

VOORWOORD

DIT IS GEEN BOEK VOOR VERKOPERS

Dit is een boek voor professionals die verkopen als tweede beroep hebben, professionals zoals jij. Misschien werk je als advocaat, accountant of adviseur brandveiligheid. Misschien werk je in loondienst, misschien als zelfstandige. Wat je ook doet: verkopen is niet je belangrijkste taak, maar de kans is groot dat je wel geacht wordt om ervoor te zorgen dat je onderneming voldoende omzet kan realiseren. Geen klanten, geen werk.

Ik train al jarenlang professionals en heb geleerd dat zij onderschatten hoe belangrijk verkopen is. Ook denken ze dat ze het niet kunnen, dat het vaardigheden vereist die ze niet beheersen en die botsen met hun dagelijkse werk. Dit leidt ertoe dat veel professionals hard werken, maar zelden iets verkopen.

Zo begeleidde ik Peter, professional bij een ingenieursbureau. Hij vertelde me over zijn initiële weerzin tegen acquisitie. Hij was bang dat zijn klanten hem als expert niet meer serieus zouden nemen als hij 'de verkoper zou gaan uithangen'. Ik vroeg hem wat hij daaronder verstond. Peter legde uit dat hij vermoedde dat hij zijn diensten als een standwerker zou moeten aanprijzen. Ik legde hem uit dat ik dat

juist afraad. Als professional moet je je diensten wel aanprijzen, maar op een waardige manier. Leg de klant uit wat je te bieden hebt, waarin jouw diensten verschillen van die van anderen en waarom je denkt dat jouw diensten passen bij de wensen van de klant. Niets meer, niets minder. Toen Peter dit doorhad en een aantal gesprekken met klanten had gevoerd, merkte hij dat hij er best goed in was. Hij begon het zelfs leuk te vinden. Hij ontdekte namelijk dat zijn klanten het op prijs stelden dat hij op een aantrekkelijke manier uitlegde wat hij te bieden had. En iedereen nam hem nog steeds even serieus.

Ik hoop dat je door het lezen van dit boek als professional een betere verkoper wordt. Niet alleen omdat het goed is voor de omzet en het bedrijfsresultaat, maar ook omdat succesvol zijn in het aantrekken van nieuwe en aantrekkelijke klanten de mogelijkheid biedt werk te doen dat je prettig vindt. Verkopen gaat dus niet per definitie over groot, groter, grootst. Het gaat ook en vooral over het genereren van werk dat je als professional graag wilt doen.

INLEIDING

DE ACCOUNTMANAGER IS DOOD. LANG LEVE DE PROFESSIONAL!

Bram werkte voor een gerenommeerd trainingsbureau. Het werk stroomde jarenlang min of meer vanzelf binnen. Natuurlijk moest er kwaliteit geleverd worden, maar verder vergde het aantrekken van klanten weinig moeite; verkopen was een kwestie van de telefoon opnemen en de order noteren. De organisatie had zich zorgeloos ingericht op deze comfortabele marktsituatie. In 2007 veranderde alles. Door de gevolgen van de kredietcrisis stortte de markt van trainingen in korte tijd in. Bedrijven schoven uitgaven aan opleiding en training op de lange baan. Opdrachten bleven ineens uit en wachten tot de telefoon rinkelde, volstond niet meer. De nieuwe situatie vroeg om een actieve marktbenadering. Helaas voor Bram en veel andere adviseurs van dit bureau kwam de oplossing te laat. Het bureau werd voor een lage prijs verkocht en veel consultants werden ontslagen. De mensen die overbleven, leerden verkopen. Gewoon, omdat er een nieuwe realiteit was.

DE MARKT VERANDERT

Waarschijnlijk klinkt dit verhaal bekend. Bij de meeste bedrijven stroomt het geld niet meer vanzelf binnen. Klanten verwachten tegenwoordig veel van een aanbieder. Ze zijn kritisch en hebben door internet een goed beeld van wat er te koop is. Uit onderzoek van marktonderzoeksbureau CEB Global blijkt dat in de business-to-businessmarkt de gemiddelde klant pas contact opneemt met een leverancier als hij 57 procent van het koopproces heeft doorlopen. Met andere woorden: de zakelijke klant zoekt net als de consument zelf uit wat hij nodig heeft, en loopt dan pas naar de winkel om het aan te schaffen. Deze zelfstandige houding vergroot de uitdaging voor de professional om invloed uit te oefenen op het koopproces. Het vraagt om een proactieve en flexibele houding van de professional: om invloed te kunnen uitoefenen op het koopproces moet je bijvoorbeeld actief met de klant communiceren.

Een goed voorbeeld van deze verandering zie je in de accountancy. Tot voor kort waren boekhouders hard nodig om alle relevante gegevens in de 'boeken' te krijgen. Er moesten bonnetjes worden overgetypt en bankgegevens gecontroleerd. Vervolgens moesten al deze werkzaamheden kritisch worden gecontroleerd. Ten slotte kwam de accountant naar de klant om de jaarrekening te presenteren en toe te lichten. Die tijd is voorbij. Bij de meeste ondernemingen zijn bijna alle werkzaamheden geautomatiseerd. Steeds vaker hoeft een accountantskantoor slechts in te loggen in het boekhoudprogramma van een onderneming en verschijnt er na

enkele eenvoudige handelingen al een jaarrekening op het scherm. En een gesprek over het voorbije jaar? Veel managers en ondernemers zitten daar niet op te wachten; ze kennen de cijfers al voordat de accountant ze zag.

Dit klinkt als een doemscenario, maar dat is het niet (helemaal). Managers en ondernemers hebben nog wel (en misschien wel steeds meer) behoefte aan goed financieel advies, bijvoorbeeld over groei of het behalen van fiscale voordelen. De nieuwe werkelijkheid betekent omzetverlies voor traditionele accountancyorganisaties, maar biedt kansen voor moderne accountantsbureaus die kunnen bieden wat de klant in deze nieuwe werkelijkheid wil. Voorwaarde is dat de accountant dan wel duidelijk maakt welke (nieuwe) diensten hij biedt. De professionals die er werken, zullen hun diensten moeten verkopen.

Maar hoe doe je dat? De accountant wil geen gladde praatjes verkopen en de klant wil geen gladde praatjes horen. Bij een gesprek over vertrouwelijke zaken hoort nu eenmaal geen gladde pitch. Maar voor praktische informatie over de diensten van de accountant maakt iedere ondernemer graag tijd, want dat is in zijn eigen voordeel.

Verkopen is voor de meeste professionals een must en klanten zijn geïnteresseerd in je diensten. Er is eigenlijk maar één probleem: hoe pak je dat aan, op een aantrekkelijke manier verkopen?

WAAROM IS 'VERKOPEN' VOOR VEEL MENSEN NOG STEEDS EEN VIES WOORD?

Ik denk dat er maar weinig kinderen zijn die later verkoper willen worden. Ze willen dokter worden, muzikant of (zoals mijn dochter) musicalster. Misschien hebben ze op jonge leeftijd al dezelfde associaties bij verkopen als jij nu. Tijdens commerciële trainingen vraag ik deelnemers waar zij aan denken bij het woord 'verkopen'. Altijd geven ze antwoorden als 'gladjakker', 'opdringen', 'doordrammen', 'veel praten en niet luisteren'. Ik hoor alleen negatieve associaties, wat mij niet verbaast. Het vak van verkoper is behoorlijk vervuild geraakt door drammerige verkopers die weinig respect lijken te hebben voor de klant. En ja, je kent ze zelf ook, de verkopers die rond etenstijd bellen met gescripte vragen over je energierekening. Zodra je een antwoord geeft buiten het script van de verkoper, weet hij zich vaak geen raad; dat heeft hij niet geleerd. En als je 'nee' zegt tegen het aanbod, krijg je standaard tegenargumenten. Dit type verkopers luistert niet oprecht naar wat je zegt. Het gaat hun niet om jou, de klant, maar louter om het behalen van hun eigen doelen. Kijk voor een typisch voorbeeld van de klassieke slechte verkoper maar eens op YouTube naar het Sesamstraatfilmpje waarin Grover probeert om aan Kermit een tandborstel te slijten (Grover Sells Toothbrushes). Gechargeerd en geënsceneerd? Zeker, maar ook illustratief voor hoe veel professionals aankijken tegen verkopers. Grover gaat volledig uit van zijn eigen behoefte: verkopen. Wat Kermit nodig heeft, heeft Grover zich geen enkel moment afgevraagd.

Het is jammer dat er zo'n negatief beeld is ontstaan over verkopen, want eigenlijk is verkopen een mooi vak. Welbeschouwd is het namelijk niets meer of minder dan het actief bij elkaar brengen van vraag en aanbod. In mijn ogen kun je dat op een slechte (drammerige) manier doen, maar ook op een goede (respectvolle) manier. Ga maar na: ook politici als Nelson Mandela en Barack Obama hebben hun politieke ideeën op een respectvolle manier verkocht. En ook onder zakelijke professionals zijn veel mensen te vinden die laten zien dat je niet hoeft te schreeuwen om je producten of diensten aan de man te brengen – neem een topadvocaat als Richard Korver, een astronaut als André Kuipers of een ondernemer als Richard Branson. Zij zijn professionals die hun succes voor een aanzienlijk deel te danken hebben aan hun respectvolle verkoopvaardigheden.

WE ZIJN ALLEMAAL VERKOPERS

Je voelt je misschien geen verkoper, maar je bent het eigenlijk al je hele leven. Elk moment waarop je een ander probeert te overtuigen, ben je aan het verkopen. Je verkoopt als je je vrienden overhaalt om nog een glas te gaan drinken, als je een collega vraagt om een dossier over te nemen, als je je partner ervan probeert te overtuigen om naar Italië op vakantie te gaan in plaats van naar Zweden.

Niemand wil iets verkocht krijgen, maar iedereen wil een oplossing voor een probleem. Je vrienden willen gezelligheid, je collega wil best een dossier overnemen als hij op een dag ook eens een beroep op jou kan doen en je partner

houdt misschien ook van zon en goed eten. Het verkopen zelf is niet het probleem, het gaat om de manier waarop je je (commerciële) gesprekken aanpakt.

Mijn voorstel is om jezelf niet te zien als een verkoper, maar als een 'koopadviseur'. Je helpt je klanten om te kopen in plaats van dat je hun iets verkoopt. Dat klinkt toch een stuk klantgericht. Jij bent als aankoopprofessional, koopmentor of aankoopcoach meer een procesbegeleider, waarbij het klantbelang vooropstaat. Wat wil de klant en hoe kun jij hem daarbij het best helpen? Let op: als je deze houding serieus neemt, moet je ook bereid zijn om je klant te adviseren om zijn diensten elders af te nemen, als dat het beste voor hem is.

Martijn (53) is sinds kort zelfstandig leiderschapcoach. Hij zit bij een grote klant, die hij in het verleden persoonlijk heeft gecoacht. Deze directeur is erg tevreden over hem. Er is duidelijk een klik en daarom mag Martijn op gesprek komen voor een mogelijke opdracht. Hij is eager. Het is nog crisis en zijn start als zelfstandige verloopt best moeizaam. De directeur vraagt hem om een agile-training te komen geven aan alle projectmanagers van het bedrijf. Martijn heeft bedrijfskunde gestudeerd, maar hij weet dat hij geen specialist is op dit gebied. Hoe kan ik dit dan aan anderen leren, vraagt hij zichzelf af. Open kaart spelen, dat past hem het best. Hij vertelt de klant dat dit niet zijn expertise is en beveelt iemand anders aan als trainer voor deze opdracht.

De opdracht gaat dan dus niet naar Martijn. Is dat erg? Op de korte termijn wel, want Martijn loopt omzet mis. Maar op de lange termijn zou het wel eens goed kunnen uitpak-

ken. Hij heeft waardering gekregen van de tevreden klant en van een collega-trainer die blij is met de verwijzing. Martijn heeft plotseling twee ambassadeurs die wel eens veel reclame voor hem zouden kunnen maken. Zou jij niet doorverwijzen naar een professional die jou belangeloos heeft aangeraden en jou daarmee een grote dienst heeft bewezen? Reken maar!

WAAROM VINDEN VEEL MENSEN VERKOPEN ZO SPANNEND?

De spanning die je voelt wanneer je jezelf als professional moet verkopen, is een bekend verschijnsel. Psychologen noemen het cognitieve dissonantie. Het is hetzelfde onprettige gevoel dat je hebt als je hebt besloten om te gaan lijnen, maar op een verjaardagsfeestje taart krijgt aangeboden. Dat gevoel wil je weg hebben en daarom ‘bedenk’ je een reden waarom het in dit geval toch gerechtvaardigd is om een stuk taart te nemen: ‘Ach, één stukje kan geen kwaad.’ Of: ‘Op een verjaardag moet het kunnen.’ Dit wordt cognitieve dissonantiereductie genoemd. In het kader van verkopen zijn dit de smoezen die we verzinnen om niet te hoeven verkopen.

Ik hoorde ze allemaal toen ik Arie coachte. Zijn leidinggevende vroeg of ik hem wilde begeleiden omdat zijn commerciële resultaten tegenvielen. Vooraf sprak ik met Arie af dat hij dagelijks zou acquireren door contact te leggen met bestaande en nieuwe klanten. Na de eerste week sprak ik hem om het verloop en de resultaten te bespreken.

Op de eerste dag besloot hij na een aantal afwijzingen dat

maandag geen goede dag is voor telefonische acquisitie. De meeste mensen vergaderen en zijn daardoor slecht bereikbaar. Op dinsdag voelde hij zich niet zo lekker. Dan lukt het niet om enthousiast te zijn. Woensdag bleek ook geen goede dag te zijn. Veel mensen werken dan niet, omdat hun kinderen 's middags vrij zijn. Op donderdag kwamen er wat dingen tussen. En op vrijdag, nee, dat is zeker geen goede dag, dan zijn te veel mensen vrij. Maar volgende week, ja, dan gaat hij echt beginnen.

Dit is een typisch geval van cognitieve-dissonantiereductie. Arie wist dat een actieve houding ten opzichte van acquisitie nodig was, maar hij slaagde er niet in om deze houding aan te nemen en reduceerde zijn frustratie door met argumenten te komen waarom hij niet had gebeld. Ik gaf hem het voordeel van de twijfel, maar de week daarop bleek dat de weerstand opnieuw te groot was geweest.

Dit zijn enkele argumenten – zeg maar alibi's – die ik vaak hoor van professionals die hun gedrag proberen te rechtvaardigen:

- **'Ik ben geen verkoper maar adviseur.'** Op zich klopt dit wel. Je bent expert en goed in je vak, maar óók verkoper. Misschien staat het niet op je visitekaartje maar dat verandert niks aan het feit dat je werkt voor een onderneming die niet alleen aantrekkelijke producten of diensten moet realiseren, maar ook voldoende omzet en winst moet genereren. Als jij als professional contact hebt met klanten, ben jij een van de medewerkers die bij bestaande klanten kansen kan herkennen of creëren.

Zo ben jij medeverantwoordelijk voor de verkoop van je bedrijf, en voor het behoud van je baan en die van je collega's. Je bent professional én verkoper (of koopadviseur, als die term je meer aanspreekt).

- **'Ik heb er geen tijd voor.'** Professionals hebben het allemaal druk en dat leidt ertoe dat ze vaak geen tijd maken voor acquisitie. Natuurlijk kost acquisitie tijd, maar veel minder dan je denkt. Verkopen is iets wat je vrijwel gelijktijdig met je reguliere activiteiten kunt doen. Je spreekt met een (potentiële) klant over een project en vraagt terloops of ze nog meer hulp nodig hebben. Verkopen is meer een kwestie van houding en plannen dan van tijd.
- **'Als de klant behoefte heeft aan mijn aanbod, dan belt hij wel.'** Dat kan, maar de kans is groot dat jullie concurrent hem al eerder heeft gebeld. Jij maakt geen kans als jullie concurrent wel proactieve medewerkers heeft. Leg je er maar bij neer: klanten zijn niet zo loyaal als je denkt, zijn mondig en willen ook wel eens iets anders proberen. Kun jij het je permitteren om klanten te blijven verliezen terwijl er geen nieuwe aanwas voor in de plaats komt? Weet je zeker dat de klant als eerste aan jou denkt wanneer er iets speelt waarvoor jij een oplossing kunt bieden? Wanneer heb je voor het laatst contact gehad met je belangrijkste klanten? Loop niet het risico dat je klant vreemdgaat en investeer in je relatie. Toon regelmatig interesse en vergroot de kans dat je de opdracht krijgt als die zich aandient.

Alibi's om geen tijd te steken in acquisitie zijn begrijpelijk en menselijk, maar verkleinen je kans op commercieel succes.

WAT DOE JE ERAAN?

Hoe kun je omgaan met je natuurlijke neiging tot cognitieve-dissonantiereductie? Hoe kun je jezelf er toch toe zetten om met klanten in gesprek te gaan over jullie producten en diensten? Het antwoord op deze vraag is even eenvoudig als effectief: door het gewoon te doen. Begin gewoon: pak de telefoon en bel die potentiële klant die je vorig jaar tijdens dat etentje ontmoette. Vraag hem hoe het gaat en of hij eens met je wil lunchen om bij te praten. Zoals een muzikant geen muziek maakt zonder een noot te spelen, zo bereikt een verkoper niets zonder de telefoon te pakken of een mail te sturen.

Het is de moeite waard. Als je elke werkdag slechts één klant spreekt, heb je aan het einde van het jaar minimaal 228 (potentiële) klanten gesproken. Stel je eens voor dat je dat zou doen, wat zou dat niet opleveren? En ja, in het begin valt het soms tegen om de juiste woorden te vinden en moet je wennen aan de gesprekken waarin je wordt afgewezen, maar je zult snel genoeg ontdekken dat het werkt: je gaat extra omzet genereren, wat ontzettend motiverend is om deze aanpak vol te houden. Ze zeggen vaak: verliezers hebben een excuus, winnaars hebben een plan. Dit is ook mijn ervaring. Maar ik heb gelukkig veel professionals die dachten dat ze niets konden verkopen zien veranderen in

succesvolle verkopers, gewoon door een plan te hebben en het uit te voeren.

Zorg dat je een lijst hebt met namen die je kunt bellen. Zorg dat je weet wat je gaat vragen. Zorg dat je de tijd hebt om te bellen. Op een dag worden deze acquisitiesprekken routine, zoals het werpen van een bal door een basketballer routine wordt. In het begin gaat het werpen van de perfecte bal nog moeizaam, maar door vaak te oefenen legt de basketballer weggetjes aan in zijn hersenen waardoor het steeds makkelijker gaat. Zijn armen maken de juiste bewegingen bijna automatisch. Zo kun jij als professional ook leren om acquisitie te plegen. Uit onderzoek van de Britse psychologe Phillippa Lally blijkt dat het gemiddeld 66 dagen kost om een nieuwe gewoonte aan te leren. Met andere woorden: binnen enkele maanden kun je een geoefende verkoper worden.

OMGAAN MET AFWIJZING

Het excuus dat ik zelden hoor van verkopers, is dat ze bang zijn om afgewezen te worden. Dat is vreemd, want het is eigenlijk een volkomen terecht excuus: afgewezen worden is pijnlijk.

Enkele jaren geleden verloor ik een klant aan een concurrerend trainingsbureau. Ik was teleurgesteld, niet in de laatste plaats omdat ons aanbod in mijn ogen uitstekend was en we altijd ontzettend positieve feedback hadden gekregen. Uiteraard vroeg ik waarom de klant voor een andere partij had gekozen. Het antwoord was ontnuchterend: een van de

teamleiders had een aardige trainer ontmoet en ze wilden het nu wel eens met hem proberen.

Afwijzing doet pijn, want het is moeilijk om het niet persoonlijk te nemen. De angst voor afwijzing belemmert veel getalenteerde professionals om te realiseren waar ze toe in staat zijn. Ik kan je garanderen dat je regelmatig afgewezen zult worden, maar ik kan je ook garanderen dat je regelmatig zult slagen. De kunst is om te beseffen dat het binnenhalen van nieuwe klanten de afwijzingen meer dan compenseert. Ga maar na: een afwijzing kost je niets, maar een klant kan jou (en je eventuele collega's) misschien maandenlang werk opleveren. Focus op de kansen, niet op de verliezen.

Ken je het verhaal van de ondernemer die twee schoenen-verkopers naar Afrika stuurde? De eerste kwam na een week gedesillusioneerd terug: 'Niemand draagt schoenen in Afrika, dit is een kansloze missie. Mijn advies is om niet in dit continent te investeren.' De tweede verkoper stuurde na een week een dringend bericht naar Nederland: 'Stuur me zo snel mogelijk schoenen. Bijna niemand draagt schoenen in Afrika! Er is hier een enorme potentie.'

AAN DE SLAG!

Als professional wil je misschien wel verkopen, maar je vindt het moeilijk. Je bedenkt vervolgens excuses om het niet te doen; dat is de genoemde cognitieve-dissonantiereductie. Als je niettemin bereid bent om je over de drempel heen te zetten en actief gaat acquireren, zul je binnen een paar maanden merken dat het werkt. Door de successen wordt

VERKOPEN MET LIEF EN LEF

Het fundament van jouw verkoopsucces rust op twee pijlers, die ik Lief en Lef noem. De kern van Lief is dat je aansluit op de beleevingswereld van de klant. Toon oprechte interesse in zijn persoon en behoeftes. Daar horen beleefdheidsnormen bij zoals de ander laten uitpraten en luisteren, maar ook empathie en inlevingsvermogen. De klant voelt zich dan gezien en erkend – dat is een basisbehoefte van ieder mens.

Maar met Lief alleen kom je er niet. De sympathiefactor speelt in verkoop een evidente rol. Die kan zelfs doorslaggevend zijn als jouw aanbod en dat van je concurrent qua inhoud en prijs dicht bij elkaar liggen. Maar ik ken veel professionals die denken dat alleen door de gunfactor de business vanzelf komt. Niks komt echter vanzelf.

Je hebt ook Lef nodig om blijvend commercieel succesvol te zijn. Lef tonen betekent dat je de telefoon oppakt en een prospect 'koud' benadert. Of dat je confronterende, maar commercieel relevante vragen durft te stellen. En het betekent dat je durft te vragen om de opdracht. Hoe die klant gaat reageren, weet je op voorhand niet. Dat is de stap in het onbekende en maakt het spannend. Lef tonen is iets anders dan je opdringerig of drammerig gedragen. Je kunt Lef zien als commerciële assertiviteit. Assertiviteit betekent dat je de mogelijkheid hebt om voor jezelf op te komen waarbij je de ander respectvol benadert. Eigenlijk is dat een balans tussen Lief en Lef. Uiteindelijk gaat het om wat jij kunt leveren voor de klant en zijn organisatie. Professionals die het belangrijk vinden dat de klant hen aardig vindt, kunnen dit lastig vinden. Maar als je jezelf hier overheen zet, levert het je commerciële resultaten op.

VERKOPEN ALS TWEEDE BEROEP

Als professional wil je graag je diensten verkopen, maar wel op een stijlvolle manier. Hoe pak je dat aan?

Combineer het beste van beide werelden. Profileer jezelf met inhoudelijke kennis, maar gebruik ook de beproefde methoden en technieken van ervaren verkopers. Leg uit wat jou onderscheidt van anderen, vertel wat jij concreet kunt betekenen voor de klant en durf hem om de opdracht te vragen.

Salesdeskundige Werner Hoenders heeft talloze experts geleerd hoe zij zichzelf op de kaart kunnen zetten. Met praktische adviezen en herkenbare cases laat hij zien hoe iedereen meer, leukere of betere opdrachten kan krijgen.



Werner Hoenders van Hoenders Training & Coaching verzorgt trainingen, workshops, presentaties en lezingen. Hoenders trainde al meer dan tienduizend professionals van ruim vijfhonderd ondernemingen.

