

B2B sales expertise EN psychologie

Praktijkboek voor verkopers in de zakelijke markt

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Zicht op cijfers en commerciële calculaties	7
2. Creatieve technieken	19
3. Relatie verkopen en psychologie	27
4. Business, account- en verkoopplanning	37
4.1 Hypothese gedreven methode	43
4.2 Commerciële planning	51
4.3 Account planning	57
4.4 Verkoopplanningsproces	75
4.5 Theoretische modellen	81
5. Kwalificeren van projecten en leads	85
6. Formuleren van overtuigende waarde proposities	97
7. Verkopen op basis van toegevoegde waarde	103

8. Verkoopgesprek en overtuigende offertes	121
8.1 de offerte	139
9. Professioneel presenteren van een voorstel	141
10. Omgaan met bezwaren en afsluiten	149
11. Onderhandelen en de overeenkomst	155
12. De klant als business partner	171
13. Risk reward aanbiedingen, inclusief voorbeelden	177
14. Projectmatig implementeren en borgen	187
15. Relatiebeheer	201
 Literatuur en internetsites	 206
 Afkortingen	 209
 Namen en begrippen	 213

Inleiding

We duiken in het boeiende leven van verkopers en kopers in de zakelijke markt. Dit met de intentie om meer waarde te creëren voor de klant en om het leven van verkopers aangename en succesvoller te maken.

Zakelijke beslissingen lijken puur rationeel maar worden uiteindelijk genomen door mensen, die beïnvloed worden door emotionele factoren zoals vertrouwen, risicobeheersing en een persoonlijke klik. Psychologie helpt bij het begrijpen hoe klanten denken en beslissen. Dit gecombineerd met verkoopvakmanschap leidt tot een effectieve verkoopstrategie. Het is niet het een of het ander, maar de combinatie van psychologie en verkoopexpertise die ons succesvol maakt.

In de complexe B2B omgeving is vakkennis essentieel om vertrouwen te winnen. Kopers verwachten, dat je hun business en branche begrijpt. Zo kun je je positioneren als adviseur in plaats van als verkoper. Wederkerigheid speelt, ook in de zakelijke markt, een belangrijke rol. Eerst iets geven (aandacht, kennis) voordat je verhaal serieus genomen wordt.

We gaan in op belangrijke aspecten van het verkoopvak, zoals segmenteren, kwalificeren, commerciële calculaties, onderhandelen, afsluiten en natuurlijk de relatie tussen verkoop en psychologie.

We vragen ons af hoe mensen beslissen en onderzoeken hoe je daarin professioneel, integer en effectief kunt worden.

Het boek is geschreven vanuit mijn ruim dertigjarige verkoopervaring in de internationale B2B markt en mijn werkzaamheden als docent bedrijfskunde en commercieel trainer. Het is praktijkgericht maar de theorie wordt niet vergeten.

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. Zicht op cijfers en commerciële calculaties

Een senior verkoper kan samen met klanten de waarde van oplossingen berekenen. Bij het verkopen op basis van toegevoegde waarde, in plaats van prijs en producteigenschappen, is dit van essentieel belang. Niet alle getallen zijn echter even hard

Als we het over waarde hebben, doelen we niet slechts op de harde cijfers. Het betreft ook zaken die niet zo makkelijk te kwantificeren zijn, zoals de toegang tot nieuwe technologie, contacten, markten en kennis. Bij het verkopen op basis van toegevoegde waarde, krijgen we vaak te maken met enig rekenwerk. We willen onze voordelen graag zo veel mogelijk in harde cijfers uitdrukken. Vooral het senior management is hier erg gevoelig voor (selling to the bottom line). Hiervoor is enige basiskennis van bedrijfseconomie onontbeerlijk. We behoren de meest basale berekeningen te kunnen maken of op zijn minst te begrijpen. Bij complexe berekeningen is het raadzaam om gebruik te maken van kennis en ervaring van onze collega's van de afdeling financiën. We zullen enkele veel voorkomende commerciële calculaties en inzichten bespreken en verwijzen

voor verdere informatie graag naar de boeken “*Commerciële calculaties*” en “*Financieel management*” (zie literatuurlijst).

Hoe staat een bedrijf er in financieel opzicht voor?

Als we zaken gaan doen met een bedrijf willen we graag weten of ze onze rekeningen kunnen betalen. Op de vraag hoe een bedrijf er in financiële zin voorstaat is niet zomaar een antwoord te geven. Er zijn diverse bedrijven gespecialiseerd in het beoordelen van de kredietwaardigheid van organisaties. Uw collega's van de financiële afdelingen kunnen u hierbij helpen. De belangrijkste criteria om te beoordelen hoe een bedrijf er financieel voorstaat zijn winst, kasstroom en eigen vermogen.

Winst

Als een bedrijf geen winst maakt komt het vroeg of laat in de problemen. Toch kan het best enkele jaren verliesgevend zijn, zonder dat er direct gevaar dreigt. Zolang er maar voldoende vermogen is om aan de verplichtingen te voldoen is er weinig aan de hand.

Kasstroom

De kasstroom of cashflow is een kengetal dat afgeleid is van de winst. De kasstroom is de winst (of het verlies) vermeerderd met de afschrijvingen. Het is belangrijk dat er over een langere periode meer geld binnenstroomt dan er uitgaat. Is dat niet het geval, dan zullen we naar de bank moeten om geld te lenen of op een andere manier geld binnen moeten halen (bijvoorbeeld aandelen uitgeven of aankloppen bij capital venture organisaties en privé investeerders). Een verliesgevend bedrijf kan toch een positieve kasstroom hebben.

Bij het aangaan van projecten is het belangrijk om met cashflow rekening te houden. Dit kan door een aanbesteding te vragen, door betalingen te spreiden over de duur van het project en door betalingen aan onderaannemers afhankelijk te maken van betalingen door de klant.

Eigen vermogen

Een andere manier om een bedrijf te beoordelen is de analyse van het eigen vermogen. Het eigen vermogen is het bedrag dat de eigenaren (aandeelhouders) in het bedrijf hebben gestoken vermeerderd met de niet uitgekeerde winst. De hoogte van het eigen vermogen bepaalt, voor een groot deel, de continuïteit van de onderneming.

De beoordeling van winst, kasstroom en eigen vermogen is afhankelijk van de bedrijfsgrootte. De absolute cijfers zeggen weinig.

Winst- en verliesrekening

De winst- en verliesrekening is een overzicht van de opbrengsten en kosten over een bepaalde periode. Het wordt ook wel de exploitatierekening of resultatenrekening genoemd. De belangrijkste bestanddelen zijn:

- de omzet (totaal van alle verkopen),
- inkoopwaarde van de omzet (inkoopwaarde die direct toe te rekenen is aan de omzet),
- de bruto winst (omzet min inkoopwaarde),
- de bedrijfskosten (kosten om de bedrijfsvoering te kunnen realiseren zoals personeel, huisvesting en afschrijvingen),
- de nettowinst (brutowinst min de bedrijfskosten).

We bekijken deze cijfers als absolute waarden en als percentages van de omzet, hieruit blijkt welk aandeel de verschillende posten in het totaal vertegenwoordigen.

Het is interessant om ons te realiseren wat een extra korting van 5 % betekent voor onze winst. Stel onze omzet op 100 en onze nettowinst is 10 {=omzet-(inkoopwaarde + bedrijfskosten)}. Als we 5 % korting geven wordt de omzet 95 en daar onze kosten gelijk blijven komt onze nettowinst uit op 5. We geven dus door deze 5% korting, de helft van onzewinst weg. Hetzelfde gebeurt als we de waarde van onze oplossing verkeerd inschatten (5% hogere waarde geeft in dit geval 50 % meer winst). Nu laten we 50% extra winst liggen.

Balans

De balans is een momentopname bijvoorbeeld op 1 januari. De balans geeft aan waar de onderneming geld in heeft geïnvesteerd (de bezittingen) en waarmee deze bezittingen zijn gefinancierd (eigen vermogen en de schulden). De balans is dus een overzicht van bezittingen en het vermogen. De linkerzijde, de actief of debetzijde, geeft aan in welke bezittingen het vermogen van de onderneming is vastgelegd. Deze zijn onder te verdelen in:

- vaste activa, onder andere gebouwen, machines en auto's,
- vlottende activa, bezittingen die op vrij korte termijn het bedrijf weer kunnen verlaten of omgezet kunnen worden in geld zoals voorraden en debiteuren,
- liquide middelen, geld in kas en op de bank.

De rechterzijde van de balans, passief of creditzijde, toont het aangetrokken vermogen. Dit is onder te verdelen in:

- eigen vermogen, aandelenkapitaal en winstreserves,
- vreemd vermogen lang, aflossingstermijn langer dan een jaar zoals hypothecaire lening of middenlang bankkrediet,
- vreemd vermogen kort, binnen een jaar terug te betalen zoals openstaande rekeningen, rekening-courantkrediet, voorzieningen voor de korte termijn zoals vakantiegeld.

Beoordeling van de balans

Als we zaken doen met een bedrijf zijn we erin geïnteresseerd of het bedrijf op korte en lange termijn aan haar verplichtingen

kan voldoen (respectievelijk de liquiditeit en solvabiliteit). Het belangrijkste kengetal voor liquiditeit is de current ratio. Deze wordt berekend door het totaal van de vlottende activa en de liquide middelen te delen door het kort vreemd vermogen. Een current ratio onder de 1 kan problemen veroorzaken. De solvabiliteit beoordeelt de situatie op langere termijn. De solvabiliteit wordt aangegeven door de verhouding van het eigen vermogen gedeeld door het totaal vermogen. Als richtlijn wordt een ratio tussen de 0,2 tot 0,5 aangenomen. Hoe hoger de verhouding hoe kleiner de afhankelijkheid van externe vermogensverschaffers. Bij alle kengetallen geldt, dat we op moeten passen met het trekken van conclusies. Het is daarom zaak om deskundig advies in te winnen. Het bekijken van trends is interessant, vergelijk de cijfers eens met voorgaande jaren. Ook branchevergelijkingen vertellen veel over de toestand van een bedrijf.

Opmerking: Operating Expenditures, veelal afgekort tot OPEX, zijn de terugkerende kosten voor een product, systeem of onderneming. Zijn tegenhanger, de Capital Expenditures (CAPEX), staat voor de kosten voor ontwikkeling of levering van niet-verbruikbare onderdelen van een product of systeem. De aanschaf van een printer is CAPEX (komt op de balans te staan), terwijl de kosten voor de jaarlijks benodigde toner en papier de OPEX vormen. Voor ondernemingen kan de OPEX ook bestaan uit werknemerskosten en facilitairekosten zoals huur. Sommige projecten die we bij de klant uitvoeren kunnen op de balans gezet, geactiveerd worden (CAPEX). Het geld hiervoor komt dan uit een andere pot dan zaken die meteen

gebruikt/afgeschreven worden en niet op de balans verschijnen (OPEX).

Financiering van projecten zonder vermogen aan te trekken

Het kan zijn dat er geen financiering mogelijk is, beslag op vermogen ongewenst is of dat we het risico van veroudering op een leverancier willen afwentelen. We kunnen dan overgaan op huur van productiemiddelen. Dit zal, over het algemeen, wel hogere exploitatiekosten met zich meebrengen. We kunnen ook denken aan leasing van bedrijfsmiddelen. Bij financial lease is er feitelijk koop op afbetaling. Bij operational lease is er geen koopdoel. Het operational leasecontract voorziet meestal in onderhoud, verzekering en vervanging bij storing. Voordelen van lease zijn flexibiliteit (nieuwste technische ontwikkelingen volgen), snelheid (een lease maatschappij heeft meestal minder financiële informatie nodig) en liquiditeit (geen beslag op de aanwezige liquide middelen).

Break-evenanalyse

Welke omzet hebben we nodig om de investeringen terug te verdienen? Het break-evenpunt is de afzet waarbij quitte gespeeld wordt. Het break-even aantal vinden we door de vaste

(constante) kosten te delen door het verschil van de verkoopprijs en de variabele kosten per eenheid (contributiemarge).

Stel onze vaste kosten bedragen € 100.000 per jaar. De verkoopprijs is €100 en de variabele kosten zijn € 20. Het break-even punt is dan $100.000/(100-20) = 1250$ stuks per jaar. Vanaf 1250 stuks/jaar gaan we winst maken.

Terugverdiëntijd

Hoe langer het duurt voordat de investeringen terugverdiend worden, hoe groter het risico dat de beoogde opbrengsten niet gerealiseerd worden. Bij de berekening gaat het om het vaststellen van het moment waarop het break-even punt bereikt wordt. Dit zegt niets over de winsten die eventueel na de terugverdiëntijd vallen. De opbrengst van de investeringen drukken we uit in cashflow (winst plus afschrijvingen). Oppassen met het vergelijken van projecten op basis van terugverdiëntijd is geboden. Een project waarbij de terugverdiëntijd op 3 jaren ligt hoeft niet altijd gunstiger te zijn dan een project met 4 jaren terugverdiëntijd. Na 5 jaar kan het andere project veel gunstiger zijn, dit is afhankelijk van hetgeen er na het break-even punt gebeurt.

Stel u investeert € 300.000 en de cashflow van dit project is: jaar 1 € 150.000; jaar 2 € 100.000; jaar 3 € 60.000; jaar 4 € 30.000; jaar 5 € 20.000 dan is de terugverdiëntijd drie jaar (cumulatieve cashflow na drie jaar is € 310.000).

Netto contante waarde

Voor vergelijking van de aantrekkelijkheid van projecten wordt deze berekening vrij veel toegepast. De netto contante waarde (NCW) of net present value (NPV) berekent de toekomstige kosten en opbrengsten tegen de waarde van vandaag. Hoe verder weg in de tijd de inkomsten zijn, hoe minder ze waard zijn. Deze methode wordt toegepast als we redelijke zekerheid hebben over de netto ontvangsten (cashflow) in de komende jaren en de kapitaalkosten (rente). De NCW kan worden gedefinieerd als de contante waarde van de verwachte cashflow van een project, gebaseerd op de rente waartegen de toekomstige cashflow contant gemaakt wordt, vermindert met de initiële investering. De NCW = $\sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+k)^t} - I_0$. In deze formule is NCW de netto contante waarde. C_t is de cashflow in jaar t . k is de disconteringsvoet (rente) en I_0 is de investering op moment 0. We nemen dus van elk jaar de cashflow en rekenen terug naar het beginpunt. Als de rente 8% is en de cashflow in jaar twee € 120.000 is, dan is de contante waarde € $120.000 / (1,08)^2 = € 102.916$. Zo wordt de NCW van elk jaar van $t=0$ tot $t=N$ opgeteld en de initiële investering daarvan afgetrokken. Er wordt normaal gesproken gekozen voor het project met de hoogste netto contante waarde.

Probeer de NCW van het volgende project eens te berekenen: De investering is € 300.000 en de rente is 8%. De cashflow in jaar 1 t/m 5 is respectievelijk € 20.000, € 120.000, € 150.000, € 100.000, € 50.000. Als het goed is komt u op een NCW van € 48.007.

Rentabiliteit van het totale vermogen (ROI)

Voor het rendement op het geïnvesteerde vermogen wordt naast ROI (return on investment) ook RTV gebruikt (rendement totaal vermogen). ROI heeft altijd betrekking op een bepaalde periode. We nemen dus voor de berekening het gemiddeld geïnvesteerde vermogen in die periode. $ROI = \text{winst} / \text{vermogen}$. Soms is het handig om een beetje met de formules te spelen. Men mag ook schrijven $ROI = \text{winst} / \text{omzet} * \text{omzet} / \text{vermogen}$. In woorden: de ROI is de winstmarge maal de omloopsnelheid van het kapitaal.

Laten we dit toelichten aan de hand van een voorbeeld: Investering aan het begin van het jaar is € 260.000 en aan het einde van het jaar is de investering € 240.000. Het grootste deel van deze investering is eigenvermogen maar er is ook een lening van € 80.000. Over de lening wordt € 7680 rente betaald. De resultatenrekening laat over het jaar een winst (voor belasting) zien van € 17.320. Wat was het rendement op het totale vermogen?

ROI= winst/vermogen. Het gemiddeld geïnvesteerde vermogen is € 250.000. De winst inclusief de betaalde rente is € 25.000 (17.320+7680). Dus de rentabiliteit van het totale vermogen is € 25.000/€ 250.000= 0,10= 10%

2. Creatieve technieken

Eenvoudige creatieve technieken uit de praktijk van alledag

Creatieve technieken kunnen helpen om het innovatievermogen van het team te vergroten. Creativiteit moet wel ergens toe leiden. Daarom koppelen we het creatieve proces aan concrete zakelijke uitdagingen. Technieken die veel gebruikt worden zijn: brainstorming, brainwriting, mindmapping, de hoeden van De Bono en lateraal denken. We zullen deze afzonderlijk bespreken. We kiezen voor een praktische invulling, zoals deze bij zakelijke uitdagingen gebruikt kunnen worden en volgen dus niet zondermeer de theorie. Geen van deze technieken zijn nieuw en zijn ook niet door de auteur bedacht. Indien u deze technieken vaak toepast, kan het zijn dat u op een bepaald moment weinig echt nieuws meer bedenkt en dat u weer eens fris naar uw manier van werken moet kijken. 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 mensen uit andere teams), werken met metaforen, verwijdertechnieken, denkrichting omdraaien en het groots 'wat als' denken.

Brainstorming

Dit is een zeer krachtige techniek om de creativiteit te stimuleren. U kunt deze techniek erg goed gebruiken voor het genereren van ideeën en bedenken van oplossingen met een team. Het is belangrijk dat u het absoluut eens bent over de probleemdefinitie alvorens aan de slag te gaan. De stappen en aandachtspunten:

1. Controleren of iedereen het eens is met de probleemdefinitie,
2. De deelnemers schrijven alle oplossingen die ze bedenken op,
3. In deze fase is kwantiteit en niet kwaliteit belangrijk,
4. De teamleider gebruikt de rondvraagmethode en schrijft van elke deelnemer telkens slechts één oplossing op een flip-over. Dit kan ondersteund worden met online hulpmiddelen,
5. Er is een veilige omgeving geschapen en tijdens deze fase wordt er geen commentaar geleverd,
6. Meestal krijgen de deelnemers weer nieuwe invallen bij het horen van de ideeën van anderen. Deze worden weer opgeschreven op de eigen notitieblok,
7. De rondvraagmethode gaat door tot niemand meer iets te melden heeft.

Brainwriting en Group Decision Rooms (GDR)

Sommige mensen vinden het verbale geweld waarmee brainstorm sessies gepaard gaan onaangenaam. Hier en in online organisaties is brainwriting en GDR geschikter. De regels voor brainwriting zijn in essentie gelijk aan brainstorming. Nu worden de ideeën opgeschreven in plaats van opgenoemd. Veelal werkt men met een (elektronisch) formulier of kaartjes. Bovenaan het formulier staat een korte heldere omschrijving van de uitdaging. Verder staan er een aantal kolommen. In iedere kolom wordt een basisidee opgeschreven met daaronder een aantal met het basisidee geassocieerde andere ideeën. De deelnemers krijgen een bepaalde tijd om in de kolommen een aantal oorspronkelijke oplossingen te bedenken. Het formulier wordt nu (elektronisch) doorgegeven aan de volgende deelnemer. Brainwriting heeft het nadeel dat het sterker gereguleerd is dan brainstorming. Men borduurt immers slechts voort op de ideeën van een enkel persoon.

De Group Decision Room (GDR) is een interactieve (elektronische) manier om discussies te voeren, meningen te peilen, te brainstormen en draagvlak te creëren. Deelnemers kunnen anoniem input leveren, zodat een bijdrage aan een vergadering vooral op inhoud wordt beoordeeld (en minder op basis van de afzender). Bovendien heeft het gebruik van de Group Decision Room als voordeel dat iedere deelnemer evenveel spreektijd krijgt om input te leveren: deelnemers kunnen immers simultaan een bijdrage leveren. Dit in tegenstelling tot een normale vergadering waar telkens één persoon het woord kan voeren. Ook minder dominante personen komen zo aan bod.

Mindmapping

Een mindmap is een diagram opgebouwd uit begrippen, teksten, relaties en/of plaatjes, die zijn geordend in de vorm van een boomstructuur rond een centraal thema. Mindmapping is een leuke en effectieve manier om onze gedachten in beeld te brengen. Men kan het individueel doen of met een team. Er is veel literatuur over deze techniek, men ziet soms de fraaiste tekeningen/mindmaps (zie onderstaand voorbeeld). Een mindmap kan ook tekeningen en foto's bevatten. Het gebruik van kleur kan erg verhelderend en inspirerend werken.

De werkwijze die veel gebruikt wordt tijdens vergaderingen is de volgende:

1. Neem een flip-over en zet in het midden een aansprekende titel. Om deze titel trek u een cirkel. Er zijn veel software gereedschappen die dit proces ondersteunen.
2. Vervolgens vraagt u het team om zaken te noemen, die nu bij hen opkomen. Deze woorden plaatsen we rond het centrale probleem/titel. Bij het bespreken van een nieuw project zou u kunnen denken aan zaken als specificaties, kosten, tijd, verandermanagement en risico's.
3. Nu gaan we op de nieuwe woorden associëren. Bij specificaties zou u kunnen denken aan functionele, prestatie en technische specificaties.