

Innovatie en succes in sales

Slim plannen, professioneel verkopen, minder onderhandelen

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Wendbare, innovatieve verkooporganisaties	9
2. Creatieve technieken	21
3. Combineer creatief en kritisch denken	27
Praktijkvoorbeelden (3.1 t/m 3.5)	29
4. Business- en verkoopplanning	43
Hypothese gedreven aanpak	48
Opstellen strategisch verkoopplan	52
Strategische modellen	53
5. Account planning en management	57
6. Zicht op cijfers en commerciële calculaties	71
7. Kwalificeren van kansen	81
8. Overtuigende waarde proposities	93

9. Verkopen op basis van toegevoegde waarde	97
10. Verkoopgesprek en overtuigende offerte	109
11. Presenteren van een voorstel	123
12. Omgaan met bezwaren en afsluiten	129
13. Onderhandelen en de overeenkomst	133
14. De klant als business partner	145
15. Risk reward aanbiedingen Praktijkvoorbeelden	149
16. Projectmatig implementeren en borgen	157
Literatuur en internetsites	167
Afkortingen	169
Namen en begrippen	171

Voorwoord

Onze omgeving is aan enorme veranderingen onderhevig. Dit zowel op het gebied van geopolitiek, wetgeving, techniek, klimaat, klantenbehoeften, arbeidsmarkt en logistiek. Op de een of andere manier zullen we hiermee moeten dealen. Gaan we met alle veranderingen mee, gaan we tegen de stroom in, of vinden we een verstandig en slim alternatief?

Hoe is het gesteld met ons verander- en innovatievermogen en is onze verkoopaanpak nog wel van deze tijd? Zijn onze planningsprocedures en -processen nog toepasbaar in een periode van grote, snelle veranderingen?

Verkopen gebeurt deels elektronisch maar voor de grotere deals is persoonlijk contact onontbeerlijk. Het inkoop- en verkoopproces is verre van rationeel, persoonlijke contacten en de gunfactor spelen een grote rol. Verkopen begint bij de juiste houding, kennis en inzicht van de markt, commerciële vaardigheden, de klant en de eigen oplossingen. Slim kiezen van segmenten, klanten en projecten spaart veel tijd en energie en verhoogt de kans op succes. In de praktijk blijkt telkens weer dat hard werken alleen, niet automatisch naar succes leidt en dat het management nog beter gebruik kan maken van de kennis, inzicht en creativiteit van het team.

Om in onze dynamische markt te overleven, helpt het niet om naar excuses te zoeken waarom iets niet lukt. Het is effectiever om doelbewust te zijn, prioriteiten te stellen, creatieve initiatieven te ontplooiën en om samenwerking te zoeken. We winnen niet door concurrenten te verslaan. We winnen door klanten aan ons te binden. Voor echt duurzaam succes behoren we naast economische waarde

voor ons bedrijf, ook waarde voor de samenleving te creëren (bijvoorbeeld door bij te dragen aan een gezonder leefmilieu).

Dit boek is geschreven vanuit de commerciële praktijk. We leggen een verbinding tussen de theorie en de harde praktijk. We gaan ook in op de financiële kant van ons vak en op het belang van creativiteit in het plannings-, verkoop-, onderhandelingsproces.

Om complexe constructies als 'hem/haar', 'hij/zij' te voorkomen, is voor de leesbaarheid van dit boek gekozen voor de mannelijke persoonsvorm.

Veel leesplezier.

1. Wendbare, creatieve organisaties

Door snel veranderende behoeften en omstandigheden worden ons aanpassings- en verandervermogen steeds belangrijker. We proberen continue nieuwe wegen te vinden om ons te onderscheiden en om de business van de klant positief te beïnvloeden. Ook willen we minder afhankelijk worden van de turbulente omgeving.

Onder verandervermogen verstaan we de mogelijkheden en begrenzingen om gemakkelijk en adequaat te veranderen en tegemoet te komen aan nieuwe behoeften, door nieuwe doelen en nieuwe taken op ons te nemen. Innoveren is geïnitieerd en gericht veranderen.

Door de snel veranderende marktomstandigheden, onderbroken logistieke ketens, nieuwe vormen van samenwerken, geopolitieke ontwikkelingen, de trend naar vereenvoudiging en verkorten van de toeleveringsketens, ketenintegratie, de trend naar 'local for local', wetgeving en technologische innovaties komen er veel nieuwe mogelijkheden en uitdagingen op ons pad. Ook kunnen zich ad hoc problemen voordoen zoals stakingen, tekort aan of extreem in prijs stijgende grondstoffen, te kort aan medewerkers et cetera. Dit alles vraagt om flexibiliteit, creativiteit en aanpassingsvermogen en het vermogen om te anticiperen op veranderingen.

Bovendien proberen we continue nieuwe wegen te vinden om ons te onderscheiden en om de business van de klant positief te beïnvloeden. Vooral de verkoopleiding kan veel doen om het verander- en innovatievermogen van het team te stimuleren. Om richting te geven aan

onze activiteiten, hebben we een inspirerende visie en positieve, uitdagende doelen en een heldere strategie nodig. Behalve dat dit tot eensgezindheid leidt en richting geeft aan onze activiteiten, kunnen we daardoor veel schommelingen in onze omgeving opvangen. We hoeven niet op elke verandering te reageren, we stellen immers prioriteiten en worden selectief. Niet alles is bedreigend of geeft aanleiding tot kansen. Toch komen er veel verandering op ons pad en zullen we dus moeten werken aan ons verandervermogen. In een tijd waarin differentiatie door producten en processen steeds moeilijker wordt, kan commerciële innovatie de doorslag geven. Om effectief te veranderen/innoveren hebben we het creatieve vermogen van onze medewerkers, klanten en partners nodig. Ons streven is er op gericht om continue te verbeteren, te winnen, de flexibiliteit te vergroten en te simplificeren. Innoveren betekent niet, dat we altijd nieuwe dingen moeten doen. Het kan zijn, dat we bestaande activiteiten op een geheel andere manier gaan doen.

Innovaties moeten wel ergens toe leiden, we gaan niet innoveren om het innoveren. We koppelen ideeën aan reële uitdagingen en kansen en checken de toegevoegde waarde. Ideeën die niet aan onze norm voldoen, stoten we zo snel mogelijk uit het systeem. Zo kunnen we ons concentreren op veel belovende ideeën. Wij kijken naast effectiviteit ook naar efficiency en houden het praktisch. Het is niet moeilijk om complexe oplossingen te vinden voor allerlei uitdagingen. Het is de kunst om simpele oplossingen te bedenken, die werken. We willen de prestaties van onze verkooporganisaties verbeteren en streven naar meetbare resultaten in de dagelijkse verkooppraktijk. Als we simpele, effectieve oplossingen kunnen verzinnen voor bestaande problemen is er weinig gedragsverandering nodig en kunnen we rekenen op een hoge acceptatiegraad. Idealiter scheidt het verkoopmanagement een menselijke omgeving, waarin medewerkers zich gewaardeerd en uitgedaagd voelen en waar ze trots op zijn.

Ons verandervermogen kan onder andere gestimuleerd worden door:

- veel externe contacten,
- decentralisatie van de besluitvorming,
- ondersteuning en training,
- kennis,
- betrokkenheid,
- gebruik van creatieve technieken,
- platte organisatiestructuur,
- gebruik van nieuwe technologie om informatie te delen.

Creatieve ideeën zijn de bron van alle innovaties. Gelukkig is iedereen creatief, het komt er alleen niet altijd uit. In teamverband komt de inzet van creativiteit beter tot zijn recht, zeker als er creatieve groepstechnieken gebruikt worden. Creativiteit staat voor winst, winst voor de individuele medewerker, winst voor verkoopteams, winst voor de klanten en winst voor ons bedrijf. Het is gratis en is een onderscheidende factor die moeilijk door onze concurrenten na te bootsen is. Het draagt bovendien bij aan de motivatie van medewerkers en leidt tot betere oplossingen. Niet in elke organisatie kan creativiteit met hetzelfde gemak en succes ingezet worden. Er kunnen moeilijk te nemen hindernissen op ons pad komen. Wij denken hierbij aan culturele, organisatorische en persoonlijke blokkades. Het opruimen van deze blokkades is niet makkelijk, maar loont zeker de moeite en verdient onze aandacht. De keuze van creatieve groepstechnieken is minder belangrijk. Eenvoudige technieken zijn meestal de besten.

Een creatieve organisatie vraagt om een bijzondere manier van leidinggeven. Implementatie van de noodzakelijke organisatorische en culturele veranderingen vergen tijd, we kunnen met een organisatie niet springen. Een nadeel van creativiteit is, dat het zich moeilijk laat afdwingen en plannen. Bij creativiteit wordt meestal gedacht aan de

afdelingen research en marketing. Het kan echter in alle bedrijfsonderdelen bijdragen aan het succes van organisaties en zeker in verkoopafdelingen. Creatieve technieken zoals brainstorming, brain writing, mind mapping, de hoeden van De Bono, lateraal denken zijn nuttige hulpmiddelen (worden in een later hoofdstuk nog verder toegelicht). Deze technieken kunnen echter bij herhaald toepassen aan slijtage onderhevig zijn. Op een gegeven moment zult u ervaren dat het team weinig echt nieuws meer bedenkt. Dan wordt het tijd om weer een frisse, nieuwe start te maken. U kunt hier denken aan het inschakelen van andere deelnemers aan de discussies (mensen die meer met de voeten in de klei staan, verhouding mannen/vrouwen veranderen, inschakelen van klanten of medewerkers uit andere teams), werken met metaforen, verwijderstechnieken, denkrichting omdraaien, innovaties van de concurrent verbeteren en het groots wat als denken. Laten we er wel op letten, dat de techniek niet meer aandacht krijgt dan het op te lossen probleem.

Krachtige positieve doelen stellen, kan het team uitdagen en inspireren om verder te gaan dan het alledaagse. Door klein te denken ligt de focus op de activiteiten die nodig zijn om ons bescheiden doel te bereiken. Groots denken en vaart maken dagen ons uit. Voor ons verkoopteam is het zinvol om van tijd tot tijd aandacht te besteden aan onze droom, ambitie, onze wensen en het overwinnen van onze angsten en terughoudendheid. Een gedeelde passie, positieve uitdagende doelen, een menselijke omgeving, vertrouwen, simplificaties en trots dragen bij aan ons succes. Laten we verbinding maken met anderen, stel je open en nodig mensen uit om mee te denken en te doen. Om tot tastbare resultaten te komen, zullen we initiatieven en concrete acties moeten nemen. Het is aan te bevelen om creativiteit als hulpmiddel bij commerciële innovatie in te zetten omdat het gewoon werkt en omdat ons werk er uitdagender en leuker van wordt.

Betrokken medewerkers zorgen voor tevreden klanten en creatieve ideeën. Medewerkers behoren dan ook op de eerste plaats te komen. Kijk eens kritisch naar uw managementstijl, uw processen en procedures en naar de hiërarchische verhoudingen. Zijn ze nog wel van deze tijd, motiveren ze medewerkers om mee te doen? Zoals gezegd kunnen er

blokkades zijn, die de aanwezige creativiteit niet tot haar volle recht laten komen. We zullen enkele van deze blokkades nader bekijken.

Organisatie

Het is mogelijk dat het gebruik van creativiteit en dus innovatie in uw verkooporganisatie belemmerd wordt door:

- Een strakke organisatiestructuur,
- Veel regels,
- Gedetailleerde werkspecificaties,
- Formele communicatie,
- Aannamebeleid dat vooral dezelfde soort mensen binnenhaalt,
- Ontbreken van processen om nieuwe ideeën te signaleren en te evalueren.

Om naar een innovatieve verkooporganisatie te migreren is het zaak om krachtig te werken aan bovenstaande belemmeringen. In de praktijk blijkt dit niet altijd makkelijk te zijn. Gelukkig hoeft een verkoopleider het niet alleen te doen, hij kan hier samen met zijn team aan werken. Hij behoort een vertrouwenspersoon te zijn, die tijd investeert in de relaties met zijn teamleden.

Tips voor leidinggevenden om het innovatievermogen van het team te verbeteren:

- Stel duidelijke doelen maar vertel niet hoe de taak uitgevoerd moet worden. Houdt wel rekening met de ervaring van de medewerkers (situationeel leidinggeven),

- Formuleer een heldere innovatiestrategie, waarom het belangrijk is, hoe het te bereiken is en welke prioriteit het heeft,
- Ontwerp een innovatieproces waardoor goede ideeën sneller worden onderkent en het vervolgtraject beter georganiseerd is,
- Geef het voorbeeld door een creatieve houding en creatieve uitlatingen,
- Beloon ideeën en straf geen fouten (leermomenten/ervaringen),
- Stuur niet alleen op de korte termijn,
- Verzamel mensen om u heen met een passie en die dit ook uitdragen,
- Zorg ervoor dat mensen zich op hun gemak voelen,
- Streef naar een grote diversiteit van de personeelssamenstelling,
- Houdt de teamleden goed geïnformeerd,
- Ga bij evaluatie van projecten niet alleen na wat er allemaal fout ging, maar bekijk ook wat er goed ging en waarom,
- Ken de kwaliteiten en eigenschappen van elk lid van het team,
- Sta open voor nieuwe ideeën en voor afwijkende meningen,
- Gebruik een deel van de vergaderingen om samen te brainstormen over hoe het anders, eenvoudiger en beter kan,
- Geef positieve terugkoppeling,
- Bekijk waarom iets kan werken en niet waarom iets niet zal werken,
- Stimuleer mensen om hun dromen waar te maken,
- Help uw medewerkers om problemen te zien als een uitdaging,

- Werk aan het symbolisch kader van uw team. Werp drempels op voor de toetreding en zorg voor diversiteit in het team. Gebruik een eigen jargon, vertoon voorbeeldgedrag, humor en spel voor ontlading en voor het stimuleren van creativiteit. Ontwikkel een eigen cultuur met rituelen, symbolen, verhalen en normen,
- Werk niet als een controleur maar als een coach die echte interesse toont.

Cultuur

Ook onze cultuur kan in de weg staan bij het streven naar een innovatieve/creatieve organisatie.

Enkele voorbeelden:

- Wij vinden, dat het oplossen van problemen een serieuze zaak is,
- Spelen is geen bezigheid voor volwassenen,
- Fantaseren is onzin, verloren tijd,
- Het is belangrijk om lekker druk te zijn,
- Ja-maar cultuur, waarmee goede ideeën al bij voorbaat af geserveerd worden,
- Routine, we doen het al jaren zo.

We zouden eens wat rustpunten in moeten bouwen. Wanneer krijgt u de beste ideeën? Vermoedelijk is dat niet in tijden, dat u stress ervaart of heel druk bezig bent. Goede ideeën kunnen veel tijd besparen en de kwaliteit van ons geleverde werk drastisch verbeteren. Vraagt u zich voldoende af waarom een verschijnsel plaatsvindt alvorens aan de slag te gaan?

Individuele hindernissen

De individuele hindernissen komen voort uit onze overtuigingen en angsten. Ze remmen ons bij het uitproberen van iets nieuws.

Enkele van deze blokkades zijn:

- Sterke zelfkritiek,
- Bang om fouten te maken,
- Bang om af te gaan en uitgelachen te worden,
- We zijn geneigd te beoordelen in plaats van te scheppen,
- We willen graag iedereen tevreden stellen en geven daarom het verwachte antwoord in plaats van hetgeen we echt denken,
- Bang zijn voor veranderingen.

Een innovatieve en gedreven verkooporganisatie kan het echte verschil maken en is moeilijk, door onze concurrenten, te kopiëren. Dit in tegenstelling tot producten en processen.

Creatieve ideeën zijn de bron van alle innovaties. Een creatief team heeft de mogelijkheid om continue te innoveren en het zodoende voor de concurrenten moeilijk en voor klanten aantrekkelijk te maken. Creativiteit is niet een of andere mystieke gave waarover slechts weinig mensen beschikken. Iedereen heeft creatief vermogen. Het zijn individuen en teams die ideeën bedenken, bediscussiëren, aanpassen en uiteindelijk realiseren. Effectief innovatiebeleid binnen organisaties is vooral een kwestie van stimulering van individuele medewerkers om hun motivatie, aandacht en inspanningen te richten op het ontplooien van innovatieve activiteiten. Commerciële managers kunnen deze activiteiten

ondersteunen en zodoende het beste uit het team, partners en klanten halen. Ze kunnen vervolgens aanzetten tot concrete acties, duurzame veranderingen doorvoeren en inspelen op trends die passen bij de strategie. Wat we ook allemaal verzinnen, we zullen continue moeten werken aan ons onderscheidend vermogen en de kwaliteit van onze organisatie. Voor een succesvolle implementatie van onze ideeën hebben we onze partners en klanten hard nog. Over creativiteit is al veel geschreven, door onder andere Edward de Bono, Jeff Gaspersz en Tony Buzan. Wat wij toe willen voegen zijn voorbeelden uit de zakelijke praktijk. Creativiteit is niet alleen het vermogen om op oorspronkelijke wijze inzichten of ideeën te genereren maar ook het vermogen om dit aan anderen over te dragen. Organisaties gaan niet innoveren om te innoveren. We houden het praktisch en koppelen innovaties aan uitdagingen en kansen. Ideeën worden getoetst op hun toegevoegde waarde. Is deze te laag dan gooien we het idee zo snel mogelijk overboord, zodat we ons kunnen concentreren op zaken die belangrijk en haalbaar zijn. Zaken waarmee we ons kunnen onderscheiden en waar we onze klanten mee van dienst kunnen zijn.

Kan het werk echt niet slimmer aangepakt worden? Veel managers zijn er van overtuigd dat ze alles zelf moeten bedenken en doen. Dit leidt tot overdreven hard werken en slechts marginale resultaten. Er bestaat een reële kans dat we in een neerwaartse spiraal belanden van hard werken, veel fouten maken, nog harder werken om de fouten te corrigeren enzovoorts. In deze dynamische tijd kunt u niet alle innovaties zelf volgen en bedenken en dat hoeft gelukkig ook niet. Een van de grootste verspillingen is het feit dat we de talenten van onze collega's niet optimaal gebruiken. Routinematige processen werken minder goed in onze dynamische en onvoorspelbare omgeving. We zullen ons repertoire van werkmethoden moeten aanpassen. Durf eens wat zekerheden los te laten, stel eens wat meer kritische vragen en durf eens groter te denken. Kortom wees eens iets creatiever. Creativiteit komt niet in plaats van, maar is complementair aan ons zakelijk inzicht, kennis en ervaring. We kunnen niet creatief zijn over zaken waarvan we geen verstand hebben. We koppelen in dit boek creativiteit aan concrete zakelijke problemen uit de commerciële praktijk. Dit om aan te tonen dat het ook echt iets oplevert. Simpele oplossingen voor bestaande problemen, die nauwelijks gedragsveranderingen vragen, roepen weinig weerstand op.

Creativiteit helpt om een duurzaam onderscheidend vermogen te creëren, innovaties te bedenken en in te voeren. Het stimuleert de motivatie van het team, verbetert onze effectiviteit en efficiency en maakt het werk bovendien leuker. U kunt zich afvragen waarom creativiteit dan niet hoger op de agenda van de gemiddelde manager staat. Hiervoor zijn diverse culturele, organisatorische en persoonlijke factoren aan te wijzen. De praktijkvoorbeelden, die we later beschrijven, zijn slechts een fractie van wat er met creativiteit mogelijk is. Een innovatieve werkwijze zorgt er voor, dat het voor onze concurrenten ontzettend moeilijk wordt om ons bij te benen. We maken gebruik van de verschillende perspectieven en kwaliteiten van alle betrokkenen en kunnen het aantal strategische misstappen beperken. We moeten echter niet denken dat het nu allemaal vanzelf gaat. Onze aandacht voor de markt, empathie en vakkennis mogen niet verslappen. Het genereren van nieuwe ideeën is meestal geen kwestie van het bedenken van iets compleet nieuws. Meestal worden er, op een verrassende wijze, nieuwe combinaties gemaakt van zaken die al in ons hoofd zitten. Stel u hebt veel verstand van logistiek en van informatietechnologie, dan kunt u hier veel interessante combinaties mee maken. Deze ideeën moeten wel op willen borrelen, onderkend worden en gekoppeld worden aan acties. Dit proces kunnen we niet afdwingen, maar wel een handje helpen. Het stimuleren van creativiteit kan door het scheppen van een creatief klimaat, opheffen van persoonlijke blokkades, het nemen van organisatorische maatregelen, het gebruik van creatieve technieken en door te ontspannen. Een creatief proces heeft openheid, durf, nieuwsgierigheid en energie (passie en fascinatie) nodig.

Innovatie is zeker te bevorderen, maar resultaten kunnen niet afgedwongen worden. Het komt voor, dat u vastzit op een bepaald denkspoor en dat de beschreven creatieve technieken alleen maar meer van hetzelfde opleveren. U kunt proberen de zaak eens flink op te schudden, maar dan nog zijn er geen garanties voor succes. In dergelijke gevallen is het nog belangrijker om vernieuwingen van de concurrent scherp in de gaten te houden. Wat kunt u hier van leren, hoe kunt u hier mee verder, hoe kunt u de innovaties van uw concurrent verbeteren? Ook de gratis adviezen van klanten (vaak komen deze binnen als klachten) zijn een prima bron voor innovaties. Denk ook aan crowd sourcing (gebruikmaken van een grote groep, niet vooraf gespecificeerde individuen voor het verkrijgen van ideeën en advies).