

SALESMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK



zakelijk meer relaties, meer succes en meer geluk

ARNOLD STEENBEEK

SALESMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK

ARNOLD STEENBEEK

Heart Selling BV
Postbus 969
3700 AZ Zeist
+31 30 6922322

info@heart-selling.nl
www.heart-selling.nl
www.sales-management.nl

Omslagontwerp: Chamari Dissanayake
Zetwerk: Meijster Design B.V., Vijfhuizen
Drukwerk: Tweddle Litho of Europe, Mechelen
Projectbegeleiding: Hidde Steenbeek

Eerste druk 2006
Tweede druk 2007
Herziene, derde druk 2014
Deze uitgave is eerder uitgebracht onder de titel 'Salesmanagement in de praktijk', 2006, Uitgeverij Het Spectrum, Utrecht.

Deze publicatie, valt onder de Creative Commons-licentie getiteld: 'Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Unported (CC BY-SA 4.0)' voor alle tekst en beelden.

Gebruiker is hierbinnen vrij om dit Heart Selling-materiaal, in elke vorm, te delen (kopiëren, distribueren en overdragen van materiaal) en te 'remixen' (aanpassen van het materiaal), onder de volgende voorwaarden:

- Naamsvermelding — De gebruiker dient de maker van het werk i.c. Heart Selling/Arnold Steenbeek te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat Heart Selling/Arnold Steenbeek instemt met je werk of je gebruik van het werk.
- GelijkDelen — Als je het werk hebt gemixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd, moet je het veranderde materiaal verspreiden onder dezelfde licentie als het originele werk.

Geen aanvullende restricties — Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen er juridisch in beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorzwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden. De beste manier om dit te doen is door middel van een link naar de webpagina van Creative Commons:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.nl>

ISBN-13 978 90 822093 0 3
NUR 801

Inhoudsopgave

Inleiding	7
Hoofdstuk 1 Mensen intern	
Menukaart	10
Inleiding	11
Case: Relaties en emoties	12
Mensen (intern)	14
Case: Recht op het doel af	26
Case: Vechten aan de Vecht	30
Praktijkopdracht	33
Tot slot	35
Hoofdstuk 2 Mensen extern	
Menukaart	36
Inleiding	37
Case: T voor Telecom	38
Renderen van relaties	40
Case: Crommunicatie	53
Case: Maf Case	55
Uitwerking cases	57
Praktijkopdracht	59
Tot slot	60
Hoofdstuk 3 Methodes intern	
Menukaart	62
Inleiding	63
Case: Op de bank	64
Methodes (intern)	66
Case: Solisten	83
Uitwerking case	84
Praktijkopdracht	85
Tot slot	87

Hoofdstuk 4 Methoden extern

Menukaart	88
Inleiding	89
Case: Succesverhalen en missers	90
Methoden (extern)	92
Case: Bootsma	110
Uitwerking case	112
Praktijkopdracht	113
Tot slot	114

Hoofdstuk 5 De middelen

Menukaart	116
Inleiding	117
Case: Fred & Ed	118
Middelen (intern en extern)	120
Case: After sales Officepoint	136
Uitwerking case	138
Praktijkopdracht	139
Tot slot	140
Nawoord	141
Bronnen	143
Over de auteur	149
Over de serie	151
Over NCOI Opleidingsgroep	154

Inleiding

Net na de Tweede Wereldoorlog zette Jan Wage het salesvak in Nederland op de kaart. Sindsdien zijn er honderden boeken over verkopen gepubliceerd, alleen al in Nederland. De ene na de andere trend heeft zich sinds die tijd aangediend. Denk bijvoorbeeld aan klantgerichtheid, klanttevredenheid, customer delight en sinds kort customer intimacy. De rode draad in al deze boeken en publicaties is de harde kant van sales: de methoden, de processen en de technieken. En dat terwijl succes in sales sterk wordt bepaald door relaties en mensen. En dat is juist weer de zachte kant van het vak.

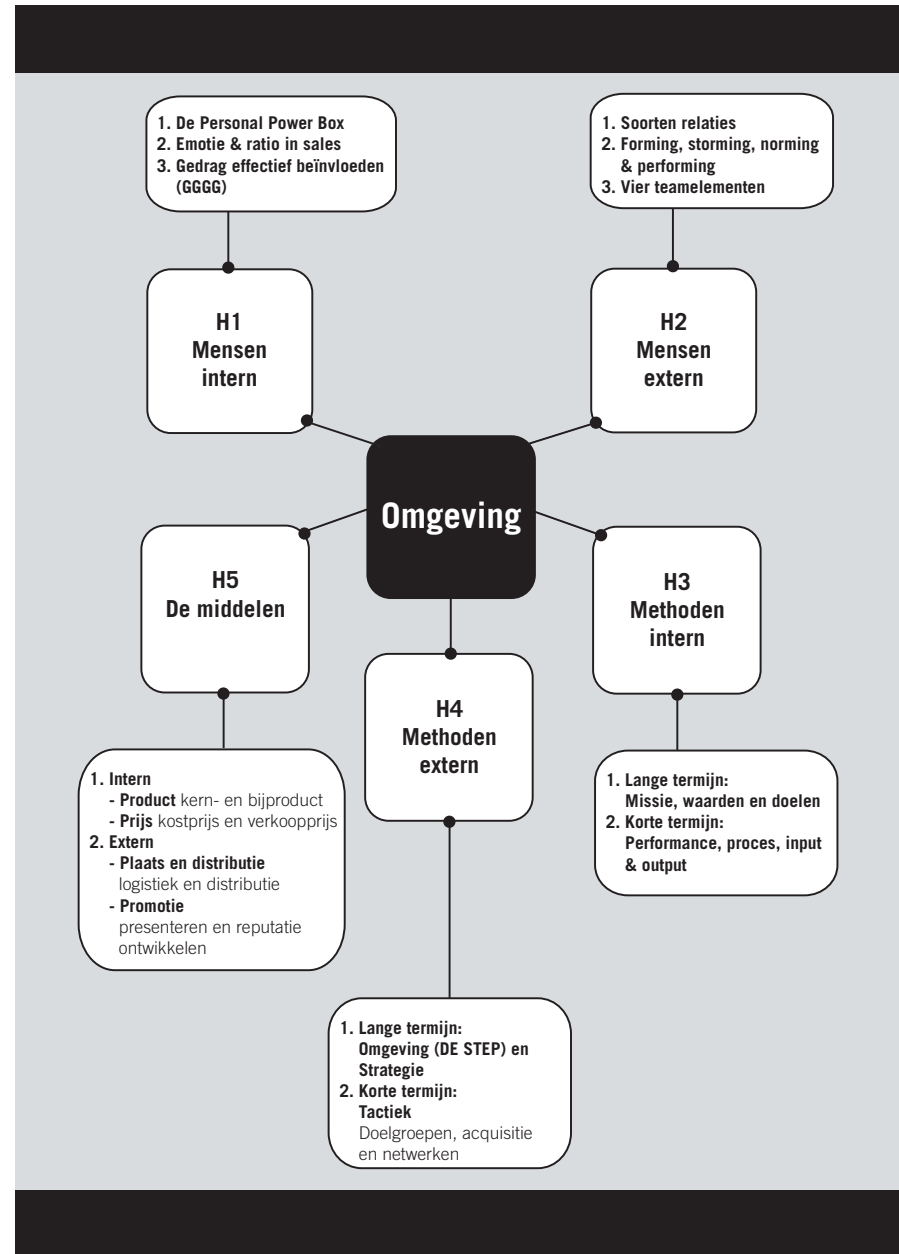
Het werd tijd dat deze twee kanten bij elkaar kwamen. Daarom heb ik met dit boek het doel gesteld om een helder verband te leggen tussen de 'middelen' (de hardware en materiële kant), de 'methoden' (de 'software' en processen en systemen) en de 'mensen' (de 'heartware'). En als we deze combinatie evenwichtig in praktijk brengen, vergroot dat sterk de kans dat we ook het rendement krijgen dat we willen. Mijn ervaring is dat hierdoor buitengewone prestaties en resultaten steeds gewoner worden. En we doen veel prettiger zaken met alle klanten, relaties en collega's.

En dan is er ook nog de cultuur en status van ons vak. Of het nu 'sales' heet of 'verkopen', er zijn genoeg verhalen over dominante rasverkopers, pushende folderstrooiers en vervelende vertegenwoordigers die ons vak in een kwaad daglicht stellen. Deze mensen gaan vooral voor hun eigen gewin. Het aanzien van 'de verkoper' in het algemeen is in mijn ogen nog lang niet op het niveau waar het kan zijn. De geschiedenis heeft ons namelijk geleerd dat de kooplieden van vroeger de ontdekkingsreizigers van weleer waren. En kijk nu eens om u heen: in de loop van de tijd is alles waar we nu zo prettig gebruik van maken ooit door een verkoper aan de man gebracht. Stelt u zich dan eens voor wat voor effect we in de markt en

maatschappij kunnen bereiken als we salesmanagement duurzamer in praktijk brengen en in een nieuw daglicht plaatsen.

Ik erken dat ik hiermee twee ambitieuze aspecten aansnijd. Maar wanneer we met elkaar de schouders eronder zetten om ons vak verder te professionaliseren, dan zullen we slagen. Ik wens u enkele inspirerende uren toe met dit boek. (Uiteraard kunt u overal waar hij staat ook zij lezen.)

Arnold Steenbeek



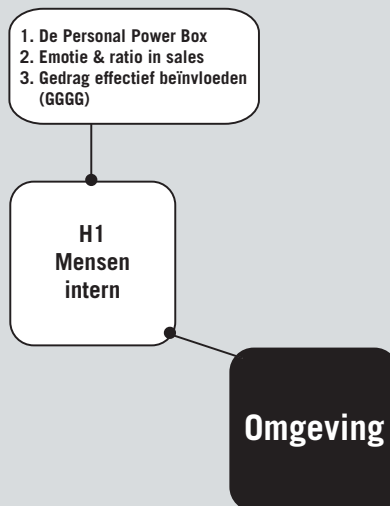
Mensen intern

1

Inleiding

Sales is een mensenvak. De meeste verkopers zijn extravert en sociaal en willen vooral 'met mensen omgaan'. Management is de kunst om de juiste dingen goed te doen. Als je sales en management vervolgens combineert, dan hebt u een boeiende uitdaging te pakken. Om extraverte mensen de juiste dingen goed te laten doen, lijkt op de taak om binnen een kwartier een team van acht mensen een stilstaande bus van zijn plaats te laten trekken. Het lukt wel, maar het vereist teamwork en leiderschap.

In dit hoofdstuk draait het om de kern van salesmanagement. Sommigen zeggen dat de kern bestaat uit de producten of merken, of slimme prijsstrategieën of prachtige campagnes, of een intelligente distributieaanpak. Dat zijn inderdaad ook belangrijke aspecten, maar de mensen maken het verschil. Begrijpt u de mens achter de verkoper en begrijpt u de sociale processen hieromheen, dan hebt u daarmee het belangrijkste fundament voor succes gelegd. We analyseren communicatie in het algemeen, en u krijgt handvatten om uw persoonlijke communicatie te versterken.



Case

Relaties en emoties

In het najaar van 1988 was ik net klaar met mijn studie Commerciële Economie aan de heao. In gedachten was ik goed bepaakt en bezakt om op zoek te gaan naar mijn eerste commerciële functie. Dat ging soepel en gesmeerd, want uit honderden baanlustigen werd ik samen met 15 anderen geselecteerd. We gingen aan de slag bij een op sales gerichte kantoormachineleverancier. Voordat we echt aan de slag mochten, kregen we een indrukwekkend introductieprogramma voorgeschoteld. We liepen een paar weken stage, volgden allerlei producttrainingen, we legden kennismakingsbezoeken af aan de verkoopkantoren en we werden overladen met kennis.

Aan het eind van deze introductie werden we in een luxe hotel ontvangen voor een salestraining van een week. Dit zou de finale worden van onze introductie. Douwe, senior trainer van Mercuri, startte zijn presentatie met veel power: hij was geslaagd, hij had de hele wereld over gereisd, had een dikke auto met bijbehorend inkomen en hij praatte alsof hij alles al eens mee had gemaakt. Dat maakte destijds behoorlijk indruk op mij, als 'jonge leergierige sales executive', en ik verwachtte veel van deze man te leren.

De training van Douwe is me al die jaren bijgebleven. Na zijn inleiding vervolgde hij zijn betoog met de volgende vraag: 'Het draait in de verkoop om twee dingen. Heeft iemand enig idee welke twee?' Wij riepen er vervolgens lustig op los: productkwaliteit, een succesvolle organisatie, een goede prijs, goede kennis van de markt, knappe reclamecampagnes en we gingen maar door. Maar we troffen geen doel... 'Nee,' zei Douwe, 'het draait in de verkoop om de volgende twee zaken: relaties en emoties.'

Dat hadden we niet verwacht. Dit stond ook niet in onze studieboeken. Douwe had echter wel onze aandacht te pakken en we gingen verder met het programma. Een week lang van 's morgens vroeg tot 's avonds laat waren we fanatiek bezig met verkopen, klantencases, gespreksstructuren, verkooptechniek, bezwaren weerleggen, rollenspelen, presentaties en nog veel meer. Aan het eind van die week waren we helemaal opgepompt en stroomden we over van de energie. Klaar om de wereld te vertellen hoe goed we waren.

In de jaren die volgden, dacht ik vaak aan Douwes introductie met die twee hoofdpunten. We hadden veel geleerd, maar van die twee hoofdpunten had ik na zijn introductie niets meer gehoord. Dat hield me lange tijd bezig, vooral omdat ik me in die hardsellingcultuur niet echt thuis voelde. Ik presteerde slechts gemiddeld en raakte daar steeds minder tevreden over. Inmiddels heb ik ontdekt waarom ik toen niet zo succesvol was en hoe ik mezelf dwarszat. Gelukkig heeft die tegenslag mijn visie op verkopen totaal veranderd en het succes gigantisch vergroot. En om met Cruijff te spreken: die nederlaag heeft me de overwinning opgeleverd.