

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 teksten 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 geremixt, 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: Cromcommunicatie	53
Case: Maf Case	55
Uitwerking cases	57
Praktijkopdracht	59
Tot slot	60
Hoofdstuk 3 Methoden intern	
Menukaart	62
Inleiding	63
Case: Op de bank	64
Methoden (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.

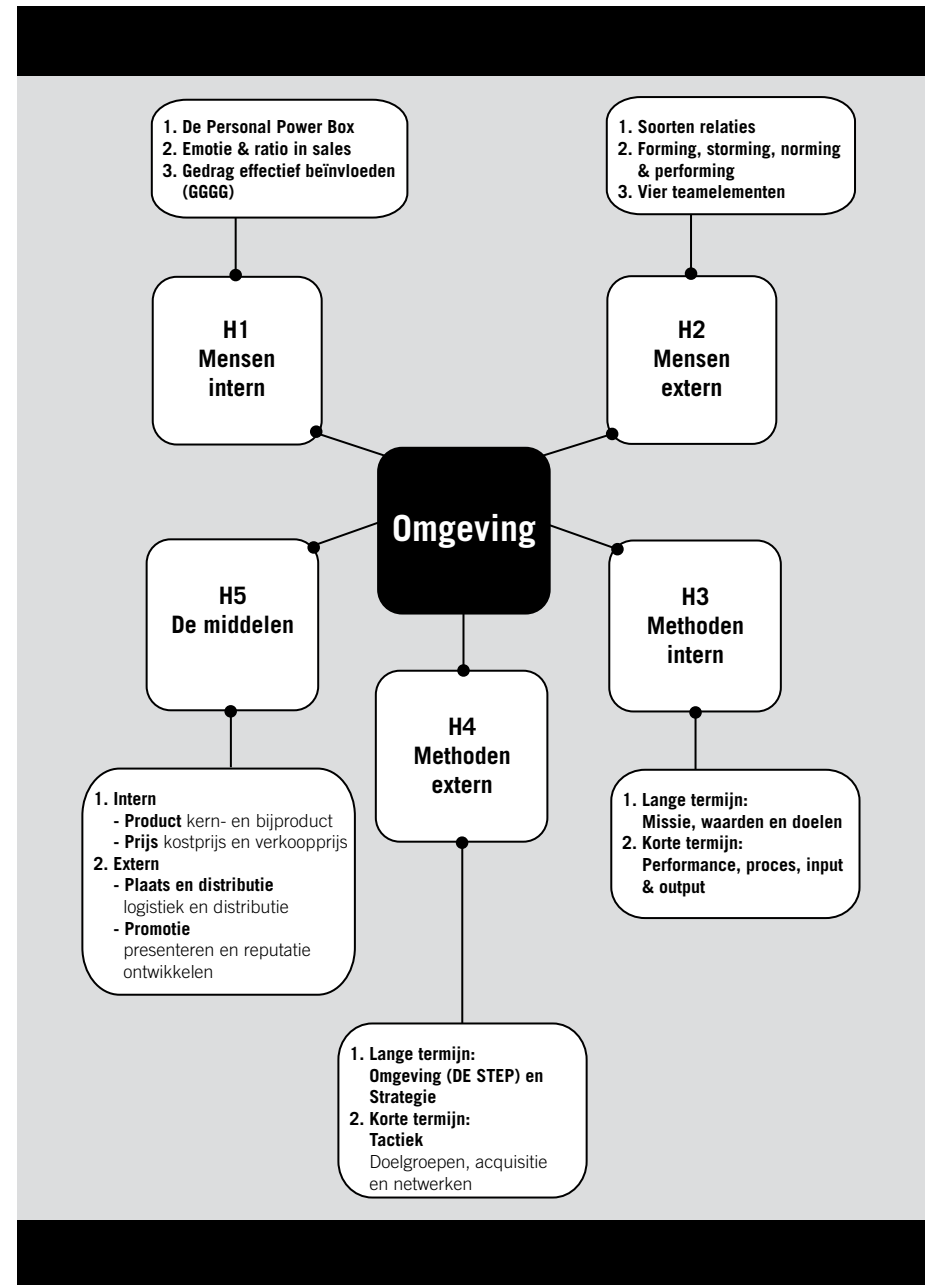
Het werd tijd dat deze twee kanten bij elkaar kwamen. Daarom heb ik met dit boek het doel gesteld om een helder verband te leggen tussen de 'middelen' (de hardware en materiële kant), de 'methoden' (de 'software' en processen en systemen) en de 'mensen' (de 'heartware'). En als we deze combinatie evenwichtig 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 aansnijdt. 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



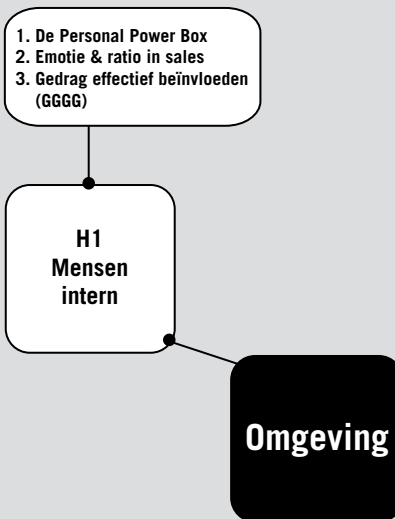
Mensen intern

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.

Mensen (intern)

Hebt u zich wel eens afgevraagd welke nederlagen u hebt ondergaan? Hoe vaak hebt u orders verloren en liepen projecten anders dan u wilde? Wat was uw reactie in dit soort situaties: werkte u nog harder, sloeg het al uw creativiteit plat of wilde u eerst goed analyseren wat er echt was gebeurd? Meestal is de aanleiding van tegenslag niet de oorzaak. De oorzaak ligt altijd dieper en de aanleiding is dan vaak de druppel die de emmer doet overlopen. Die druppel is eigenlijk nooit het probleem, die emmer des te meer. Weet u hoe vol uw emmer op dit moment is? En hoe u uw eigen emmer en die van uw verkopers kunt legen? Hoe werkt effectieve communicatie en hoe begrijpen we die zo goed dat we deze zo kunnen sturen dat onze invloed op anderen en de omgeving groter en sterker wordt?

Communicatie onder de loep

Jaren geleden las ik eens: 'Het dal is vruchtbaarder dan de top'. Deze oneliner heeft mij al veel gebracht en als ik van tegeltjes zou houden, zou deze zeker aan mijn muur komen. Mijn vertaling is dat we vaak meer leren van zaken die we níét krijgen dan van zaken die we wel krijgen. Dat zien we ook bij verkopers: die zijn vaak bezig met een opdracht of deal die niet doorging en minder met de gescoorde opdrachten. Vreemd genoeg blijven de meeste verkopers het vak leuk vinden, terwijl ze vaker 'nee' dan 'ja' horen.

De cijfers tonen een fors verschil tussen de koplopers en het verkoperspeloton: 52 procent van de verkopers geeft op na slechts één tegenwerping van een klant of prospect. Slechts vier procent van de verkopers houdt vol en onderneemt meer dan vier pogingen om een opdracht te krijgen. Overigens worden klanten ook steeds professioneler in het dichthouden van de deur, want gemiddeld moet een verkoper langs 8,4 tegenwerpingen om een afspraak te krijgen met een nieuwe relatieⁱⁱ.

Reflectieopdracht

Weet u hoe het zit met uw team? Hoe lang gaat het door, hoe snel geeft het op? Wanneer hebt u uw verkopers dit voor het laatst minimaal een week laten bijhouden?

Hebt u zich ook wel eens afgevraagd wat het verschil maakt? Waarom stopt de ene verkoper na één tegenwerping en gaat de andere verkoper na veertig 'weigeringen' lachend door? Een deel van dit raadsel wordt verklaard door de Amerikaanse legende Joe Gandolfoⁱⁱⁱ. Hij wordt gezien als een van de beste verkopers ter wereld en verkoopt levensverzekeringen. Hij is wereldwijd de enige verkoper van levensverzekeringen die in één jaar meer dan één miljard dollar omzette. Daarmee verkoopt hij ruim 400 keer het branchegemiddelde. Zijn succes dankt hij grotendeels aan de manier waarop hij met kennis omgaat. Hij stelt dat er twee soorten kennis zijn: aan de ene kant mensen- en zelfkennis en aan de andere kant algemene en productkennis. Beide zijn nodig, de vraag is alleen hoe u uw aandacht verdeelt. Hoe zou hij volgens u honderd procent over deze twee soorten kennis verdelen?

Gandolfo stelt dat een topverkoper zich voor twee procent op product- en marktkennis richt en voor 98 procent op mensen- en zelfkennis.

Stel dat het klopt wat hij zegt, dan wordt de vraag: hoe kunt u verkopers stimuleren hun mensenkennis en zelfkennis te ontwikkelen? Veel van deze 'stellingen' zijn vaak logisch en kloppen ook met wat we onbewust al weten. Maar hoe vaak doen we ook echt wat we weten?

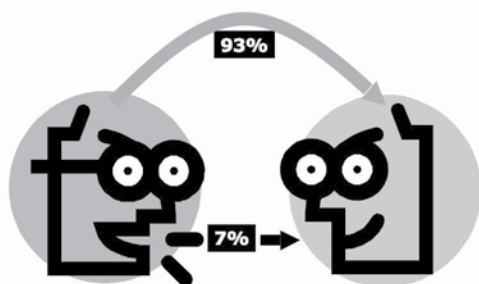
Een goede start om zelf- en mensenkennis te vergroten, is door communicatie te analyseren. Door communicatie te begrijpen ontstaat inzicht in uzelf en daardoor in anderen. Om tot een goede analyse te komen, splitsen we communicatie in tweeën: verbale en non-verbale communicatie. Verbale communicatie bestaat uit alle uitgesproken woorden en zinnen, terwijl non-verbale communicatie alle overige communicatie is, zoals

lichaamstaal, houding, intonatie, stem, volume, gedachten en gevoel.

We nemen meteen de proef op de som met uw kennis over communicatie: hebt u enig idee hoeveel van de impact van uw boodschap bepaald wordt door de woorden die u gebruikt (uw verbale communicatie) en hoeveel door uw non-verbale communicatie? In de communicatiebox kunt u zien welke processen er bij communicatie zijn. Veel mensen denken dat een communicatiebox niet te doorgronden is. Dat kan kloppen, maar deze is toch relatief eenvoudig te analyseren.

De communicatiebox

Verbale en non-verbale communicatie



Bron: Prof. Albert Mehrabian, UCLA, USA, (1971). 'Nonverbal betrayal of feeling', *Journal of Experimental Research on Personality*, 5.

In 1971 heeft professor Albert Mehrabian^{iv} vastgesteld hoe de communicatiebox in elkaar zit. De impact van uw communicatie hangt voor zeven procent af van de woorden die u kiest en voor 93 procent van uw non-verbale communicatie. Het overgrote deel van de impact van uw boodschap wordt bepaald door wat u non-verbaal communiceert. Dit betekent dus ook dat als u niets zegt, u volop communiceert (non-verbaal).

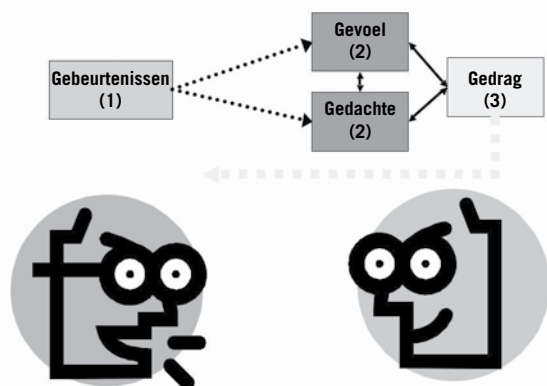
Als we de 98 procent van Gandolfo combineren met de 93 procent van Mehrabian, kunnen we concluderen dat het succes van verkopers toeneemt als ze bewust weten wat en hoe ze communiceren.

Dit klinkt eenvoudig, maar dat blijkt het in de praktijk niet te zijn. Dat heeft vooral zijn oorzaak in het feit dat verkopers over het algemeen extravert zijn en liever praten dan denken. Tel daarbij op dat zelfvertrouwen hun belangrijkste handelsmerk is en dan ziet u de uitdaging toenemen. Of ze echt alles zo goed voor elkaar hebben en honderd procent zelfvertrouwen hebben, is daarbij maar de vraag.

Emoties in de praktijk

Tot nu toe hebben we de klanten niet echt aan bod laten komen, maar zij hebben ook belangrijk nieuws. Jaren hebben econometristen, statistici, economisch psychologen en andere onderzoekers hun hoofd gebroken over koop- en consumentengedrag. Het blijkt steeds vaker dat niet onze ratio of logica bepaalt wat we kopen, maar onze emotie en gevoel. Recent onderzoek toonde aan dat emotie een belangrijke rol speelt in het zakenleven. Een onderzoek van de Boston Consulting Group^v stelt dat (top)managers in drie van de vier situaties op hun gevoel en intuïtie beslissen. Het is alleszins aannemelijk dat klanten ook op hun gevoel beslissen voor u of juist niet. Een ander voorbeeld is een onderzoek^{vi} dat aan het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw werd verricht naar de invloed van emotionele factoren ten opzichte van rationele factoren bij een zakelijke aankoopbeslissing. Bij een aankoopbeslissing sloeg deze verhouding volledig door naar de emotie. De verhouding tussen emotie en ratio was zeventig ten opzichte van dertig procent. Daaruit bleek dat bij een beslissing het gevoel veel belangrijker was dan de rationele zaken.

Dit betekent onder meer dat uw verkopers veel effectiever worden als ze inspelen op de gevoelswereld van de klanten. Daar wordt uiteindelijk de werkelijke keuze gemaakt. Gelukkig is er een methode om emotionele keuzes te analyseren. Het geeft inzicht in de manier waarop communicatie werkt, zodat u uw verkopers ook beter begrijpt en hen beter kunt coachen hun klanten beter te begrijpen.



GGGG-procesmodel

Dit GGGG-procesmodel geeft een handvat om de 93 procent non-verbale communicatie te beschrijven. Het model stamt uit de RET (Rationeel Emotieve Therapie)^{vii}. In het kort werkt het als volgt: er gebeurt iets of er gebeurt niets en als gevolg daarvan denkt of voelt de ander wat, waarna als reactie gedrag volgt. Een voorbeeld uit de verkoop: een verkoper start een gesprek en valt enthousiast met de deur in huis, de klant denkt daar wat van en houdt bijvoorbeeld afstand of het breekt het ijs en er volgt toenadering. Een gebeurtenis of het ontbreken ervan (wat eigenlijk ook een gebeurtenis is) leidt tot een gedachte of gevoel en dat leidt vervolgens tot gedrag.

Reflectieopdracht

Amerikaanse onderzoekers hebben eens vastgesteld dat iedereen 90.000 gedachten per dag heeft. Dat staat gelijk aan één gedachte per seconde. Terwijl u dit hoofdstuk leest, hebt u waarschijnlijk allerlei gedachten en gevoelens gehad, bewust en onbewust. Wat waren de laatste gedachten en gevoelens? Benoemt u er zo veel mogelijk en schrijf ze desnoods op, dat geeft vaak een scherper beeld. Wat voor effect had dit op uw gedrag? Wat deed u?

Deze opdracht kunt u ook eens geven aan uw verkopers. Het doel is dan dat ze hun non-verbale communicatie waarnemen en zich bewust worden van hun gedachte- en gevoelswereld.

Hoe bewuster ze zich worden van hun gedrag in doen en laten, hoe sterker ze communiceren. Dat kan in de praktijk best lastig zijn, ook omdat er bij uzelf en bij uw verkopers negatieve gedachten en gevoelens optreden. Zie dit vooral als mentale spierpijn. Dat is even vervelend, maar door rustig door te trainen en goed op te passen voor blessures vergroot u uw communicatieconditie. En kunt u zich voorstellen wat de beloning is die uw klanten u geven? En ziet u ook dat u hiermee uw verkopers stimuleert om ze in die kopgroep van vier procent te krijgen? Want hoe beter iemand weet wat het non-verbale effect is van een tegenwerping, hoe effectiever de reactie de volgende keer kan zijn. Ook dat is een conditietraining.

Verderop in dit boek krijgt u drie tools om uw non-verbale communicatie, gedachten en gevoelens te onderzoeken en effectiever te maken.

Paradox van effectieve communicatie: u wilt dat de ander doet wat u wilt, en u bereikt dat door exact te weten wat u zelf doet.

U stimuleert uw verkopers om ze bewuster te leren omgaan met hun aanpak en dan met name de non-verbale communicatie. Om duurzaam effect te bereiken, is het handig dat u weet welke vier stadia een leerproces heeft om deze nieuwe communicatievaardigheid aan te leren.

Leren in vier stappen

Leren gaat in principe in vier fases volgens onderstaand model. Dit model helpt u om verkopers stap voor stap te begeleiden naar een hoger prestatieniveau. De eerste fase is een soort comfortabele onwetendheid.

1. Onbewust onbekwaam

Kinderen illustreren dit prima als ze bijvoorbeeld meerijden met hun ouders: ze zien hun ouders van alles en nog wat doen tijdens het autorijden. Vraag een kind dan of het dat ook kan en het antwoordt vaak: 'Oh ja hoor, makkelijk.'

Dit is de eerste fase in de leercyclus: het kind kent geen beperkingen en alles is mogelijk in zijn of haar beleving. Dit geldt ook vaak voor juniorverkopers die net afgestudeerd zijn en denken dat ze de keizer van hun rijk zijn.

2. Bewust onbekwaam

De tweede fase is vaak de meest frustrerende, want op een zeker moment vallen 'de gaten' opeens op. Door een opmerking van iemand, door een training of door uw eigen ambitie merkt u dat er meer uit te halen is. U merkt ook dat dingen minder soepel gaan en wordt u bewust van de dingen die u niet kunt en die niet lekker lopen. U wordt dan 'bewust onbekwaam', wat u het best kunt vergelijken met mentale spierpijn. U gaat op zoek naar nieuwe strategieën en tactieken om uw valkuilen te omzeilen of te voorkomen.

Aansluitend bij het autovoortbeeld: denk eens aan uw eerste autorijlessen. Hoeveel zweetdruppeltjes had u op uw voorhoofd en rug toen u weg moest rijden? Hoe soepel gingen die eerste rijlessen en hoe groot was uw frustratie?

Bewust onbekwaam wil niemand lang zijn en deze fase kost vaak ook erg veel energie. Door bewust te oefenen komt u uiteindelijk in fase drie.

3. Bewust bekwaam

U bent u bewust geworden van wat u nog kunt leren en waar u goed in bent. U gaat aan de slag en ontdekt een aanpak die u aanspreekt. U bent u bewust van het effect van wat u doet en wat u laat. Hoe langer u dit doet, hoe beter u wordt in deze nieuwe vaardigheid.

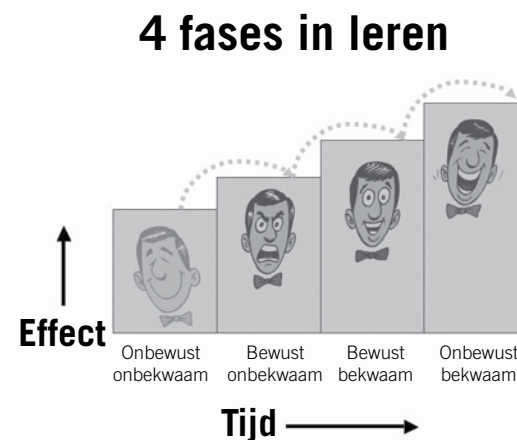
U gaat door met uw rijlessen en tijdens de volgende rijlessen wordt u steeds handiger in de omgang met die (nonchalante) rij-instructeur, ondertussen kijkt u goed in uw spiegels, geeft u

voldoende gas en verricht u zelfs de speciale verrichtingen. Kortom, u weet dat u klaar bent voor het examen en voor een eigen auto.

4. Onbewust bekwaam

Na verloop van tijd past het nieuwe gedrag bij u alsof het routine is. De nieuwe vaardigheid is een tweede natuur geworden en kost steeds minder moeite. U hebt het gehaald: u bent onbewust bekwaam. U kunt op vakantie met de auto, u gaat op stap en vindt autorijden heerlijk.

Let wel op, want hier schuilt ook de valkuil: u kunt namelijk uw scherpzint verliezen en vervallen in oude gewoonten om daarna weer onbewust onbekwaam te worden. De meeste auto-ongelukken gebeuren niet voor niets in een straal van tien kilometer rond de eigen woning...



De kunst is nu uw verkopers uit hun comfortabele onwetendheid (onbewust onbekwaam) te helpen en bewuste onbekwaamheid te stimuleren. Leer ze stretchen net als in de sportschool, zodat ze zich bewust worden van het effect, waardoor hun zelfkennis en mensenkennis toeneemt.

Reflectieopdracht

Houd bij de volgende opdracht de onderzoeksresultaten in uw achterhoofd (de vier procent volhouders, de 98 procent kennis en de 93 procent communicatie).

Welke open vragen kunt u uw verkopers stellen, zodat ze zich gaan afvragen hoe ze hun communicatie en zelfkennis kunnen verbeteren?

Het doel van deze opdracht is om verkopers bewust onbekwaam te maken, zodat ze kunnen groeien.

Zodra uw vragen doel treffen bij uw verkopers, worden ze zich bewust van hun groeicapaciteiten. In deze fase van bewuste onbekwaamheid is de kans het grootst dat ze weer terugvallen in hun bekende manier van doen. Als u vermoedt dat ze terugvallen, laat u dan verrassen door een opvallend onderzoek van de Frans-Griekse professor dr. Mario Varvoglis^{viii}. Hij ontdekte dat mensen die bewust gebruikmaken van intuïtie en zelfkennis goed geld verdienen. Overigens gaan we ervan uit dat zelfkennis de startmotor is voor intuïtie. Het betekent namelijk 'beschouwen of waarnemen'. Varvoglis ontdekte dat diegene die zijn of haar intuïtie bewust ontwikkelt, binnen vijf jaar honderd procent meer verdient dan de controlegroep. Het betaalt zich dus goed terug om u te concentreren op uw zelfkennis en intuïtie.

Intuïtie

Zelfkennis is de startmotor voor intuïtie. Het betekent 'beschouwen' of 'waarnemen'. Iemand die zijn of haar intuïtie bewust ontwikkelt, verdient binnen vijf jaar honderd procent meer dan de controlegroep.

Zelfvertrouwen in de praktijk

Zelfvertrouwen is een bijzonder fenomeen. Het is er en zo is het weer weg. Maar waar zit het dan? Waar gaat het heen als u merkt dat het afneemt? Zelfvertrouwen is cruciaal in sales, want als klanten kopen op basis van vertrouwen, dan gaat verkopen op basis van zelfvertrouwen. Hebt u zich wel eens afgevraagd hoe u zelfvertrouwen kunt trainen?

Zelfvertrouwen is prima te trainen. Hiervoor kunt u bijvoorbeeld de volgende twee tools gebruiken.

1. Kansenkijker

Kent u het Nigeriaanse schoenensyndroom? Het is een boeiend verhaal over kansen zien en krijgen wat je wilt. Nigeria staat bekend als een bruggenhoofd voor handel in westelijk Afrika. John was exportmanager bij een grote schoenenfabriek. Hij kreeg als opdracht om in twee weken tijd te onderzoeken hoe de markt voor schoenen is in Nigeria. Hij bracht met moeite twee weken door in Nigeria en stelde uiteindelijk vast dat er géén markt voor schoenen was. Hij rapporteerde bij terugkomst: in Nigeria is geen handel, want niemand loopt er op schoenen.

Simon werd een jaar later met dezelfde opdracht gestuurd ter bevestiging van het eerste onderzoek. Er was wel een verschil: hij mocht maar een week blijven. In die week had hij de tijd van zijn leven. Hij onderzocht alles en vloog opgetogen weer huiswaarts. Met enthousiasme rapporteerde hij dat hij graag terug wilde en aan de slag wilde in Nigeria. Hij zei: in Nigeria is een enorme markt voor schoenen, want niemand loopt er nog op schoenen.

Kansen zijn er altijd, maar je moet ze wel willen zien. Dat geldt in sales sterker dan in welk ander vak ook, vooral omdat we zo vaak tegenwerpen krijgen en in concurrentie zijn. Hoe beter de kansenkijkers van uw verkopers werken, hoe slimmer ze in kunnen spelen op deze kansen en hoe succesvoller ze zijn.

Reflectieopdracht

Neemt u nu eens een businesscase in gedachten van de afgelopen maand. Kies een case die nog niet soepel loopt, maar die nog wel levend is. Welke case is dat? Wie is erbij betrokken, welke concurrentie is er eventueel en wat zijn de obstakels?

Zet nu uw kansenkijker goed op en beantwoord de volgende vraag: welke tien kansen zijn er nog om hier het tij te keren en om succes te halen?

Ga echt door tot u er tien of meer hebt. Lukt het u niet, leg deze opdracht dan even weg, haal wat te drinken en vervolg dan uw oefening.

2. Succescheck

Een oude natuurwet is dat wat u aandacht geeft, groeit. Dit geldt ook voor succes, want als u vaak en goed stilstaat bij uw successen en bij die van uw verkopers, dan wordt verkopen steeds leuker en ziet iedereen ook steeds meer successen. De succescheck werkt als volgt. Neem een leeg gelinieerd vel en stel drie minuten in op een stopwatch of wekker van uw telefoon. In die drie minuten is de opdracht: noteer al uw successen.

Ga uw gang.

Hebt u ze genoteerd of wilde u liever doorlezen? Wat waren uw gedachten en wat was het gevoel over deze opdracht?

Als u het wel hebt gedaan, hoeveel successen hebt u genoteerd? Vijf, tien, twintig, meer dan twintig? In de loop van de jaren hebben we deze check honderden malen gedaan en daarbij ontstond de volgende norm: tel het aantal successen, deel dit door drie en de uitkomst is uw rapportcijfer en successcore. Bent u hier tevreden mee of niet? Bent u niet tevreden, denk dan weer eens aan Gandolfo en wat hij zegt over zelfkennis. Neem daarna nog eens drie minuten en noteer nog meer successen. Als u dat gedaan hebt, hoe voelt dat dan?

Deze succescheck is een beproefde methode als start van de dag of van uw verkoopvergadering (ook leuk in competitieverband in uw team). Het is net als met sporten: hoe vaker u een

bepaalde slag, stoot of techniek oefent, hoe makkelijker deze wordt.

U hebt nu een rondleiding gemaakt door de Personal Power Box van succesvolle verkopers. Onthoud de percentages van Gandolfo. Denk ook vaak terug aan de communicatiebox en hoeveel procent verbale en hoeveel procent non-verbale communicatie de impact van een boodschap bepaalt. Herinnert u zich die kopgroep van vier procent ook nog en wat zij vooral en goed doen? Hoe zit dat trouwens bij uw team? Hoeveel van uw verkopers zitten in die kopgroep? Gebruik de vier stadia waar uw verkopers doorheen gaan als ze nieuwe vaardigheden leren. Vergeet vooral niet de valkuil van onbewust bekwame verkopers. Daarnaast kent u nu een model uit de RET met de 4 G's om gedrag en communicatie te doorgronden. Hoe verhouden die 4 G's zich ook alweer?

Kortom, in dit hoofdstuk hebt u veel antwoorden kunnen vinden. Hiermee hebt u een goed fundament gelegd voor de vergroting van de personal power van u en van uw verkopers. Deze personal power is de motor van succesvolle verkopers, maar is op zichzelf waardeloos als het niet in relaties tot bloei komt. Dit hoofdstuk ging over communicatie, emoties en gedachten. Het volgende hoofdstuk gaat over relaties en interactie, de plaats waar de verkoop echt plaatsvindt.

Case

Recht op het doel af

Verkoper Johan werkt bij een grote kopieermachineleverancier en heeft zijn oog laten vallen op een groot bedrijf in de Zaanstreek. Het is een dochter van een groot Amerikaans concern en is qua potentie een forse prospect die nu door een van de concurrenten wordt bediend. Na een lange en goede voorbereiding krijgt Johan een afspraak met het hoofd Inkoop.

Johan staat onder druk van maand-, kwartaal- en jaartargets. Hij is behoorlijk ijdel, wil graag scoren en is bijzonder eager om de beste van het team te worden, want dat is hem niet eerder gelukt. Gezien het potentieel bij deze klant kan deze opdracht in één keer zijn hele kwartaal goed maken. Om de kans van slaan te vergroten, vraagt Johan of Marcel, zijn supervisor, meegaat. Bepakt en bezakt toeren de twee mannen naar de Zaanstreek. Ze nemen de laatste dingen nog even door en het ziet er naar uit dat Johan alles heeft voorbereid: hij heeft een jaarverslag opgevraagd, heeft achtergrondinformatie ingewonnen, kent de organisatiestructuur en heeft een vragenlijst gemaakt. Kortom, alles ziet er doortimmerd uit.

Dan volgt het gesprek. Al snel blijkt dat het hoofd Inkoop een zakelijke, doelgerichte professional is die zich de kaas niet van zijn brood laat eten. Hij laat de verkoper zijn gang gaan en werkt mee, zij het met een afstandelijke houding. Gaandeweg het gesprek wordt duidelijk dat Johan door de houding van de inkoper steeds beter zijn best gaat doen en hij raakt steeds meer verstrikt in zijn eigen valkuilen.

Vraag: welk non-verbaal gesprek (met gedachten en gevoelens) hadden de verkoper en inkoper wellicht? 'Oké' is hier de indica-

tie hoe goed de gedachten en gevoelens waren tijdens het gesprek. Geef dit bijvoorbeeld weer in deze communicatie-interactiematrix.

		Inkoper	
		oké	Niet oké
Verkoper	oké	A	C
	Niet oké	B	D

communicatie-interactiematrix

- De verkoper is oké, en de inkoper is oké.
- De verkoper is oké en de inkoper is niet oké.
- De verkoper is niet oké en de inkoper is oké.
- De verkoper is niet oké en de inkoper is niet oké.

In de loop van het gesprek wordt de sfeer gespannen en loopt het steeds minder soepel. Johan wil namelijk dit eerste gesprek zo ver mogelijk komen en wellicht scoren. Dat is goed voor zijn target, levert waardering op van zijn manager en het is al lang geleden dat hij met zo'n grote opdracht bezig was. Dus gooit Johan nog wat hout op het vuur en gaat er met volle kracht tegenaan. Zijn vurige aard komt hem uiteindelijk duur te staan, want de inkoper maakt hem duidelijk dat hij niet gediend is van zijn drammerigheid en overdreven doelgerichtheid. Hij laat ook

fijntjes weten dat hij nauwelijks feiten en referenties gehoord heeft van Johan. De inkoper stelt veel vragen, maar Johan beantwoordt ze oppervlakkig en ziet in bijna elke vraag een koopsignaal. Tot slot nemen ze afscheid en praten Johan en Marcel nog even na tijdens een lunch.

Welke methode was effectiever geweest voor Johan om beter contact te krijgen?

- a. De vragen van de inkoper serieus nemen en daar later schriftelijk op terugkomen.
- b. De vragen van de inkoper doorspelen aan Marcel en laten merken dat Marcel een expert is.
- c. De vragen goed en feitelijk beantwoorden en de vragen die hij niet weet noteren, om daarmee een vervolgspraak te maken.
- d. Vragen waarom de inkoper zo veel vragen heeft en dan met bewijzen komen dat Johans bedrijf een zeer betrouwbare leverancier is.

Methode C zou het effectiefst zijn geweest.

Na het gesprek wordt al snel duidelijk dat Johan zijn kruit verschoten heeft. Hij zag een doel en begon daar uit alle macht op te knallen. Dat hij daarmee zijn medespeler (de inkoper) voor het hoofd stootte, was de grootste misser. Johan kreeg in de loop van het gesprek de neiging om superieur over te komen en wilde verkopen 'ondanks' de klant en niet dankzij de klant. Een typisch voorbeeld van hoe té enthousiast en té doelgericht

benauwend en drammerig kan overkomen. Een betere aanpak was geweest om zijn enthousiasme en doelgerichtheid te richten op de vragen van de inkoper. Met het toenemen van het aantal vragen had hij ook de kans op een vervolgspraak kunnen vergroten.

Case

Vechten aan de Vecht

Arie is vestigingsmanager van een ambitieus autoverhuurbedrijf dat fors wil groeien. Het is onderdeel van een Nederlandse beursgenoteerde organisatie die wordt geleid door professioneel en ambitieus management. De werkdruk is hoog, maar de vestigingsmanagers zijn allemaal geselecteerd op daadkracht, vitaliteit, enthousiasme en doorzettingsvermogen. De vestigingsmanagers volgden een training die plaatsvond op een conferentieboot, die op en neer voer op de Vecht. Het water was op een gegeven moment hard nodig, want binnen werd de sfeer warm, gespannen en grimmig. Een van de onderdelen van de training was barrières voor succes benoemen en Arie was er als de kippen bij. Hij was ook nu weer haantje-de-voorste en trok fors van leer over wat er in zijn ogen allemaal nog moest gebeuren. Hij wist precies waar het aan lag: de organisatie, de procedures, de targets, het kantoorpersoneel dat niet genoeg support bood, en hij ging maar door. Iedereen liet hem zijn gang gaan, want ze wisten dat hij nauwelijks meer te stoppen was als hij eenmaal op gang was. Totdat de trainer hem vroeg: 'Wat zit je nou écht dwars?'

Arie keek verwilderd rond, pruttelde nog wat na en de trainer herhaalde zijn vraag. Arie keek versuft voor zich uit en zijn collega's keken ademloos toe. Hij haalde een keer diep adem en bekende: 'Ik kan het niet meer aan, zo veel tegelijk, zo veel nieuwe projecten, terwijl de oude nog niet eens draaien, elke dag weer dezelfde problemen, waar niets of niet snel iets aan gedaan wordt. Ik heb er zo helemaal geen zin meer in.'

'Wat wil je dan?' vroeg de trainer.

Arie dacht na: 'Ik wil gewoon een paar weken ruimte om mijn

achterstand weg te werken.' Nu fronste de trainer zijn voorhoofd: 'Wat houdt je door de week dan zo bezig dat je werk niet af komt?'

'Nou,' zei Arie 'ik word gestoord van al die klanten die alsmaar vragen stellen die ik niet kan beantwoorden. Daar word ik echt heel simpel van.' Voor de groep was nu heel duidelijk wat de valkuil was van Arie en ze herkenden die allemaal.

Wat zou een goede tactiek zijn van de trainer voor het vervolg?

- Arie een paar tips geven uit de rijke ervaring van de trainer, maar dan wel een vervolgspraak maken zodat Arie niet helemaal kopje-onder gaat.
- Arie vragen een echte keuze te maken: stoppen met zeuren en doorgaan of consequenties trekken en vertrekken.
- De groep kent Arie beter dan de trainer hem kent, dus de groep vragen wat voor Arie kan werken.
- Arie bedanken voor zijn verhaal en verdergaan met het programma, want zijn klaagzang heeft al genoeg tijd gekost.

De boot voer intussen gemoedelijk verder over een rustige Vecht, terwijl Arie fors met zichzelf in gevecht was. Hij had inmiddels wel door dat het zo niet langer kon. En hij kreeg al spijt van zijn klaagzang, maar de trainer zag hier een mooie kans voor het team. Hij legde de vraag in de groep: 'Wat zijn jullie ideeën voor Arie?' Er kwamen een paar praktische reacties die Arie wel hielpen. Ten slotte kwam iemand met de aankondiging: 'Ik heb het, Arie! Jij wilt tijd voor jezelf en minder afgeleid worden door klanten. Ik heb een simpel idee voor je. Als je wilt,

kun je vanaf vanmiddag maanden vrij hebben en kun je ongestoord doen wat je wilt en zolang je wilt. Alleen zal ik je wel missen...'

Niets is zo veranderlijk als een mens. En dat maakt het vak sales juist zo boeiend. De meeste problemen hebben we paradoxaal genoeg juist door weerstand tegen die veranderingen: klanten of prospects die anders reageren dan we verwachten, een interne organisatie die niet genoeg meewerkt, terwijl we er niet direct iets aan kunnen doen, hoge targets, en ga zo maar door. Ik las eens de toepasselijke spreuk³²: 'Als je een vijand wilt hebben, probeer dan iemand te veranderen.' Als iets belangrijk is in sales is het wel om vrienden te hebben in plaats van vijanden. Dus laten we de wereld verbeteren en beginnen bij onszelf.

Praktijkopdracht

De personal power vergroten is een oneindig traject met enorme mogelijkheden, vooral als u dit ook voor elkaar krijgt bij uw verkopers. Dan zet u namelijk een hefboom in werking die zijn weerga niet kent. De volgende opdrachten helpen u om nog meer te halen uit uw huidige prestaties.

Weekjournaal

Koop een notitieboek of dagboek en sta gedurende één week aan het eind van elke dag stil bij de hoogtepunten en dieptepunten van die dag. Noteer dan zo specifiek mogelijk wat u hebt beleefd qua gedachten en gevoel. Hiermee kunt u achteraf beoordelen hoe effectief dit ging. Ter afsluiting kunt u aan het eind van de week een rode draad trekken. De 4 G's zijn overigens ook een goede analysetool bij tegenwerking, stress, teamconflicten en andere herriemomenten. Gebruikt u het vooral bij EHBO-gebeurtenissen, voor uzelf of voor een ander.

Klachten elimineren

Elke klacht is een kans om alsnog te bewijzen dat het goed zakendoen met u is. De kracht van effectieve klachtenbehandeling is dat u ontdekt wat er exact speelt en dat u daar neutraal op kunt reageren. Analyseert u nu eens een klacht aan de hand van het volgende model.

1. Beschrijf de gebeurtenis zo feitelijk mogelijk.
2. Verplaats u in de positie van de klant. Beschrijf zo goed en zo veel u kunt de (mogelijke) gedachten en gevoelens van de klant.
3. Beschrijf de gedachten en gevoelens van de verkoper (in overleg met hem/haar) of van uzelf.
4. Wat is uw conclusie over deze klacht?

2. Klant gedachten en gevoel	1. Gebeurtenis	3. Manager/verkoper gedachten en gevoel
4. Conclusie		

Casecompetities

Vraag uw verkopers ter voorbereiding van een van uw verkoopvergaderingen of sales meetings een case voor te bereiden op papier. Het gaat dan om een case die stroef loopt of die verloren dreigt te gaan. Het doel van de bespreking is om met elkaar zo veel mogelijk alternatieve oplossingen, tactische acties en strategieën te formuleren. Ga net zo lang door totdat u overladen bent met ideeën en acties.

Tot slot

Als we goed kijken, kunnen we in elk contact iets vinden om ons verder te ontwikkelen. Maar is dat wel de moeite waard? Dat zou ons namelijk wel erg veel energie kosten. En zijn we wel zo flexibel van geest? In principe moet elke verkoper zich als een kameleon kunnen aanpassen aan elke situatie en relatie en zich daar comfortabel bij voelen. Grootschalig Amerikaans onderzoek onder 130.000 mensen, gepubliceerd in het *Journal of Personality and Social Psychology*^x, toont aan dat onze persoonlijkheid niet vastligt. Hoe ouder we worden, hoe warmer en vriendelijker we overkomen.

In zijn bestseller *From Good to Great* maakt Jim Collins het nog interessanter^{xi}: managers die liever 'in de spiegel kijken' (naar zichzelf) dan 'door het raam' (naar de omgeving en anderen), zijn op termijn langdurig veel succesvoller. Uit zijn onderzoek blijkt dat bedrijven die geleid worden door dit type manager vijftien jaar op rij een beursperformance hebben die 6,9 keer beter is dan het marktgemiddelde. Uitzonderlijke prestaties dus door managers met hart voor hun zaak. Dit is personal power in optima forma.

Mensen extern

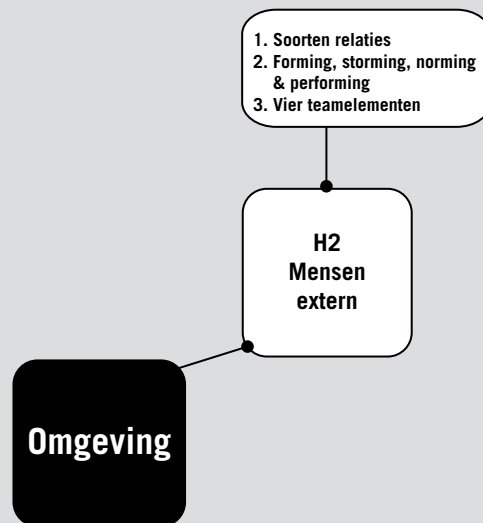
2

Inleiding

Relaties zijn de bron van bijna alles. Waarschijnlijk is alles wat we nu kennen, ooit voortgekomen uit een of andere relatie. Kijk maar eens rond in uw omgeving en vraag u dan eens af: wat blijft er over, zonder relaties? De Dijk zingt het niet voor niets: 'Ik kan het niet alleen'. Het opvallende aan relaties is dat ze sterker worden als ze gevormd worden door zelfstandige mensen. Dat is ook een van de valkuilen van de directe verkoop: we moeten zelfstandig en sterk zijn (als we bij een relatie zijn), maar we kunnen het niet alleen en hebben hulp nodig.

Een andere factor is de bewegelijkheid van relaties. Neem eens uw danslessen in herinnering: u oefende de passen en bewegingen, maar hoe uw danspartner tijdens het 'afdansen' reageerde, was onvoorspelbaar. Dit is een andere paradox van effectieve relaties: u bereikt het beste resultaat als u de techniek ontspannen hanteert en u volledig overgeeft aan het proces van samenwerken.

Vertalen we dit naar sales, dan zien we dat relaties een van de belangrijkste fundamenten is voor duurzaam succes. Feitelijk is sales zonder relaties als zwemmen zonder water.



Case

T voor Telecom

Johan van Beek is accountmanager bij een leverancier van high-techdiensten. Hij heeft jaren goede zaken gedaan bij Telecom, een van de grootste telecombedrijven van Nederland. De afgelopen jaren liep de omzet steeds verder terug. Na een stille periode van een jaar of drie, werd hij onlangs gebeld door Jan Eisma, BU-directeur bij Telecom, die hem uitnodigt om te praten over een omvangrijke, strategische opdracht. Ze maken een afspraak en Johan vraagt Brenda, een collega, mee. Tijdens dit eerste gesprek slaat voelbaar een vonk over. Jan vraagt Johan om binnen twee weken een projectvoorstel te maken, onder voorwaarde dat hij samenwerkt met Jim Holzman, een ex-collega van Jan, die onlangs voor zichzelf is begonnen. Onder hoge tijdsdruk gaat Johan met een intern projectteam aan de slag. Tijdens de besprekingen blijkt dat de samenwerking met Jim stroef verloopt. Er vallen gaten, er blijken verschillende opvattingen over methodes en aanpak en ondertussen gaat de tijd dringen.

Johan worstelt met het volgende dilemma: de samenwerking met Jim loopt niet soepel, maar deze samenwerking was de voorwaarde van Jan. Wat zou u doen?

- Doorgaan en veel investeren in de relatie met Jim en zodra de opdracht rond is, een goed gesprek met Jim voeren om de lucht te klaren.
- Voordat het projectvoorstel afgerond is een gesprek met Jim voeren om helder te krijgen hoe de samenwerking al of niet door kan gaan en rekening houden met het verbreken van deze relatie. Tenslotte beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.

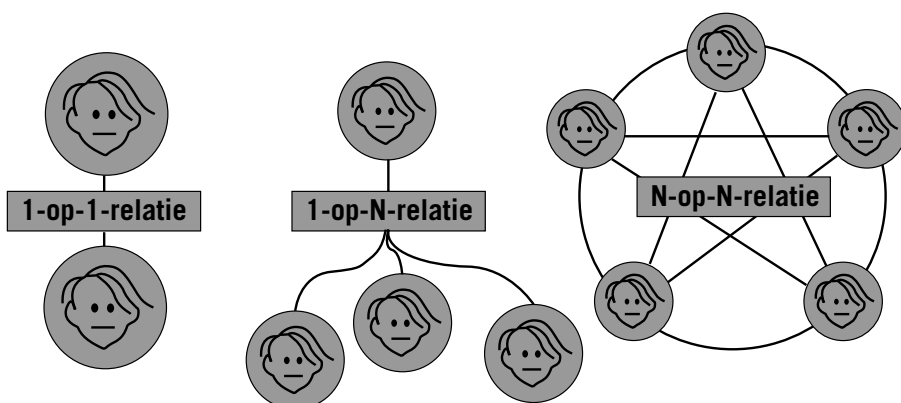
- Contact opnemen met Jan en hem deelgenoot maken van Johans dilemma om zo de prettige relatie met Jan te bevestigen en de strubbelingen met Jim te benoemen.
- De uitnodiging voor het voorstel doorgeven aan Jim en Jan melden dat ze alleen nog als onderaannemer willen meedoen, gezien de moeizame samenwerking.

De spanning tussen aanlokkelijke omzet en principiële samenwerking is aan de orde van de dag bij grote projecten en grote organisaties. Hoe pakt u dit dilemma meestal aan? Stelt u zich eens voor dat u alles kunt organiseren zoals u wilt: wat is dan uw ideale aanpak?

Antwoordindicatie: Onder hoge (tijds)druk wordt alles vloeibaar volgens de fysica, maar in relaties is het raadzaam om regelmatig stil te staan hoe vloeiend de contacten werkelijk verlopen. Langdurig goede relaties kenmerken zich door een soepel verloop, ook bij conflicten. Communicatie over het verloop is vaak de beste graadmeter hoe sterk de relatie werkelijk is. In deze case zou Johan het beste contact op kunnen nemen met Jan en hem zijn dilemma voorleggen. Het is niet zeker dat Jan constructief reageert en Johan moet er rekening mee houden dat hij zich terugtrekt uit dit project. Het idee hierachter is om juist in het (hernieuwde) begin van een relatie goed te letten op cruciale signalen, om daarmee de kracht van uw eigen producten en diensten te kunnen maximaliseren. Elke feedback in een relatie is tenslotte een kans om uw tactiek bij te sturen en uw impact te vergroten.

Renderen van relaties

Voor het overzicht richten we ons eerst op '1-op-1'-relaties zoals in gesprekken met twee personen, daarna op '1-op-n'-relaties (denk aan een verkoper met een DMU) en we sluiten dit hoofdstuk af met teams en hoe die effectiever kunnen samenwerken.



Relaties 1-op-1

Hoe vaak hoort u intern iemand zeggen 'klant = koning'? En hoe denkt u daarover: ziet u de klant echt als koning en bent u de lakei? Of schiet u door naar de tegenhanger en roepen uw collega's in koor 'maar wij zijn keizer'. Beide reacties zijn niet effectief en deze balans illustreert dat.

Klant = Koning?



Maakt u de klant koning, kijkt u tegen hem op en plaatst u hem hoger dan uzelf, dan ziet u in deze balans, dat u bijna alle inspanning moet doen om de klant daar te houden. Als u zichzelf als 'keizer' ziet, plaatst u zichzelf boven de koning. U zit dan hoger en bent in onbalans en hebt geen stevig contact meer met de grond.

Kortom, relaties worden sterker als partners ervoor *kies*en om samen te werken. Juist dan is er sprake van gelijkwaardigheid en dat is de ideale basis voor goede groei van de relatie. In het eerste hoofdstuk kwam Personal Power ter sprake, van uw verkopers en van u. Als uw Personal Power groot is, bent u waarschijnlijk ook zelfstandiger in uw relaties. Maar hoe houdt u het best de balans tussen uw eigen belangen en zelfstandigheid en die van uw gesprekspartner?

Stephen Covey^{xiii} stelde in zijn baanbrekende boek dat relaties echt succesvol worden en blijven als ze uitgaan van het 'win-winprincipe'. Dit win-winconcept is geen methode, noch een nieuwerwetse trend. Volgens Covey is het een filosofie van intermenselijke interactie. Hij noemde het zelfs een nieuw 'paradigma' om relaties te bekijken.

Een paradigma is een vast wereldbeeld dat bepaalt hoe u zich gedraagt. In een bepaalde context en tijd lijken paradigma's waar te zijn. Ze zijn soms zo sterk dat fors verzet ontstaat tegen elke afwijking van het bekende paradigma, want velen denken dat ze waar zijn. Op het gebied van automatisering kennen we een paar leuke voorbeelden van paradigma's die achterhaald zijn:

- 'Misschien is er wereldwijd wel plaats voor vijf computers' (Thomas Watson, voorzitter van IBM, 1943).
- 'Misschien dat computers in de toekomst nog hooguit anderhalve ton zullen wegen' (*Popular Mechanics*, 1949).
- 'Ik zie geen enkele reden waarom iemand thuis een computer zou willen hebben' (Ken Olson, stichter van Digital Equipment, 1977).
- '640 K geheugen zou voor iedereen genoeg moeten zijn' (Bill Gates, voorzitter van Microsoft, 1981).

Paradigma

Een paradigma is een vast wereldbeeld dat bepaalt hoe u zich gedraagt. In een bepaalde context en tijd lijken paradigma's waar te zijn.

Het is de kunst om uw eigen paradigma's te herkennen en te erkennen, want pas dan kunt u een effectiever paradigma eigen maken.

Zo kunt u zich vast voorstellen dat er paradigma's zijn over relaties, zowel van u persoonlijk als over relaties in het algemeen.

Reflectieopdracht

Hoe kijkt u tegen relaties aan? Wat gelooft u dat waar is in relaties? Deze minitest helpt u om uw inzicht hierin te vergroten. Loopt u deze lijst eens snel door en vink de zin aan die voor u waar is.

- 1. De klant heeft altijd gelijk.
- 2. We kunnen onze doelen moeiteloos halen.
- 3. We geven onze klanten nooit meer dan ze vragen.
- 4. We hebben altijd voldoende klanten.
- 5. Sales support/back office moet gewoon doen wat ik vraag.
- 6. Mijn contactpersonen helpen me altijd op de best mogelijke wijze.
- 7. Ik kan alleen presteren als de ander voor 100% meewerkt.
- 8. Mijn zakenrelaties zijn gebaseerd op vriendschap.
- 9. In elke relatie moet ik me schikken naar de wensen van de klant.
- 10. Ik kan winnen door de ander te laten winnen.

Deze tien zinnen zijn in deze volgorde gezet om u te helpen. Kijkt u eens hoeveel even en hoeveel oneven zinnen u hebt aangevinkt. De oneven zinnen helpen relaties nauwelijks, want ze

gaan uit van persoonlijk belang of juist persoonlijke beperkingen. De even zinnen voeden relaties en stimuleren uw win-win-aanpak. Dit is ook de meest natuurlijke manier van samenwerken. Het rendement van relaties groeit duurzaam en exponentieel als u uitgaat van win-win. Als u vanuit win-win opereert, streeft u voortdurend naar wederzijds voordeel bij elke interactie. Win-win houdt in dat een akkoord of oplossing voordelig is voor beide partijen, wat leidt tot samenwerking en minder tot rivaliteit. Bij win-win gaan we uit van het idee dat er voor iedereen genoeg is. Succes gaat zo niet ten koste van iemand anders.

Reflectieopdracht

Neem eens een overeenkomst, deal of afspraak van de afgelopen maand in gedachten. Analyseert u eens het proces en de uitkomst. Stel, u gaat uit van win-win: wat zou er dan anders zijn geweest of wat had u anders gedaan?

Ook hier geldt dat win-win eenvoudig en logisch klinkt, maar het is niet altijd simpel. Het kost in het begin vooral tijd om echt de ideale oplossing te vinden voor beide partijen. Dat is nooit uw oplossing, of de oplossing van uw gesprekspartner, maar altijd de derde of volgende oplossing. Dit is overigens iets anders dan een compromis of consensus. Deze laatste twee zijn uitkomsten van onderhandelingen, terwijl win-win een principiële businessinstelling is. Win-win helpt u in 1-op-1-relaties om relatief snel en effectief te handelen. Het wordt wel complexer naarmate er meer mensen bij de relatie betrokken zijn.

Relaties 1-op-n

Als salesmanager en verkoper hebt u in feite altijd te maken met meer dan één persoon (n). Dit geldt zowel bij de klant als in uw eigen organisatie. De vraag is hier ook hoe u deze 'grotere' relatie maximaliseert.

U kunt er in elk geval van uitgaan dat hoe meer schakels er in uw relatiernetwerk zitten, hoe kleiner uw invloed wordt. Dit kunt

u zien als de relatie-echo. Deze echo klinkt voor relaties van uw relaties steeds zachter. Uw directe impact neemt dus evenredig af met het aantal schakels in uw netwerk. Gelukkig is er een effectieve manier om uw impact te vergroten.

● Relatie-echo

Hoe meer schakels er in uw relatienetwerk zitten, hoe kleiner uw invloed wordt. Uw directe impact neemt evenredig af met het aantal schakels in uw netwerk.

Een prachtig voorbeeld hiervan komt uit een verslag van een concert van pianist Wibi Soerjadi^{xiv}. Hij speelde in de zomer van 2004 in China en het lukte hem aanvankelijk niet om contact te krijgen met zijn publiek, maar met een briljante ingreep lukte het uiteindelijk toch. Hij zegt hierover: 'Je moet ze wel pakken en meenemen met je spel, want dan pas zijn ze muiskstil. In die zin krijg je een zeer direct contact met je publiek, dat heel spontaan op je spel reageert. Ik moet dus heel diep geconcentreerd zijn wil ik ze mee kunnen nemen in mijn spel.'

Dit kunt u zien als de relatieparadox: u krijgt het beste contact met een ander door u maximaal op het spel te richten.

In verkoopsituaties werkt het net zo. Stelt u zich eens voor dat u een afrondend gesprek hebt met uw contactpersoon. Laten we ervan uitgaan dat er veel van deze deal afhangt. Bereikt u dan het beste resultaat door u (vooral intern) bezig te houden met de omvang, het risico, het vervolg enzovoort, of door u volledig te richten op het verloop van het gesprek? Uw relatiekracht groeit dus door u volledig te richten op elk afzonderlijk contact. De 4 G's uit het eerste hoofdstuk geven u hierbij structuur.

Praktisch werkt dit als volgt:

- U start ontspannen en met een leeg hoofd en focust u honderd procent op het gespreksproces.
- U richt zich vervolgens op één enkel ding in de communicatie waar uw aandacht op valt. Richt u op stem, bewegingen, intonatie, volume, houding, gebaren, pauzes, et cetera.
- U volgt dit en houdt hiermee contact zo goed u kunt.

- Hierdoor beleeft uw gesprekspartner het contact ook maximaal.
- Het gevolg is dat hij of zij zich u maximaal herinnert.
- Hierdoor kan uw gesprekspartner meer over u melden in andere contacten.
- En hierdoor klinkt de echo van uw impact nog langer na... na... na...

Daarnaast zijn er ook technische manieren om uw relaties te laten groeien. Deze technische kant vindt u verder in het hoofdstuk over methoden. We gaan daar onder meer in op team-selling, netwerken en relatiebeheer.

Inzicht in relaties in het algemeen is de basis om teamrelaties goed te sturen en ontwikkelen. 1-op-1-relaties en 1-op-n-relaties zijn eigenlijk geen teamrelaties. Feitelijk werkt een effectief team volgens een n-op-n-relatie, dus een netwerk van optimale relaties van alle betrokken spelers.

Effectief teamwork

Zet een groep mensen bij elkaar en u ziet: een groep is nog geen team. Denk maar eens aan een treincoupé in de spits. Ook binnen uw organisatie ziet u vast het verschil: het ene team werkt doelgericht en plezierig samen en het andere team werkt wel, maar niet samen. Wat maakt het verschil?

Reflectieopdracht

Denkt u eens aan drie verschillende teams, teams die u zelf kent of bekende teams van tv of sport:

1. Welke teams springen er echt uit volgens u en werken opvallend goed samen?
2. Wat maakt volgens u dat dat team zo opvalt?

Het formeren van een team blijft een boeiend proces. Het interessante is dat dit proces generiek is voor elk team in elke situatie. Een team in ontwikkeling doorloopt altijd vier fasen. Bruce Tuckman^{xv} heeft hiervoor in 1965 een model ontwikkeld. Dit

wordt algemeen gezien als het meest gezaghebbende model voor teamontwikkeling. De vier fases volgens Tuckman zijn *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. Ter inspiratie lichten we dit toe met een van de beste teams die we ooit in Nederland hebben gehad.

Fase 1: forming

Topsportcoach Joop Alberda wist veel van volleybal en had een ambitieus plan. Hij wilde met het nationale volleybalteam de 'beste van de wereld' worden. Hét moment om dat te bereiken waren de Olympische Spelen in Atlanta in 1996. Hij zocht en vond een team topvolleyballers en hij ging aan de slag vanaf 1992. Het team was gevormd.

Stap 2: storming

Volgens Joop Alberda bestaat de stormingfase uit de noodzakelijke conflicten om duidelijke normen binnen het team te ontwikkelen. Het draait dan om hoe loyaal ben je, hoe hard wil je werken en wat wil je er voor laten? In deze stormfase formuleert het team in feite hun kernwaarden en ontdekken de spelers individueel en als collectief hoe ze daarmee omgaan en om willen gaan. Uiteindelijk komen op elk volgend niveau ook regelmatig stormpjes voor.

Fase 3: norming

Alberda had eind jaren tachtig een statistisch systeem laten ontwikkelen waarmee hij en zijn staf volleybalwedstrijden konden analyseren, tot wel tien jaar terug. Hij verwerkte de resultaten in zijn visie en spelstrategie. Zo kreeg hij inzicht in situaties die veel of juist weinig punten opleverden, waardoor hij efficiënter kon trainen en spelen. Zo kwamen Alberda en het team tot gezamenlijke objectieve en subjectieve normen, waarden en omgangsregels. Het team leefde actief naar deze normen, waardoor de juiste cultuur ontstond om te presteren (*performing*) en gedrag voorspelbaar werd.

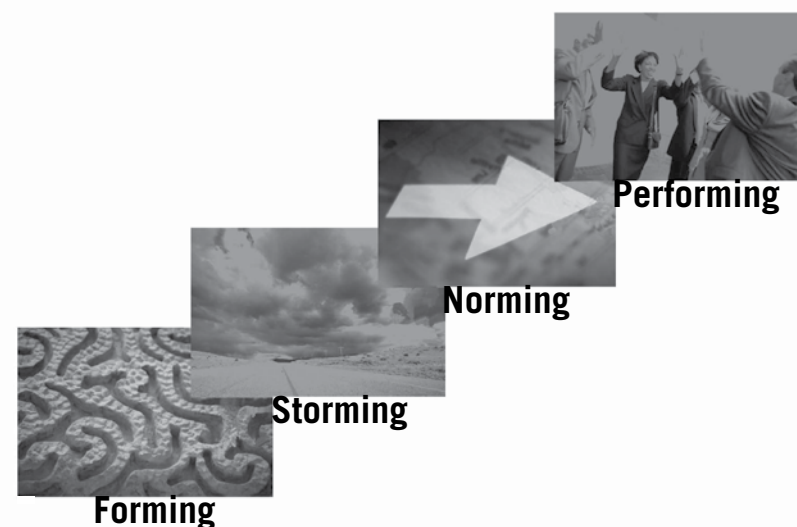
Fase 4: performing

In de performingfase werkt het team aan voorspelbaar gedrag zodat iedereen er 'blind voor kan gaan'. Een kenmerk van een top-prestatie is ook dat iedereen zich na afloop afvraagt hoe ze het voor elkaar hebben gekregen. Het team stijgt dan letterlijk boven hun individuele prestaties uit. In slechte tijden is 'die onzichtbare kracht' juist de motor om door deze tijden heen te komen.

Het Nederlands mannenvolleybalteam behaalde olympisch goud in Atlanta. De illustere Joop Alberda werd niet voor niets in 1996 gekozen tot de beste volleybalcoach van de wereld.

Daarna was hij tot 2004 technisch directeur van de olympische ploeg bij het NOC*NSF. Het halen van olympisch volleybalgoud was voor Alberda een kwestie van goed management, maar hij weet wel wie de eer toekomt: 'Spelers brengen een coach en niet andersom. Als een sporter goed is, krijgt een coach extra faciliteiten. Een sporter heeft alleen geen overzicht, daarvoor is een coach nodig. De sporter staat centraal, de coach stuurt en gezamenlijk zijn ze prestatiegericht!'^{xvii} Herkent u de overeenkomsten met ons vak van salesmanager?

De gouden medaille op de Olympische Spelen in 1996 was voor Joop Alberda een sportief hoogtepunt. Over deze prestatie heeft



Bron: Bruce Tuckman, Ohio State University, USA, Psychological Bulletin, 1965

hij ook een theorie: 'Voor mij zijn de Olympische Spelen het functioneringsgesprek met de bond. Daar word je voor het oog van de wereld genadeloos gefileerd. Als je achtste wordt, hebben zeven anderen een rapport over je geschreven en het is aan jou om dat rapport te interpreteren.'^{xviii}

Reflectieopdracht

Als de Olympische Spelen het functioneringsgesprek zijn voor een topsportploeg, wat is dan het moment dat u uw functioneringsgesprek hebt? En van wie krijgt u allemaal een evaluatierapport (direct of indirect, feitelijk of op afstand)?

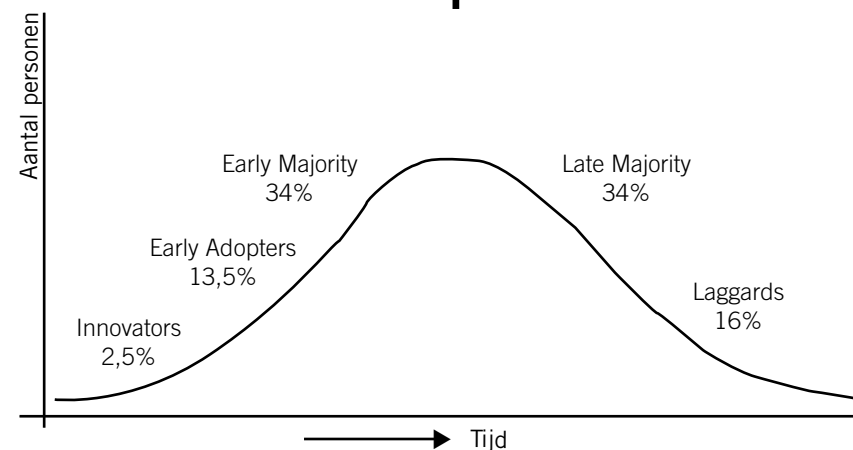
Teambuilding

Een team vormen en tot prestaties brengen is al een hele klus. Wilt u een team duurzaam op topniveau krijgen en houden, dan hebt u andere vaardigheden nodig.

U bent salesmanager geworden, wellicht door uw slagvaardigheid en daadkracht. Stel, u hebt een plan voorbereid en gepresenteerd. Een van uw verkopers denkt er anders over, geeft tegengas en mobiliseert het team. Schiet u dan door in uw daadkracht en wordt u drammerig? Of probeert u dan de bewuste verkoper 'op te lijnen' en hem het plan te verkopen? Of... welke opties hebt u verder? De directe aanpak lijkt voor de hand te liggen, maar er is een effectievere methode die gebaseerd is op de adoptietheorie van Rogers^{xix}. Deze methode maakt handig gebruik van de teamdynamiek. Teamdynamiek wordt door daadkrachtige resultaatgerichte managers vaak over het hoofd gezien.

In elk team zijn koplopers, volgers en hekkensluiters. De teamadoptiemethode gaat ervan uit dat u een team eerder meekrijgt als de koplopers met u mee willen. In Rogers' termen zijn de koplopers de *innovators*. Als de koplopers aan boord zijn, mobiliseren zij op hun beurt de volgers (*early adopters*), die hun stokje weer doorgeven, enzovoort, tot het overgrote deel van het team in beweging is. Verkijk u niet op de valkuil om iedereen mee te krijgen en zo lekker alles met elkaar te doen. Dit is

Teamadoptiecurve



een illusie, want *laggard* betekent niet voor niets laatkomer. Vaak gaan *laggards* pas mee als ze zien dat het hele team allang in beweging is. Of, met goede support: ze ontdekken dat ze niet mee willen en nemen uit zichzelf afscheid van het team. De teamadoptiemethode helpt u dus om meer via uw team te doen. U wint met deze methode veel. Ten eerste is deze beter afgestemd op uw eigen mogelijkheden en beperkingen. Uw batterij verbruikt namelijk veel energie als u alle teamleden continu zelf wilt sturen. Ten tweede minimaliseert u het initiatief en dat maakt uw mensen volgzam. Ten derde neemt de interne teamactiviteit toe als de teamleden elkaar sturen. Ten vierde houdt u met uw team een piekprestatie langer vol als het team zichzelf motiveert. Ten slotte is het ook veel leuker om samen te presteren.

Reflectieopdracht

Stel dat u het verleden kon veranderen. In welke situatie hebt u een belangrijk concept of voorstel 'er doorheen geduwd' bij uw team? Stel dat u dit zelfde concept of voorstel via de Team Adoptie Methode zou doen:

- wat leert u hier bij nader inzien van?
- hoe zou u uw strategie wijzigen?

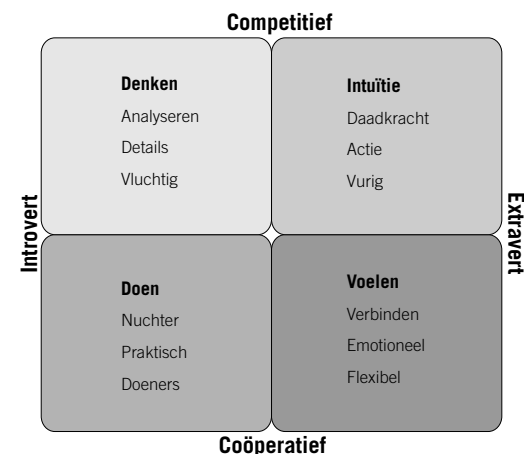
Terugkijkend weet u hoe u uw personal power vergroot en hoe u anderen stimuleert meer mensen- en zelfkennis te ontwikkelen. Ook weet u hoe u in relaties kunt winnen door anderen te laten winnen. Bovendien hebt u inzicht in de manier waarop u een team het best in beweging krijgt. De volgende stap is om een team verder te stimuleren tot een stabiele en volwassen prestatie-eenheid. Een effectief en praktisch hulpmiddel hierbij is het teamproces te analyseren aan de hand van vier teamelementen.

Vier teamelementen

Mensen in hun element gaan langer door en presteren meer zonder daar meer voor te doen. Herkent u dit? Kunt u ook effectiever werken als u in uw element bent? Zo ja, hoe zorgt u er dan voor dat iedereen zo vaak en zo goed mogelijk 'in zijn element is' zodat ook zij effectief kunnen werken?

Een methode die u hiervoor kunt gebruiken is de Elemententheorie, die ruim 2000 jaar geleden voor het eerst benoemd is door Empedocles van Agrigentem^{xx}. Volgens hem was alles samengesteld uit de vier elementen lucht, vuur, aarde en water. Sindsdien is er veel gebeurd, maar dit model is nog steeds actueel en effectief. Vooral bij teamcommunicatie maakt het de interactie beter en leuker. Hebt u bijvoorbeeld een enthousiasme, bevlogen, gedreven goaltjesdief in uw team? Hebben u en uw team dan ook wel eens last van 'tv-domineeachtige drammerigheid'? Hoe reageert u dan: net zo vurig en gedreven ertegenin of zoekt u juist naar een evenwichtiger respons? De vier teamelementen bieden een handvat om in dit soort situaties het gesprek voort te zetten, maar dan met minder dynamiek en valkuilen. Het effect is dat de teamleden elkaar beter feedback kunnen geven, dat ze meer met elkaar en minder over elkaar praten en dat de contacten sterker worden doordat er meer begrip is voor elkaars voorkeur en valkuil.

De elementen



De elementen zijn te verdelen over twee assen. De ene as loopt van introvert naar extravert en de andere as van competitief naar coöperatief. Lucht- en vuurtypes zijn meer competitief, terwijl aarde- en watertypes meer coöperatief zijn. Daarnaast zijn de vuur- en watertypes meer extravert, en de lucht- en aardetypes meer introvert. Met klok mee gezien is een vuurtype dus competitief-extravert, het watertype coöperatief-extravert, het aardetype coöperatief-introvert en het luchttype competitief-introvert.

Overigens gaan we ervan uit – net als de Grieken destijds – dat elk element belangrijk is. Er is geen goed of slecht, behalve dat het ene element in de ene situatie of relatie versterkend of beperkend werkt. Stelt u zich eens het volgende voor: een vuurtype met een watertype. Dat kan water en vuur worden of juist een warm bad. Of de combinatie water en lucht, wat komt daarvan denkt u? Inderdaad: zuurstofrijk water of natte lucht. Ook hier gaat het om de dosering. Letterlijk genomen is aarde (grond) zonder lucht klei en nauwelijks vruchtbaar. Vuur met lucht brandt goed, te veel lucht bij vuur geeft een enorme fik.

Case

Competitief	
Lucht	Vuur
Vluchtig	Vurig
Denken	Intutief
Kwaliteiten: Luchtig en beweeglijk Gericht op feiten en logica Energiek Objectief & eerlijk Vlot & scherp Koel & afstandelijk Snelle denker	Kwaliteiten: Enthousiast Bevlogen & gedreven Flexibel & fantasierijk Houdt van opwinding en overzicht Optimist Improvisatietalent Vlot tempo
Beroepen: Politicus Rechter Controller	Beroepen: Ondernemer Uitvinder Verkoper
Aarde	Water
Grondig	Flexibel
Doen	Voelen
Kwaliteiten: Nauwkeurig detailgericht Beheerst & stoïcijns Praktisch & serieus No-nonsense Volhouder Bedachtzaam Nuchter & concreet	Kwaliteiten: Betrokken & sociaal Meegaand & meelevend Zachtvaardig & trouw Loyal & team speler Rustig & gedoseerd Gemakkelijk in omgang Behulpzaam & idealistisch
Beroepen: Boekhouder Beheerder Projectmanager	Beroepen: Verpleger Barkeeper DJ
Coöperatief	

Introvert

Extravert

Reflectieopdracht

1. Welk element past het beste bij u?
2. Welke elementen zijn uw teamleden of naaste collega's vooral?
3. Hoe reageert u op elkaar (aan de hand van de elementen)?

Elke combinatie leidt tot effect, de vraag is of dat het effect is dat u wilt. Het gaat erom de excessen te voorkomen en te zien welk effect uw teamleden op elkaar hebben. Zodra u het effect ziet en kunt besturen, hebt u een grote slag gemaakt.

Het is dé manier om effectiever te communiceren. Boven de ingang van de Cupido-tempel in Delphi, stond bij binnenkomst: 'Ken uzelf.' Aristoteles antwoordde dan ook stevast als iemand vroeg wanneer hij ophield met over zichzelf te filosoferen: 'Ik ken mezelf nog niet helemaal, dus kan ik onmogelijk stoppen.'

Ik hoop dat u ook nog lang doorgaat...

Crommunicatie

Pieter is net vijftig en een gedreven directeur van een middelgrote uitgeverij, die marktleider is in hun gebied. Ze werken met een flinke redactie en een verkoopgroep van vier verkopers. Pieter loopt en klimt graag in zijn vrije tijd. Hij is een aantal keren in de Himalaya geweest en hij is vaak in de Alpen te vinden. Ooit wil hij nog eens de Kilimanjaro beklimmen. Op een dag zit hij breeduit te filosoferen met Theo, directeur van een zusteruitgeverij. Theo is een ambitieuze dertiger en is zeker van plan om in de Raad van Bestuur terecht te komen. Theo en Pieter zijn flink aan elkaar gewaagd en ze stimuleren elkaar vaak tot wilde plannen en sterke uitspraken.

Vraag: Welk element 'is' Pieter en welk element 'is' Theo op basis van deze informatie?

- a. Pieter is een Aardetype en Theo ook.
- b. Pieter is een Vuurtype en Theo is een Luchttype.
- c. Pieter is een Vuurtype en Theo ook.
- d. Pieter is een Vuurtype en Theo is een Aardetype.

Ze zitten al gauw een uur vurig te praten en de sfeer neemt toe. Pieter begint een verhaal over Arne, een van zijn verkopers, die elke maand weer zijn targets haalt en Pieter staat er telkens van te kijken hoe hij dat doet. Theo is ook benieuwd naar het succes van Arne en daagt Pieter uit om eens een paar korte uitspraken te doen over Arne. Theo vraagt hem waarom Arne zo succesvol is. Pieter denkt nauwelijks na en roept met verheven stem: 'Omdat hij zo glad als een aal is en daardoor iedereen zo ver

Maf case

krijgt dat ze ter plekke beslissen.' Theo vraagt hier op door. Pieter bestempelt Arne vervolgens als een rat die uit elke vuilnisbak nog wat eetbaars weet te halen. Zo gaan Pieter en Theo nog even door. Het eind van het gesprek komt alleen sneller dan ze zelf dachten. Arne klopt op de deur en zegt dat hij heeft gehoord wat er gezegd is, dat hij direct vertrekt en onmiddellijk na het weekend in overleg met Personeelszaken van zich laat horen, terwijl Pieter en Theo geschrokken achterblijven.

De elementen zijn een mooi middel om de interactie tussen mensen te analyseren. Neem deze conversatie tussen Pieter en Theo als voorbeeld. Uit de eerste typering leek het of ze hetzelfde element hadden. Uit het verloop van dit gesprek kun je ook de tweede voorkeur halen van met name Theo. Wat is het tweede element van Theo? Welke twee elementen versterkten elkaar in dit geval en wat was daarvan het effect?

Ruud is vertegenwoordiger bij Leo BV, een fabrikant van kantoorartikelen. Hij werkt daar al jaren en is van vertegenwoordiger die dagelijks orders scoorde gegroeid naar accountmanager. Hij vraagt zich steeds vaker af wat hij liever heeft 'de dagelijkse kick van het scoren' of de 'zoete beloning van het strategisch investeren in relaties'.

Hij heeft een afspraak met Jef Passaat, een succesvolle eigenaar van een middelgroot assurantiëkantoor uit Zomerdag. Jef is geïnteresseerd in een document-filingsysteem van Leo. Ze hebben een geanimeerd gesprek en de klik is er. Uiteindelijk vraagt Ruud of Jef vandaag kan en wil beslissen. Jef zegt dat hij uiteraard vandaag kan beslissen, maar of hij ook beslist hangt van het voorstel af. Ruud geeft hem een goed voorstel, maar maakt zichtbaar voor Jef een rekenfoutje. Hoewel hij deze op tijd herstelt, grijpt Jef zijn kans. Hij speelt in op Ruuds gemoed en verzint twee leads, die hij wil ruilen voor nog meer korting. Ruud voelt zich er niet gemakkelijk bij, maar verlaagt de prijs toch twee keer, voor de eerste en de tweede lead. Jef raakt op stoom en komt met een nog grotere lead ('mijn vrouw werkt als gemeentesecretaris bij de gemeente Zwommerdam').

Vraag: Ruud vindt het prettig om zaken te doen en laat zich twee keer verleiden tot korting. Wat is een handige ingreep van Ruud om uit deze neerwaartse spiraal te komen?

Uiteindelijk schaft Jef het systeem aan en ondanks de € 8.000 omzet is Ruud niet tevreden. Hij heeft niet het idee dat hij gewonnen heeft.

Vraag: Wat kan Ruud hier van leren zodat hij een volgend keer voorkomt dat een dominante en vurige inkoper de zaak naar zijn hand zet?

Uitwerking cases

Mensen houden van mensen die op henzelf lijken. Dat geldt zeker ook voor Pieter en Theo, want ze zijn allebei redelijk vurige types. Ze vinden het heerlijk om in het heetst van de strijd het vuur steeds verder op te stoken en het gesprek raakt steeds meer verhit. Dit is een logisch gevolg van de interactie van twee Vuurtypes, waarbij ze elkaar aardig in balans houden. Na verloop van tijd ziet u ook dat de voorkeur van Theo overgaat in meer onderzoeken en analyseren. Hij gaat vragen stellen aan Pieter. Een goed vuur stookt u het snelst op met een flinke blaaspijp. U ziet hier hoeveel Lucht het Vuur steeds verder aanwakkert. De rem is eraf en de mannen laten zich helemaal gaan. Een handiger strategie was geweest voor zowel Pieter als Theo om een pauze in te lassen, zodat ze letterlijk weer even op adem konden komen. Het blijft natuurlijk ook een domme actie om in je eigen kantoor zoveel discutabele dingen te zeggen over je collega's. Muren hebben soms oren, maar het is ook een illustratie van welke normen en waarden er gelden binnen hun uitgeverij.

Ruud daarentegen lijkt een Watertype die zich door het vuur van Jef het kaas van zijn brood laat eten. Ruud lijkt in deze situatie 'verslaafd te zijn aan de kick' en zijn hijgerige scoringsdrang speelt hem duidelijk parten. Dit is de eerste les die hij hieruit kan leren. De vraag die hij zichzelf kan stellen is: wat gebeurt er met me, als ik kan scoren en de ander het initiatief overneemt? Wat had Ruud nog meer kunnen doen?

- a. Ruud had ook kunnen ingrijpen door open kaart te spelen en Jef te vragen wat hij ervan vindt. Zo kan hij op zoek gaan naar de win-winmogelijkheid.
- b. Ruud had ook meer power kunnen inzetten om met een stevig statement op een gelijkwaardig niveau te komen met Jef. Ruud had bijvoorbeeld bij de tweede vraag om korting zijn

tas kunnen pakken en kunnen zeggen dat zaken doen leuk is, maar dat hij geen handjeklap wil doen.

- c. Ruud had er ook voor kunnen kiezen om de korting van de potentiële omzet (van die twee leads) te vermelden op de orderbon en een kleine aanbrengfee of commissie te beloven als die twee leads omzet opleveren.

De tweede les die Ruud kan leren is om naar zijn gevoel te luisteren. Hij voelde zich niet gemakkelijk over hoe het gesprek liep. Deze intuïtieve signalen zijn heel belangrijk in deze fase en het niet luisteren levert na afloop meestal een teleurstelling op. De derde les die Ruud kan leren is om zijn stijflexibiliteit te vergroten. Hij moet zijn 'waterigheid' op tijd onderkennen en zijn vurigheid verder ontwikkelen.

Praktijkopdracht

Alles wat we ooit hebben geleerd, is altijd begonnen met een idee. Dat idee lieten we rijpen en uiteindelijk maakt het ons tot wie we nu zijn. Kennis helpt ons om ons verder te ontwikkelen.

Kijk eens naar de ontwikkelingsmogelijkheden van uw sales-team op basis van de vier elementen. Neem daarbij de volgende stappen:

1. Geef iedereen een plaats in de elementenmatrix: wie is welk element? Kies de plaats die het best past. Is iemand bijvoorbeeld voornamelijk lucht, zet dan de naam ver naar boven of naar links.
2. Analyseer tussen welke mensen spanning kan ontstaan en trek een pijl tussen die personen.
3. Kijk in de interactiematrix en schrijf erbij wat hun valkuil is als ze doorslaan.
4. Trek vervolgens een conclusie over uw eigen team.

Elementenmatrix

		Competitief	
Introvers	Denken analyseren details vluchtig	Intuïtie daadkracht actie vurig	Extravers
	Doen nuchter praktisch doeners	Voelen verbinden emotioneel flexibel	
		Coöperatief	

Interactiematrix

	Lucht	Vuur	Aarde	Water
Lucht	Objectief Vluchtig	Warm Oververhit	Vruchtbaar Los zand	Luchtig Natte lucht
Vuur		Enthousiast Afbranden	Reinigend Verschroeid	Warm bad Stoom
Aarde			Grondig Traag	Gezond Modder
Water				Stromend Vormloos

Tot slot

Jacco Eltingh begon zijn professionele tenniscarrière in 1991 en won in zijn gehele tenniscarrière slechts vier toernooien in het enkelspel. Paul Haarhuis won maar één enkelspeltitel, namelijk in 1995 in Jakarta. Samen wonnen ze bijna veertig dubbeltitels en zij waren het eerste team dat de dubbeltitels van de vier grote tennistoernooien (de Grand Slam-toernooien) veroverde en ze paktten twee wereldtitels. Ze domineerden het wereldmannentennis met hun dubbel gedurende zeven jaar en ze zijn er beiden ruimschoots miljonair van geworden. De KNLTB (Koninklijke Nederlandse Lawn Tennisbond) benoemde hen vanwege hun zegereeks tot ereleden. Misschien zijn Jacco en Paul wel het ultieme voorbeeld hoe win-win werkelijk werkt.

Methoden intern

3

Inleiding

Onze oudste is geboren in 1530 en draait nog op volle toeren, terwijl de jongelingen gemiddeld 12,5 jaar oud worden. Gelukkig heeft de 100-plusclub 325 ereleden. Ze weten alleen niet zeker of ze voldoende nieuwe aanwas hebben...

Hebt u al een idee waar dit over gaat?

Juist ja, het gaat over het bedrijfsleven van Nederland. Ruim 325 bedrijven zijn ouder dan 100 jaar en ze zijn nog steeds actief^{xxi}. We zijn wereldberoemd met zo'n sterke geschiedenis. Aan de andere kant hebben we heel veel jonge bedrijven die maar niet doorgroeien. Arie de Geus^{xxii}, autoriteit op het gebied van lerende en levende organisaties, heeft ontdekt dat de gemiddelde levensverwachting van bedrijven ligt tussen de 12,5 jaar (MKB) en 40 jaar (multinational). Dat staat in schril contrast met de bedrijven uit de 100-plusclub. Hoe kan het dat een organisatie gemiddeld slechts 12,5 jaar bestaat? Is onze manier van zakendoen dan uitsluitend op de korte termijn gericht? Maakt ons een bedrijf meer of minder niet uit? Willen we nog wel duurzaam zakendoen, zodat onze kleinkinderen er ook nog wat aan hebben? Wat wilt u?

Omgeving

H3
Methoden
intern

1. Lange termijn:
Missie, waarden en doelen
2. Korte termijn:
Performance, proces, input
& output

Case

Op de bank

Jaap werkt bij een van de grootste banken van de wereld en zit in de nadagen van zijn carrière. Dan wordt hem gevraagd om nog één keer een nieuw team op te zetten. Jaap voelt er wel wat voor. Hij gaat eind 2004 aan de slag met het schrijven van zijn businessplan, hij krijgt toestemming en mag gaan werven en selecteren. In de loop van 2005 heeft hij zijn team compleet. Al snel heeft hij de eerste miljoenen binnen. De raad van bestuur ziet de potentie van dit nieuwe team en steunt het op strategisch niveau. Het team van Jaap bestaat uit onder anderen senior accountmanager Nick en vijf accountmanagers van het type 'zeer slim en gedreven'. De ambitie van Jaap en zijn teamleden is hoog en de mogelijkheden in de markt zijn groot. Op basis hiervan maken Jaap en zijn team een ambitieus plan voor 2006. Ze willen een verzesvoudiging van de jaaromzet ten opzichte van 2005.

De eerste maanden gaan redelijk goed. Daarna begint alles wat stroever te lopen. Er spelen al snel twee problemen: Jaap heeft het gevoel dat zijn opdracht – het oprichten van een nieuw team – erop zit. Het team daarentegen voelt de druk toenemen. Er dreigt een impasse te ontstaan.

De manager van Jaap had zien aankomen dat er spanning kon ontstaan tussen Jaap en het team en was al op zoek gegaan naar een opvolger. In de loop van 2006 doet Jaap een stap terug om ruimte te maken voor zijn opvolger. De opvolger is Fred. Hij staat bekend als 'high potential', komt uit de eigen gelederen en werkt nu in het buitenland. Fred wil graag terug naar Nederland.

De opvolging doet veel stof opwaaien binnen het team. Gaan ze

grote beslissingen forceren terwijl Jaap er nog is of wachten ze juist op de nieuwe salesmanager? Doen ze er een schepje bovenop als afscheid voor Jaap of gaan ze juist rustig door en starten ze onderhandelingen met de nieuwe manager over verlaging van het jaarplan? De teamleden zijn er onderling niet uit. De wrijving in het team neemt toe en de teamleden komen steeds vaker tegenover elkaar te staan. Het team valt langzaam maar zeker uit elkaar. De teamleden gaan zich ook vaker storen aan wat er allemaal misgaat en missen steeds meer kracht om te genieten van hun successen, die ze ondanks alles wel degelijk boeken. Ze zijn het wel eens over een paar hoofdpunten: ze missen een heldere missie, visie en strategie en ze zijn als team nog lang niet op volle kracht.

Op een gegeven moment neemt Nick plaats naast Jaap, stuurt mee en mobiliseert het team om juist nu actie te ondernemen. Zijn motto is 'wachten doe je op de bus, niet op je werk'. Samen met Jaap plant hij een Future Design Dag, om te leren van hun successen, om hun gezamenlijke toekomst te formuleren, om huidige barrières te inventariseren en acute acties te formuleren. Jaap staat voor een dilemma: moet hij deelnemer zijn aan de Future Design Dag en daarmee ruimte maken voor het team en de gevoelens die er heersen of moet hij juist zijn stempel drukken op de meeting en de mogelijke uitkomst?

Wat zou u doen en waarom?

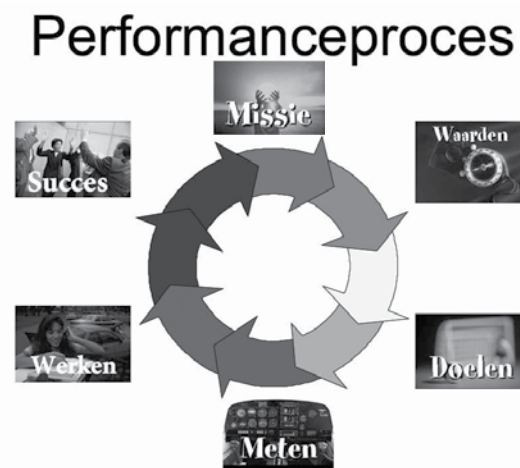
Methoden (intern)

In het MMM-model staan mensen, methoden en middelen centraal. In dit hoofdstuk komen de methoden aan bod. De methoden kunt u ook lezen als de software voor een goed geolieerde machine, de hardware. Hoe beter de software is, hoe meer mogelijkheden er met de hardware zijn. Maar bedenk hierbij wel dat de prestaties van de machine nog altijd worden bepaald door de machinist, oftewel de *heartware*.

We delen de methoden op in vieren aan de hand van een matrix: de interne en externe methoden aan de ene kant en de korte en lange termijn aan de andere kant. In dit hoofdstuk richten we ons op de interne methoden voor de korte en lange termijn. In hoofdstuk 4 staan de externe methoden voor de korte en lange termijn centraal.

De lage levensverwachting van 12,5 jaar voor de meeste bedrijven heeft ook te maken met het centrale thema van dit hoofdstuk. Volgens Arie de Geus is deze lage levensverwachting te wijten aan de verkeerde focus van managers. Hij stelt: 'Managers concentreren zich tegenwoordig op hun economische activiteiten, zoals het produceren van goederen en het aanbieden van diensten en ze vergeten dat de ware aard van hun organisatie er een is van een gemeenschap van mensen.'^{xxiii} De groeispiong die organisaties moeten maken is, volgens De Geus, de externe focus omzetten naar een menselijke interne focus. Door deze focusverandering ontdekt een organisatie juist haar grootste creativiteit, waardoor ze haar hoogste productiviteit kan aanboren en niet andersom, stelt hij. Analooq hieraan is de oplossing voor betere prestaties als salesmanager, dus dichter bij huis dan we voorheen dachten. Dit helpt vooral in markten waarin de concurrentie sterk is, het afbreukrisico toeneemt, de wensen van klanten steeds zwaarder tellen, de prijs onder druk staat en de organisatie zelf ook steeds meer rendement wil in minder tijd.

We starten met de interne focus voor de lange termijn aan de hand van drie sleutelbegrippen: missie, waarden en doelen. De managementliteratuur plaatst visie en strategie ook vaak in dit rijtje, maar omdat dit boek een praktijkboek is, gaan we nauwelijks op deze twee hoogpolige thema's in. In het tweede deel van dit hoofdstuk staat de interne focus voor de korte termijn centraal. Kernvraag is: hoe vertalen we doelen in dagelijks werk en hoe helpt deze vertaling om de prestaties van uw team wekelijks te verbeteren? Schematisch ziet het performanceproces er als volgt uit:



Missie, waarden en doelen

Een organisatie zonder missie is als een stuurloos schip. Een missie geeft kleur aan de koers en de groei van uw organisatie. De missie is een soort kompas, maar met alleen een kompas komt u niet op de plaats van bestemming, want u moet nog wel in actie komen. Actie wordt juist gericht en sterker als waarden het gedrag en het team leiden. Eerst geef ik enkele definities van deze krachtige managementtools.

Definities

De managementliteratuur staat vol met prachtige definities^{xxiv}.

Dit maakt het soms makkelijker om te begrijpen, maar daarmee presteren uw medewerkers niet beter. Het blijven tools die alleen met de juiste behandeling leiden tot kunstwerken met eeuwigheidswaarde.

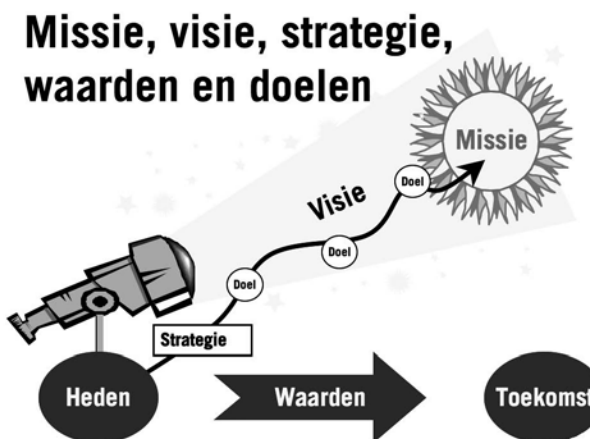
Een korte opsomming:

- De missie is de samenvatting van de bedrijfsfilosofie, de doelstellingen en de waarden van een bedrijf. De formulering kan qua lengte uiteenlopen van een zin tot een heel boek^{xxv}. U kent vast de kreet: 'I'm a man with a mission.' Bij een goede missie hoort het ook zo te zijn dat iedereen zich er met plezier achter durft te scharen. De kernvraag bij de missie is: wie willen wij zijn?
- De visie is uw blik op de toekomst – denk maar aan 'televisie'. U kent vast mensen met een visie die u inspireren. Dan weet u wat een visie kan doen. Kernvraag bij visie is: wat zien we gebeuren in onze wereld?
- Bij strategie lopen de meningen nogal uiteen. Gaat het slecht met het bedrijf, dan is het de schuld van de Japanners, de olieprijzen en de dollarkoers. Gaat het goed, dan komt dat door de briljante strategie van het management. Het geloof in strategische planning neemt af, maar de goeroes en experts bakkeleien gewoon door over wat strategie nu eigenlijk is^{xxvi}. De kernvraag van strategie is: hoe bereiken we onze missie het best? Of in Jip en Janneke-termen: welke weg volgen we?
- Waarden zijn bekend geworden door het nationale normen- en waardedebat dat gestart is door premier Balkenende. Waarden geven richting aan het gewenste gedrag dat past bij uw missie. Het is feitelijk de software voor uw team van de toekomst. De kernvraag is: hoe werken wij samen en hoe creëren wij de meeste toegevoegde waarde?
- Doelen zijn de plaatsen waar de doelpunten vallen. Het enige dat van belang is bij doelen, is dat u doelen stelt, want voetballen zonder doel is lang niet zo leuk. Zorg er echter wel voor dat doelen uitdagend genoeg zijn om iedereen te laten stretchen, maar weer niet zo ver dat het punten kost.

Reflectieopdracht

Wat is er in uw organisatie aanwezig van de visie, missie, strategie en waarden? En wat vindt u ervan? Sta eens stil bij uw ongezouten oordeel.

De relatie tussen missie, visie, strategie en waarden geven we hier schematisch weer.



Deze vijf aspecten vormen samen de gereedschapskist om uw succes te sturen. Van deze vijf tools komen nu missie, waarden en doelen aan bod. U kunt als salesmanager uw team tot buitengewone prestaties stimuleren met deze drie 'top-downtools'.

Missie

Onderzoek in de VS toonde het volgende aan: bedrijven waarvan de medewerkers de missie en doelen begrijpen, realiseren 29 procent meer rendement dan andere organisaties^{xxvii}. Het effect blijkt dus in de praktijk. Maar hoe ontstaat een goede missie? Volgens 'de experts' geeft een missie antwoord op de volgende drie kernvragen:

1. Wie zijn we en wie willen we zijn ('wie')?
2. In welke markt opereren we en willen we opereren ('wat')?

3. Hoe presteren we op een unieke en onderscheidende wijze ('hoe')?

Een paar historische voorbeelden van mission statements:

- 'To put a man on the moon' (John F. Kennedy en Nasa, 1961^{xxviii}).
- 'To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people' (de grote Amerikaanse winkelketen Wal Mart).
- 'Making more possible' (ABN AMRO).
- 'We maken, distribueren en verkopen honderd procent natuurlijk superpremium roomijs met honderd procent natuurlijke ingrediënten van de allerhoogste kwaliteit en dit in de meest gekke en lekkere combinaties. Bij de productie van onze producten werken we enkel samen met organisaties die, net zoals wij, begaan zijn met het welzijn van natuur, dier en mens' (Ben & Jerry's).
- 'Connecting people' (Nokia).

Missies bestaan soms uit één regel (JFK), soms uit een paar zinnen en soms zijn ze nog langer. Pim Fortuyn beschreef zijn missie in een boek: *De puinhopen van acht jaar paars*^{xxix}. Belangrijker dan de lengte van de missie is of ze inspireert, direct of na verloop van tijd, als uw team er even mee werkt.

Reflectieopdracht

Vergelijkt u uw bedrijfsmissie eens met de drie kernvragen en stel vast hoe compleet de missie is.

Hoe inspirerend vindt u deze missie? Wat voelt u erbij? Als u de uitkomst van de missie kunt visualiseren, wat ziet u dan voor u?

In de praktijk ontstaat vaak spanning zodra u een grote ambitieuze missie formuleert, want dan blijkt wat het kost om deze te volbrengen. Dit kan confrontaties tot gevolg hebben. Toch is dat precies de bedoeling, want dan worden de grenzen duidelijk, waar u met elkaar in gelooft. Houd juist bij confrontaties con-

tact met elkaar, want een sterke missie creëert een sterke focus en hoe beter de focus van uw vergrootglas is, hoe eerder u vuur krijgt. Dat is precies wat een mooie missie doet: iedereen inspireren om het vuur in iedereen te ontsteken.

Zeker is dat elke missie met een idee begint. Zo wist Edison dat hij een lamp kon maken. Na meer dan 500 pogingen was het hem echter nog steeds niet gelukt. Maar Thomas Edison ging door. Hij wist gewoon dat het hem op een dag wel zou lukken. Na elke mislukte poging zei hij: 'Ik weet nu hoe het niet moet, dus de kans is groter dat de volgende poging wel slaagt.' Edison was met recht een man met een missie.

U hebt nu een beeld gekregen van de relatie tussen visie, strategie en missie, maar daarmee is het nog geen realiteit geworden. Een praktisch en effectief middel is om u te laten gidsen door een beperkt aantal kernwaarden.

Kernwaarden

Waarden zijn ideeën over wat belangrijk en waardevol is voor een individu, team, organisatie, land of gemeenschap. Waarden vormen in feite een systeem van wat mogelijk en onmogelijk, gewenst en niet gewenst is. Net als software uw computer helpt besturen, besturen waarden mensen en motivatie.

Hoe maakt u hier goed gebruik van? Het werkt het best om eerst terug te gaan in de tijd en het verleden op een rijtje te zetten, daarna een toekomstvisie te formuleren en deze vervolgens met elkaar te verbinden door een soort 'tijdlijn'.

Verleden

CHECKLIST WAARDEN (VERLEDEN)

Oorsprong

1. Wat kenmerkte de start van onze organisatie?
2. Wie is de grondlegger geweest en wat was zijn/haar intentie?
3. Hoe hebben we tot nu toe succes gehad?

Ontwikkeling & opvoeding

4. Wat leren we aan nieuwe collega's?
5. Waar spreken we elkaar op aan?
6. Wat vinden we gezamenlijk belangrijk waar we niet vaak over praten (omdat wij het voor de hand vinden liggen)?

Omgeving

7. Waarmee hielpen we onze klanten of wat stelden ze bijzonder op prijs van ons?
8. Wat zeggen concurrenten en leveranciers over ons?
9. Welke rol spelen we in de macro-omgeving?
10. Wat hebben wij bijgedragen aan een betere wereld?

De uitkomst van deze vragen is vaak behoorlijk abstract. Maak het praktischer door de 'verhalen' te vertalen naar 'kernwoorden'. Geen volzinnen en wollige spreuken, maar vertalen naar sleutelbegrippen in enkele woorden. Voorbeelden van waarden zijn: alertheid, bescheidenheid, creativiteit, doelmatigheid, eenvoud, focus, groei, helderheid, integriteit, jeugd, kracht, liefde, moed, nuchterheid, openheid, passie, resultaatgerichtheid, samenwerken, toekomstgerichtheid, uitmuntendheid, vrijheid, wijsheid en zuinigheid.

Uit de verzameling waarden uit het verleden selecteert u uiteindelijk de vijf belangrijkste.

Reflectieopdracht

Er zijn honderden waarden, van aandacht tot zuinigheid. Wat spreekt u als salesmanager van uw team meer aan: resultaatgerichtheid (zo snel mogelijk uw targets halen) of plezier (met elkaar)? Kies één van deze twee. Wat voor consequentie heeft deze keuze voor uw aanpak en activiteiten in de praktijk?

Toekomst

U leest dit boek; doet u dit omdat u ervan wilt leren en professioneel wilt groeien? Dan kunt u stellen dat groei waardevol voor u is. Waarschijnlijk bent u regelmatig op zoek naar nieuwe mogelijkheden om u verder te ontwikkelen.

Stel uzelf daarom eens de volgende vragen:

1. Wat wilt u bereiken?
2. Wat wilt u dat uw medewerkers, uw management en uw collega's over vijf jaar over uw team en uw prestaties zeggen?
3. Wat wilt u dat uw klanten, uw concurrenten, uw leveranciers en uw omgeving over u zeggen over vijf jaar?

Filosofeer en fantaseer er eerst lustig op los en als u een aantal mooie antwoorden hebt, vertaal die dan weer naar kernwoorden. Wat deze lijst met woorden uiteindelijk samen tot vijf waarden.

Tijdljn

Neem nu de vijf historische waarden en de vijf toekomstwaarden en selecteer hieruit de waarden top 5. Met deze vijf zaken kunt u de praktijk te lijf. Hieronder volgt een voorbeeld. Een van de wereldmarktleiders in financiële dienstverlening maakte de keuze om veel persoonlijker te presteren. De klanten moesten veel menselijker worden benaderd. Ook moesten er meer teamwork en inlevingsvermogen komen. De vicepresident van een van de businessunits hield voor de top 100-managers een vlammend betoog over persoonlijk contact, samenwerken en het nakomen van afspraken. Toen stond een dame op en nam het woord. Zij zei dat ze de afgelopen maanden diverse malen had geprobeerd om een afspraak met hem

te maken per mail over een belangrijke kwestie en ze had zijn secretaresse een paar keer gebeld. Maar ze werd steeds charmant afgewimpeld en van persoonlijk contact was nauwelijks sprake. Toen werd het misstil... Iedereen wist dat dit het moment van de waarheid was: een doorbraak of een publiekelijke reprimande. De vicepresident koos voor de doorbraak en erkende ten overstaan van iedereen dat hij ook nog veel te leren had en graag dit soort feedback kreeg. Een zucht van verlichting ging door de zaal heen en hij liet precies zien wat persoonlijk contact en teamwork voor hem betekenden.

U kunt acties, klantenevents, presentaties, strategische keuzes en projecten toetsen aan deze waarden. Ze helpen om sneller te beslissen en beter te presteren. Maar ook in de dagelijkse praktijk creëert het focus om tot nieuw gedrag en daardoor betere prestaties te komen. U kunt u voorstellen dat dit soms ook spanning oplevert, omdat iedereen steeds meer beseft wat waardevol is. Consequentie hiervan is dat uw collega's steeds vaker zeggen wat ze denken om daardoor ook meer te doen wat ze zeggen. De momenten dat iemand zijn gedachten uitspreekt, zijn dan een soort 'lakmoesproef' voor hoe serieus het management met deze waarden omgaat. Topsportcoach Joop Alberda noemde deze stormfase 'de noodzakelijke overbrugging naar gezamenlijke normen'.

U weet nu hoe u uw missie en kernwaarden kunt inzetten om uw team dagelijks te richten en te motiveren. Om de juiste richting en snelheid te versterken, hebt u goede doelen nodig.

Doelen

Johan Cruijff heeft ook iets moois gezegd over doelen: 'Zonder doel geen doelpunt.' Sales is wellicht een van de meest doelgerichte vakken die er is, dus een gebrek aan doelen hebben we niet. Toch is het idee achter doelen zowel overschat als onderschat. Het is overschat omdat hele volksstammen doelen alleen maar stellen in het laatste kwartaal van het jaar en daarmee denken dat dit voldoende is. Daarnaast worden veel doelen opgelegd

door het management, met de (vaak stille) veronderstelling dat dit iedereen motiveert. Dit is een grove overschatting van het fenomeen doelen.

Doelen stellen wordt ook onderschat, omdat er weinig structureel en gedurende het hele jaar nauwelijks actief mee wordt gewerkt. Daarnaast zijn er slechts weinig bedrijven die de kracht van individueel geformuleerde doelen durven in te zetten. Bovendien zijn de meeste doelen vooral gerelateerd aan geld en output en niet aan gedrag en input.

Deze korte checklist helpt u om snel inzicht te krijgen in de manier waarop u effectief met doelen omgaat.

Checklist doelen	++	+/-	--
1. We leiden onze doelen af van de missie en doelen van ons bedrijf.			
2. Onze team- en organisatiedoelen zijn 'bottom-up' opgesteld.			
3. Wij stellen maandelijks en wekelijks commerciële doelen.			
4. Wij hebben een simpel proces om resultaten en voortgang te meten.			
5. Wij werken met outputdoelen (in geld) en inputdoelen (over gedrag).			
6. Zodra de doelen bepaald zijn, spreken we wekelijks over onze resultaten.			
Totaal (aantal)			
	A	B	C

De puntentelling van deze checklist is als volgt: het aantal dat u in kolom A invult, vermenigvuldigt u met 2 punten, het aantal van kolom B met 1 en in kolom C met 0. Het totale aantal punten geeft een indicatie van hoe effectief u doelen gebruikt. U doet het uitstekend bij 9 tot 12 punten. U gebruikt doelen voldoende als u 5 tot 8 punten hebt en bij 4 punten of minder mist u waarschijnlijk veel doelen.

Fasen in het doelenproces

Een effectief doelenproces bestaat uit de volgende vijf fasen:

1. Formuleer uw missie en waarden.
2. Vertaal de missie en waarden in output- en inputdoelen.
3. Vertaal uw missie en waarden in kwartaalacties.
4. Verdeel de kwartaalacties over de maanden.
5. Creëer wekelijks meetpunten hoe effectief u bent.

Het is net als met het meedoen aan een marathon: u start met uw missie – ik loop volgend najaar de marathon van New York. U kiest daarbij uw trainingsschema en aanpak (input) en berekent dan hoe hard u moet lopen (output) per maand en per week. Daarna begint de training. Wekelijks evalueert u hoe het gaat en eventueel stelt u uw trainingsarbeid en impact bij.

Cruciaal bij doelen stellen is dat ze SMART zijn. SMART is het acroniem van specifiek, meetbaar, ambitieus, realistisch, tijdgebonden. Deze SMART-tool is een van de meest krachtige onderdelen van doelen stellen. Hoe vaker u hiermee werkt, hoe meer het voor uw team werkt en uw prestaties helpt. Aan dit begrip kan ook de I van inspirerend worden toegevoegd.

SMART(I)

Het acroniem van specifiek, meetbaar, ambitieus, realistisch, tijdgebonden (en inspirerend). Goed geformuleerde doelen voldoen aan deze eisen.

Zo is bijvoorbeeld ‘omzetgroei’ te abstract en algemeen. Een betere formulering is: omzetgroei van vijftig procent bij nieuwe relaties voor het eind van Q2. Wilt u ‘interne kwaliteit’ verbeteren, dan kan het doel zijn: minimaal 95 procent van alle orders moet in één keer worden goedgekeurd door de binnendienst voor het eind van het jaar. Dit doel is ook SMART. Of het voor de verkopers ook inspirerend is, zal de tijd uitwijzen. De ervaring is bij dit soort doelen dat degenen die ermee gaan werken eerst gaan mokken en pas later de impact zien voor henzelf en voor de klanten.

Reflectieopdracht

Benoem van deze doelen de SMART-meetpunten.

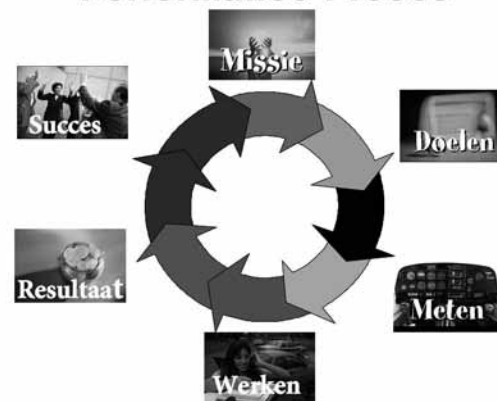
Doelen	Metten ('doelpunt')
Omzetgroei bestaande relaties	
Meer klanten	
Meer omzet per verkoper	
Resultaatgerichtheid	
Persoonlijker relaties	
Eigen invulling	

Hiermee hebt u het langetermijnproces van de methoden volbracht. Dat brengt ons bij het proces van de korte termijn.

Performanceproces

Statistieken zijn voor salesprofessionals wat cockpitmeters zijn voor autocoureurs. Zonder cockpit ben je radeloos, maar door continu naar de meters te kijken, maak je ongelukken. Het hier beschreven performanceproces dient als cockpit voor uw sales-team en uw verkopers. Het is het kortetermijnvervolg op de langetermijnmissie, -waarden en -doelen. Hiermee krijgt u grip op de methode om intern de productiviteit te maximaliseren door de cyclus van langetermijnfocus en kortetermijnfeedback.

Performance Proces



Jaarplan

Het performanceproces start met een jaarplan. De meeste teams en bedrijven werken al met jaarplannen. Een belangrijke toevoeging van dit performanceplan is het jaarplan uit te breiden met vijf kernwaarden en inputdoelen en dit tot op weekniveau door te voeren.

Kwartaalplan

Op basis van het jaarplan maakt u uw kwartaalplannen (van input en output). Houd in uw kwartaalplan ook rekening met het seizoensverloop. Het navolgende performanceplan toont voorbeelden van de manier waarop de doelen zijn afgeleid van de missie, hoe de waarden meetbaar worden en hoe u dit in kwartalen vertaalt. Zoals u ziet, zijn alle meetpunten ook SMART geformuleerd.

Missie	
Wij leveren een blijvende bijdrage aan gezond rendement en duurzame relaties in zakelijk Europa (missie over 30 jaar).	
In 200X is Heart Selling bekend als een van de top-trainingsbureaus voor Sales-performance-ontwikkeling. Eind 200X presteren wij maximaal op resultaatgerichtheid, plezier, kwaliteit en relatiegerichtheid.	
Doelen	
Output	Input (maximaal vijf waarden)
1. Omzet € 400.000 of meer	1. Onze naamsbekendheid groeit tot minimaal 7%
2. Gemiddelde ordergrootte is verdubbeld	2. We werken samen met een stabiele trainersgroep (licentiepartners)
3. Aantal vervolgoopdrachten of onze doorlooptijd is verdubbeld	3. We zijn succesvol en vieren successen
4. Aantal orders is vergroot met 30%	4. Onze trainingsdatabase groeit exponentieel
5. Omzet per trainer is 30% hoger	5. Wij optimaliseren het effect en de kwaliteit van onze trainingen substantieel

Metten	
Output	Input (één à twee waarden per kwartaal)
Kwartaal 1 Omzet € 70.000 Systeem starten zodat gemiddelde ordergrootte continu groeit	Resultaatgericht (waarde): Trainingsproces optimaliseren (meer procesgericht). Wij zijn bekend bij minimaal 10.000 verkopers. We verdubbelen het aantal trainingsmodules, gebaseerd op de bestaande modules.
Kwartaal 2 Omzet € 100.000 Systeem opzetten zodat aantal vervolgoopdrachten continu groeit	Relatiegericht (waarde): We doen een speciale actie voor bestaande relaties (van de afgelopen vijf jaar). Trainerseven organiseren met minimaal 30 deelnemers, zodat we uiterlijk Q4 met minimaal 15 trainers samenwerken.

Maandplan

In de maandplannen kunt u specifiek plannen wat u wanneer wilt. Het effect hiervan is dat u overzicht houdt, maar vooral dat u minder druk voelt, terwijl u het wel net zo druk kunt hebben. In deze fase van de planning zit een goede check of uw jaarplan wel realistisch is. Door de maandplanning door te rekenen naar de input die uw verkopers moeten leveren, ziet u hoe haalbaar de planning is en waar mogelijke obstakels optreden.

Ratio's en vuistregels

We gaan hierbij uit van een aantal gouden ratio's en vuistregels. Deze ratio's zijn de verhouding van de belangrijkste pijlers van elke *sales flow*: telefoongesprekken leiden tot bezoeken, bezoeken leiden tot offertes en offertes leiden tot orders.

Over het algemeen geldt:

- Telefoontjes/bezoek: vijf telefoongesprekken leiden tot één bezoek.

- Bezoeken/offertes: drie bezoeken leiden tot één offerte.
- Offertes/orders: drie offertes leiden tot één order.

Stel dat uw verkopers € 200.000 omzet per jaar willen scoren met een gemiddeld orderbedrag van € 10.000 en een gemiddeld offertebedrag ook van € 10.000. We rekenen dan de jaaromzet door naar het totale aantal offertes, daarna naar het aantal bezoeken en uiteindelijk naar het aantal telefoongesprekken. We rekenen hier trouwens met 48 werkweken in een jaar.

Salesflow	Per jaar	Per maand	Per week
Jaaromzet	€ 200.000	€ 16.667	€ 4.167
Gemiddeld orderbedrag	€ 10.000		
Orders	20	A	0,4
Offertes/orders =	33%		
Gemiddeld offertebedrag	€ 10.000		
Offertes	B	5,0	1,3
Bezoeken/offertes =	33%		
Bezoeken	180	15,0	C
Telefoontjes/bezoeken =	20%		
Telefoontjes	900	D	18,8

Vraag:

A: Wat is het aantal orders per maand?

B: Wat is het aantal offertes per jaar?

C: Wat is het aantal bezoeken per week?

D: Wat is het aantal telefoontjes per maand^{xxxx}?

De input op jaarbasis lijkt een enorme hoeveelheid werk, maar doorgerekend naar maanden wordt het haalbaar en zo lijkt deze jaaromzet per week zeer haalbaar.

Om weer terug te komen op het trainingsplan van die marathonloper: hij weet op deze manier wat hij per week moet trainen om de marathon te volbrengen.

Reflectieopdracht

Wat vindt u van de haalbaarheid van voorgaand voorbeeld? Wat vindt u van de werkbelasting? Wat is uw aanpak om de verkopers steeds beter te laten presteren?

Feedbackmeeting

Zoals een landkaart niets zegt over een gebied, zo zegt een plan niets over de feitelijke prestaties. De kracht van een plan hangt af van drie aspecten: focus, actie en discipline. Het plan zelf creëert focus en door actie en discipline gaat het leven. Een sterk hulpmiddel is een wekelijkse feedbackmeeting. Een effectieve feedbackmeeting heeft een eenvoudige agenda en vaste frequentie.

Eenvoudige agenda

Een agenda kan er als volgt uitzien:

1. resultaten evalueren en successen vieren ('beter elke week een klein succes dan eens per jaar een megafeest');
2. weekplan volgende week vaststellen en/of bijstellen;
3. actie-evaluatie. Hiervoor kunt u het stoplichtmodel gebruiken:
 - a: Rood: wat moet u stoppen?
 - b: Oranje: wat moet u blijven doen, maar wijzigen?
 - c: Groen: wat moet u starten?

Vaste frequentie

Het is cruciaal dat u de feedbackmeetings wekelijks houdt – liever eens per week tien minuten dan eens per maand een uur. Veel managers hebben maandelijks teammeetings, maar dit kost feitelijk meer tijd en is zeker minder effectief. Als u geen tijd wilt maken voor wekelijkse feedbackmeetings, overweeg dan een telefonische vergadering op een vast moment voor het hele team, bijvoorbeeld elke vrijdagmiddag of maandagmorgen. Of maak een forum of weblog speciaal voor uw team, waar iedereen elke week zijn prestaties presenteert. Het voordeel hiervan is dat u zichtbaar voor iedereen feedback kunt geven en dat iedereen inzicht heeft in de individuele prestaties.

Met de eenvoudige agenda en de wekelijkse feedbackmeeting bouwt u een sterk proces, dat bijna automatisch tot bijzondere groei leidt. Door dit performanceproces worden buitengewone prestaties steeds gewoner en wordt verkopen steeds leuker. Succes creëert succes.

U hebt nu inzicht in en kennis van de methoden om binnen uw organisatie en team de juiste focus te creëren. Eerst op lange termijn met een krachtige missie en sterke kernwaarden en vervolgens kijkt u naar de korte termijn met een performanceproces dat werkt met jaar-, kwartaal-, maand- en weekplannen. Dit geeft u wekelijks een terugkoppeling over de effectiviteit van u en uw team.

Case

Solisten

Robbert is een enthousiaste verkoper en is net gestart in een volwassen team verkopers. Hij lacht en praat de hele dag en hij heeft een speciale sensor voor resultaten. Als hij ergens handel ziet, dan zet hij zijn beste beentje voor en zorgt hij ervoor dat het tot een deal komt. Klanten waarderen hem zeer en hij heeft veel plezier in zijn werk. Robbert is ook bijzonder succesvol. Daar waar anderen zwoegen, sluit hij lachend de ene na de andere opdracht af. Robbert geniet zo van zijn succes dat hij een steeds prominentere rol in het team inneemt. Hij doet dit met veel vuur en passie, maar slaat hierin steeds vaker de plank mis. Hij gebruikt zijn commerciële slagkracht binnen het team vooral ten gunste van wat hij zelf wil. De ervaren verkopers vinden hem een 'opgewonden standje' en geven hem steeds meer en steeds hardere feedback.

- U bent salesmanager van dit team en een van de kernwaarden van uw team is resultaatgerichtheid. Wat doet u?
- U laat Robbert lekker zijn gang gaan. U laat het voorlopig op zijn beloop in het kader van 'never change a winning team'.
 - U ziet het krachtenspel zich ontwikkelen en bereidt een teammeeting voor over teamwork. In deze sessie bespreekt u uw bevindingen en u ziet wel hoe dit verloopt. U houdt in elk geval het initiatief.
 - U ziet Robbert zijn best doen en bespreekt met hem zijn inzet en rol in het team. U coacht hem om zijn teameffectiviteit verder te ontwikkelen. U voelt er niets voor dit aan de grote klok te hangen.

Uitwerking case

Elke verkoopstijl heeft een kracht en een zwakte en er is niet één verkoopstijl die honderd procent perfect is. Het is belangrijk dat u met de keuze van uw stijl aansluit bij de prestaties en de gewenste groei van uw team. Hiervoor kunt u de omzet en inzet als feedback zien. Robbert permitteert zich gedrag dat het team niet prettig vindt. Dit blijkt uit de feedback die het team geeft. Het is daarom belangrijk dat u Robbert coacht. Hij moet leren zijn oren en ogen te openen voor deze feedback en u bent verantwoordelijk voor dat ontwikkelingsproces.

Daarnaast spreekt u het team erop aan dat het feedback brengt zoals het dat zelf wil ontvangen of zoals het een klant zou geven. Ook hier geldt 'waar twee kijven, hebben twee schuld'. Een confrontatie is een belangrijk moment om met elkaar de waarden nog eens goed tegen het licht te houden. Onthoud hierbij: zonder wrijving geen glans.

Hierbij geldt dat u zich beter open en authentiek op kunt stellen en dat u erkent dat u het ook moeilijk vindt. Het is wel belangrijk dat u de leiding houdt. Ga in geen geval geforceerd uw stijl aanpassen en doen alsof u succesvol bent. Daarmee speelt u een ineffectief spel dat iedereen snel doorheeft en dat u op de lange termijn ook niet kunt volhouden.

Praktijkopdracht

U hebt een team verkopers of u wilt een team verkopers aansturen. Beschrijf dan eens de ideale opzet en aanpak voor zowel het komende jaar als de komende periode:

1. Wat is uw teammissie voor dit jaar, zowel kwantitatief als kwalitatief? Formuleer dit zo scherp mogelijk.
2. Formuleer eens vijf kernwaarden voor deze periode en beoordeel uw team met behulp van deze vijf kernwaarden. U maakt als het ware een gedragsmonitor. Wie scoort sterk (+) en wie scoort zwak (-) op deze waarden?

In onderstaand schema dienen Joop en Gijs als voorbeelden.

Gedragsmonitor					
Verkoper	Waarde 1	Waarde 2	Waarde 3	Waarde 4	Waarde 5
1. Joop	+		+	+	-
2. Gijs	+	++	-	+	-
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

3. Hoe organiseert u de feedback over de prestaties binnen uw team? Bekijk het eens vanuit een verkoper: welke feedback krijgt hij van wie en welke impact heeft het (of kan het hebben)?

Feedback over	Van wie?	Welke impact?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Maak dit feedbackschema ook eens voor uzelf.

Laat uw bevindingen tot slot eens lezen aan vier verschillende mensen, waaronder uw manager, uw partner, een van uw vrienden en een van uw verkopers. Kunt u iets met hun feedback?

Tot slot

Dit hoofdstuk begon met de leeftijd van organisaties. Verder zijn er diverse kanten belicht van de manier waarop een organisatie of een team meer haalt uit de externe relaties. Veel van deze prestaties zijn een indicatie van de vitaliteit van het team. Een interessant gegeven is dat vitaliteit bijna niets te maken heeft met leeftijd. Sommige verkopers zijn jong, maar komen uitgeblust over en er zijn veel grijze, ervaren verkopers die overkomen als een jonge atleet. Vitaliteit heeft veel te maken met het vergroten van levensvatbaarheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. De natuur is een prachtig voorbeeld van hoe dit werkt: elk dier en elke plant leeft in een groter systeem en past zich aan en vervult zijn rol in het geheel. Elke beweging vanuit de natuur zelf of door de mens veroorzaakt wordt opgevangen en uiteindelijk past het geheel zich weer aan tot een nieuwe stabiele situatie. Het is een wonderbaarlijk schouwspel en een voorbeeld van de manier waarop samenwerking kan werken.

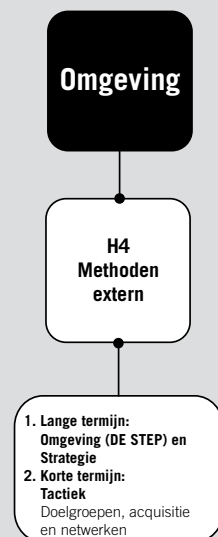
Methoden extern

4

Inleiding

Eind 2003 zochten we een huis in de buurt van Arnhem. Vrienden van ons, Roeland & Anemiek wonen in Velp. Toevallig was Anemiek dat jaar begonnen met een opleiding tot makelaar en ze kende de markt redelijk goed. Via onze eigen makelaar kregen we een prachtig huis aangeboden in Oosterbeek en we belden direct voor een afspraak. Helaas. We waren nummer zeven in de rij. Ik belde Anemiek voor wat advies en zo ontstond het plan om direct contact op te nemen met de verkopende makelaar, buiten onze eigen makelaar om. Ik belde naar het kantoor van de verkopende makelaar en trof daar de secretaresse. Zij had het wel goed met ons voor en na wat aandringen, konden wij het huis als eerste bekijken. Na die bezichtiging bleek onze makelaar een jaarclubgeenoot te zijn van goede vrienden. Alles kwam opeens in een stroomversnelling en na een korte intense onderhandeling waren we drie dagen later de trotse eigenaars van dit huis.

Elke methode intern of extern werkt zo goed als de inzet en creativiteit, die we erin stoppen. In dit hoofdstuk beperken we ons tot de beste externe methodes, die in 80% van de zakelijke situaties effectief werken, zodat u een betere salesmanager wordt.



Case

Succesverhalen en missers

De saleswereld kent tientallen succesverhalen en het ene verhaal is nog groter en mooier dan het andere. Waarschijnlijk is er een veelvoud aan missers, want aan elk succes is vaak het tienvoudige voorafgegaan aan ideeën, projecten en investeringen die niet lukten. Een aantal van deze missers is bekend geworden doordat ze zo opvallend waren. Kent u bijvoorbeeld deze nog:

- De Fiat Croma is van 1985 tot 1994 slechts mondjesmaat verkocht in Nederland, want bijna niemand wilde in een 'bak-en-braadauto' rondrijden.
- Coca-Cola introduceerde in 1985 een nieuwe cola genaamd New Coke, waarvan het bedrijf wonderen verwachtte. Bijna onmiddellijk stortte de omzet van Coca-Cola in, omdat de consumenten geen nieuwe Coca-Cola wilden. Na drie maanden werd de 'oude Coca-Cola' weer op de markt gebracht. De verkoop groeide weer, zelfs tot een hoger niveau dan daarvoor.
- De introductie van de Baby Benz (Mercedes A-klasse) in 1997 was groots en meeslepend. Maar de auto 'struikelde' over de beruchte elandproef in Scandinavië. Alle Baby Benzen moesten terug naar de fabriek voor kostbare aanpassingen.
- Lange tijd domineerde Buckler het alcoholvrije biersegment. Tot oudejaarsavond 1989. Tijdens zijn oudejaarsconferentie nagelt Youp van 't Hek 'de Bucklerdrinker' aan de schandpaal^{xxxii}. Het blijkt het einde in te luiden van Buckler.
- Omo Power was een nieuw, revolutionair wasmiddel. Maar kort na de introductie toonde de grootste concurrent Procter & Gamble aan dat gebruik van het nieuwe wasmiddel leidde tot extreme slijtage aan het wasgoed. Het gevolg was dat Omo Power diep door het stof moest.

De lijst met missers is veel langer en er is geen branche die buiten schot blijft^{xxxiii}. Er zijn allerlei oorzaken voor de missers: van simpelweg onhandig vertalen (Fiat Croma) tot hardnekkige stammenstrijd binnen een bedrijf (Omo Power), technische arrogantie (Mercedes Benz) of publieke lastercampagnes (Buckler). Elke fase in de introductie van een nieuw product, een nieuwe dienst of een nieuw concept kan de oorzaak zijn voor een jammerlijk falen. Nadat de storm is gaan liggen, blijkt vaak dat 'boerenverstand', wat meer rust en constructieve kritiek veel schade hadden kunnen voorkomen.

Slaat u nu eens de brug naar uw eigen organisatie. Analyseert u eens de geschiedenis van uw eigen organisatie, zover u kunt. Bekijk het als interessante research en development. Welke missers, blunders en fouten hebben het management, collega's, uw voorgangers (en uzelf wellicht) begaan? We kunnen de geschiedenis niet veranderen, maar we kunnen er wel van leren. Wat leert u van het verleden van uw organisatie? Deze lessen zijn vaak de opstap naar slimmere strategieën en daardoor meer succes. Hoe doet u dat trouwens tot nu toe, om in uw omgeving de juiste kansen ontdekken?

Methoden (extern)

Salesmanagement zonder kennis van de omgeving lijkt op ijskisten verkopen op de Noordpool. Dat kan wel lukken, maar is niet handig. En het omgekeerde is net zo waar: als u weet wat er in uw omgeving speelt, wordt uw werk een stuk eenvoudiger. Tenslotte is verkopen klanten helpen kopen en dan is het nuttig om te weten wat er in de markt en de omgeving gebeurt. Een omgevingsscan helpt u om gestructureerd de omgeving in kaart te brengen.

Omgevingsscan

Hoe vaak per jaar vraagt u zich af hoe uw omgeving eruitziet? Wat wilt u er uithalen en wat wilt u bijdragen aan die omgeving?

De volgende zes thema's helpen u om de omgeving in kaart te brengen:

- demografie;
- economie;
- sociaal en cultureel;
- technologie;
- ecologie en natuur;
- politiek en juridisch.

De zes beginletters vormen samen het woord 'DE STEP'. Wanneer u goed inzicht hebt in deze zes factoren, dan hebt u 'de opstap' gemaakt naar een sterkere marktpositie.

Met een omgevingsscan ziet u welke delen van de omgeving goed begaanbaar zijn en welke nog niet. Pas als u uw omgeving goed kent, kunt u doorgaan met de volgende stap: hoe wilt u opereren in die omgeving? Oftewel: welke strategie past u toe?

Reflectieopdracht

Maak eens een omgevingsscan van uw organisatie. U kunt hiervoor het volgende model gebruiken.

Omgevingsscan		+	+/-	-
1. We kennen de belangrijkste drie demografische ontwikkelingen	D			
2. Ons beleid is afgestemd op deze drie demografische ontwikkelingen				
3. We monitoren elk halfjaar de economische marktsituatie	E			
4. We hebben onze strategie afgestemd op de economische situatie				
5. We streven ernaar om maatschappelijk verantwoord zaken te doen	S			
6. We kennen de vijf belangrijkste technologische ontwikkelingen van de toekomst	T			
7. We analyseren jaarlijks ons effect op ecologie, milieu en natuur	E			
8. We kennen de belangrijkste vijf ecologische en natuurontwikkelingen				
9. We hebben zicht op de vijf belangrijkste politieke en juridische trends	P			
10. We analyseren onze omgeving jaarlijks				
Totaal				

De puntentelling is als volgt: voor elk + antwoord krijgt u 2 punten, voor +/- 1 punt en voor elk - antwoord 0 punten.

15-20 punten U hebt een goed zicht op uw omgeving. Blijf gefocust en ga zo door.

10-14 punten Verander uw aanpak zodat u meer zicht en meer grip op uw omgeving krijgt.

10 punten of minder Aan de slag, want u loopt een achterstand op of dreigt de aansluiting te missen met nieuwe ontwikkelingen.

Strategie

Succesvolle organisaties hebben elk hun eigen strategie en iedereen claimt zijn eigen weg naar succes. Gelukkig zijn er in de loop van de jaren twee modellen boven komen drijven. Het ene model is van de Russische professor dr. Igor Ansoff. Hij wordt ook wel de vader van *strategic management* genoemd^{xxxiii}. Het andere model is ontwikkeld door professor Michael Porter^{xxxiv}, verbonden aan de universiteit van Harvard.

Product Markt Expansie Grid (Strategische keuzes volgens prof. dr. Igor Ansoff)

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Markt-penetratie	Product-ontwikkeling
	Nieuw	Markt-ontwikkeling	Differentiatie

Bron: Marketing Management, Philip Kotler, 7^e druk, 1991, blz. 46

De *Product Markt Expansie Grid* van Ansoff slaat een brug tussen de omgeving en uw producten. Het 'dwingt' u om een essentiële keuze te maken met welke producten (nieuw of bestaand) u op welke markten (nieuw of bestaand voor uw organisatie) wilt opereren. Er is geen beter of slechter, alleen heeft de keuze consequenties voor uw tactiek en activiteiten. Zo realiseert 3M elk jaar dertig procent van zijn omzet met producten die vier jaar geleden nog niet eens bestonden^{xxxv}. En het bedrijf heeft bijvoorbeeld meer dan 20.000 patenten op zijn naam staan^{xxxvi}.

Michael Porters model helpt u om een strategische keuze te maken voor uw organisatie in uw markt. Zijn stelling is zelfs (en dat heeft hij goed onderzocht) dat als u geen keuze maakt, u 'stuck in the middle' raakt, met op termijn fatale gevolgen. Dat klinkt

Concurrentiestrategieën

		Concurrentie	Voordeel
		Uniek	Lage kosten
Markt-oriëntatie	Breed	Differentiatie	Kosten Leider
	Niche	Focus Differentiatie	Focus Kosten Leider

Prof. Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980

hard, maar ook wel logisch, want met 'vlees noch vis verkopen' is niemand succesvol. Het vraagt overigens wel kracht en uithoudingsvermogen om goede strategische keuzes vol te houden.

Waar het uiteindelijk om gaat, is dát u kiest, niet wát u kiest. Ik hoorde zelf eens een oude dansschoolwet: wie zelf vaak kiest, wordt ook veel gekozen. Wie weet geldt dat ook voor uw strategische keuzes.

Reflectieopdracht

Kijk nogmaals naar de matrix van Ansoff en beantwoord de volgende vragen:

- Wat deed uw organisatie tot nu toe?
- Welke keuze spreekt u het meest aan?
- Welke consequentie heeft deze strategische keuze voor uw organisatie?

***'Leadership is a combination of strategy and character.
If you must be without one, be without the strategy.'***
Generaal Norman H. Schwarzkopf

Op algemeen niveau hebt u nu een beeld van uw omgeving en een strategie die daarbij past. Dit zijn de methoden, voor de lange termijn, maar met deze kennis is de dagelijkse route nog

geen snelweg naar marktleiderschap. Om uw snelheid op te voeren, hebt u nog enkele methoden nodig voor de korte termijn. We kiezen er hier drie: een effectieve markt-product-combinatie, de juiste acquisitie en doelgericht netwerken.

Effectieve markt-productcombinatie

Strategische keuzes maakt u per definitie voor jaren, terwijl u uw tactische aanpak kunt bijstellen afhankelijk van het effect. Op basis van uw strategie kunt u vervolgens de juiste doelgroepen kiezen en daar de passende producten op afstemmen. Het tactisch vervolg op de strategiekeuze van bijvoorbeeld Ansoff is het formuleren van markt-productcombinaties. Sales gaat per definitie uit van de markt: dus eerst de markt en daarbij de producten.

Markten zijn mensen en groepen mensen die uw producten wensen zijn doelgroepen. De relatie is als volgt: de totale omgeving bestaat uit markten, een markt bestaat uit segmenten en een segment kan een doelgroep worden. Een segment wordt pas een doelgroep aan de hand van vier checkvragen over de meetbaarheid, de omvang, de bereikbaarheid en de haalbaarheid.

Meetbaarheid	Is het segment herkenbaar, meetbaar en verschilt het van andere?	Ja	Nee
Omvang	Is het segment groot genoeg en heeft het voldoende kooppotentie?	Ja	Nee
Bereikbaarheid	Is het segment rendabel te bereiken via gerichte acties?	Ja	Nee
Haalbaarheid	Heeft uw organisatie voldoende middelen om de segmenten te bewerken?	Ja	Nee

Als u vier keer 'ja' antwoordt, dan is een segment een doelgroep. Eén of meer keer 'nee', dan is het geen doelgroep. U kunt dan beter op zoek gaan naar een ander marktsegment. Uit de relevante segmenten kiest u uiteindelijk maximaal vijf doelgroepen voor uw organisatie.

Markten en doelgroepen

Markten zijn mensen en groepen mensen die uw producten wensen zijn doelgroepen. De totale omgeving bestaat uit markten, een markt bestaat uit segmenten en een segment kan een doelgroep worden.

De tweede stap is uw productenpakket te ordenen tot de vijf belangrijkste producten. Kies vijf producten die verantwoordelijk zijn voor tachtig procent van uw omzet. De derde stap is dan om uw doelgroepen ('markten') te matchen met die vijf producten in de markt-productmatrix, waardoor u markt-productcombinaties (MPC's) maakt.

	Markt 1	Markt 2	Markt 3	Markt 4	Markt 5
Product A					
Product B					
Product C					
Product D					
Product E					

Markeert u nu eens de combinaties met plussen en minnen. Welke MPC's zijn sterk (+) en welke MPC's minder (-)? Uiteindelijk ontstaat hieruit het beste product: het product met horizontaal opgeteld de meeste plussen. Ook ziet u de meest interessante doelgroep: de markt met verticaal opgeteld de meeste plussen. In de cases zullen we hiermee doorgaan. Tot nu toe zijn we nog droog aan het oefenen: u kunt dit alles immers gewoon van achter uw bureau doen. Met het volgende deel over acquisitie wordt het contact al warmer.

Juiste acquisitie

Klanten willen altijd kopen, de vraag is alleen hoeveel, wanneer en bij wie. Onderzoek toont aan dat de keuze van de juiste acquisitietool erg belangrijk is. Als een klant ontdekt dat een verkoper verkooptechnieken gebruikt terwijl hij probeert iets te verkopen, ontstaat een sterk negatief effect op de kans dat de klant koopt^{xxxvii}. De taak van de verkoper is dus dat de juiste persoon op het juiste moment de juiste boodschap ontvangt op een natuurlijke wijze.

Voor de juiste acquisitie kijken we eerst naar de manier waarop we relaties kunnen benaderen en vervolgens hoe we ze kunnen uitbouwen. Voor het benaderen van relaties zijn er vier verschillende communicatietools. Deze vier tools hebben elk een eigen kenmerk. De definities^{xxxviii} geven al een beeld van het karakter:

PR	De methode om de beeldvorming bij algemene publieksgroepen positief te beïnvloeden
Reclame	Elke vorm van niet-persoonlijke presentatie en promotie waarvoor de afzender betaalt
Salespromotion	Methode om op korte termijn de omzet te verhogen met speciale acties (zoals korting, wedstrijden, extra waarde en prijzen)
Persoonlijke verkoop	Direct persoonlijk contact met één of meer afnemers

Deze tools worden anders ingezet in de consumentenmarkt (business to consumer of populair B2C) dan in de zakelijke markt (business to business of B2B). In dit schema vergelijken we de vier communicatietools en de relatieve impact ervan^{xxxix}:

Promotie & Acquisitie

	B2C	B2B
PR	■	■
Reclame	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Salespromotion	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Persoonlijke verkoop	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Grondslagen van de marketing, Prof. Dr B. Verhage, 4e druk, 1998, biz 346

Reflectieopdracht

Wat is het effect van uw promotieaanpak tot nu toe? Kijk naar de drie meest interessante markt-productcombinaties.

1. Vergelijkt u eens welke impact de vier tools in het verleden hadden en nummer ze van 1 (het meest effectief) tot 4 (het minst effectief).
2. Stel dat u over voldoende middelen en tijd zou beschikken: welke promotietools zijn het meest effectief voor de toekomst? Nummer ze ook van 1 (het meest) tot 4 (het minst).
3. Wat is uw conclusie?

Acquisitie

Voor de zakelijke markt is persoonlijke verkoop of acquisitie de meest effectieve aanpak. Acquisitie is de kunst om van een koud contact een warme relatie te maken. Het is een van de mooiste taken van de verkoop. Acquisitie in de verkoop is als balbeheersing in het voetballen. Je moet het beheersen, anders word je weggespeeld. Voor sterke acquisitie heb je drie zaken nodig: ten eerste een slim salesproces, ten tweede goede statistieken en ten derde passie om door te gaan.

Salesproces

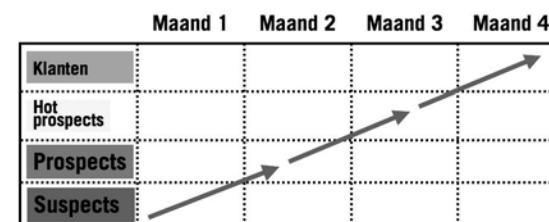
Het voordeel van sales is dat we redelijk snel zien hoe effectief een verkoper, een team of een actie is. Verkoopt het, dan werkt het. Met het volgende salesproces kunt u zo vroeg mogelijk

beoordelen hoe effectief iemand werkt. Het proces bestaat doorgaans uit vier generieke fases, die, mits gedisciplineerd en goed opgevolgd, een salesflow worden.



De eerste fase van de salesflow sluit aan bij de markt-product-combinatie. De startvraag is: welke groep binnen uw doelgroep is nú in de markt? Dit zijn de zogenoemde suspects en dit zijn bekende personen of organisaties uit uw doelgroep waar nog geen persoonlijk contact mee is. Dit is de 'werkgroep' waar u uw acquisitie op richt om ze een fase verder in uw salesflow te krijgen. Hieruit ontstaan vervolgens de prospects. Dit zijn de personen of organisaties waarmee tweezijdige communicatie bestaat, maar die nog geen klant zijn. Uw acquisitie-inspanningen intensiveren leidt ertoe dat een deel van de prospects hot prospects worden. Dit zijn de prospects waarmee u in onderhandeling bent om zaken mee te doen. Uit deze hot prospects volgen uiteindelijk uw klanten.

Salesflow



Idealiter ziet dit proces er als volgt uit, waarbij de doorlooptijd per branche en product uiteraard anders is. Daarnaast geldt er een aantal gouden gemiddelden om klanten te krijgen. Op de site www.salesmanagement.nl staat een uitgewerkt voorbeeld en een spreadsheet die u kunt downloaden en gebruiken.

Gouden gemiddelden

Elke basketbalcoach weet van elke speler precies hoeveel minuten hij heeft gespeeld, hoeveel punten hij heeft gescoord, wat voor punten dat waren, hoeveel assists en hoeveel rebounds, et cetera^{xl}. In sales helpen statistieken net zo goed om een team tot topprestaties te leiden. Er zijn ook gouden gemiddelden in sales. Dit zijn de gemiddelden die voor de fases uit het salesproces gelden en een richting geven voor uw inspanning en focus. Zie ze als uitgangspunten, niet als dogma's. Zo blijkt dat als u tien suspects goed benadert, u daaruit vier afspraken moet kunnen halen. Door die vier gesprekken kunt u twee offertes uitbrengen en uit elke twee offertes kunt u een order scoren (zie ook hoofdstuk 3).

Zodra u uw salesteam op deze manier laat werken, kunt u per persoon zien hoe effectief hij is, en kunt u mensen onderling, als team en in de tijd vergelijken. De statistieken geven zo een schat aan informatie.

Acquisitie slaagt zo goed als de passie van de verkoper. Veel passie leidt tot veel effect

Volgens marketeer Philip Kotler kost het vijf keer meer energie

en geld om omzet bij nieuwe klanten te halen ten opzichte van diezelfde omzet bij bestaande relaties^{xii}. U kunt u voorstellen dat dit effect nog sterker wordt als uw klanten die tevreden zijn actief voor u verkopen. Dan leggen ze contacten in hun eigen netwerk en zo werven ze nieuwe relaties voor u.

Doelgericht netwerken

Ervaren verkopers weten dat relaties en netwerken hun belangrijkste kapitaalgoed vormen. In dit geval benaderen we netwerken zeer praktisch door te inventariseren welke netwerken u hebt en hoeveel contacten u daar nog meer uit kunt halen.

De 8.000.000-factor

Jos van Hezewijk is dé netwerkexpert van Nederland. Hij stond aan de wieg van alle bekende bobo-hitlijsten (zoals de Quote 500, Top 100 machtigste commissarissen enz.) Door hem geïnspireerd heb ik een rekenmethode ontwikkeld om het aantal netwerkcontacten van iemand te bepalen en dat blijkt telkens veel meer te zijn dan iedereen denkt.

In de zomer van 2004 gaf ik een presentatie aan een groep jonge MKB'ers. Met behulp van een stappenplan had iedereen zijn netwerk in kaart gebracht. Dit leidde ruwweg tot twee reacties: de ene reactie was juichend en euforisch en de andere was cynisch en sceptisch. De voorzitter was een van de sceptici. Hij vroeg op bitse toon: 'Als dat dan allemaal waar is dat iedereen zo'n groot netwerk heeft en zoveel mensen kent, wie is dan de eigenaar van dat restaurant aan de overkant van de straat hier?' Dat werd een van de hoogtepunten van de avond, want vier verschillende mensen kwamen met namen en contacten. De voorzitter van deze netwerkclub schrok zelf van het aantal mensen dat het antwoord gaf.

Wellicht bent u ook benieuwd hoe groot uw netwerk is. In vier stappen zullen we dit inventariseren en berekenen:

- Stap 1: kijk eens naar deze checklist en vink aan welke netwerken u hebt (met een + bijvoorbeeld in de eerste kolom).

+	A	Netwerk
		Familie Schoonfamilie Vrienden Besturen en verenigingen Sportclub Sportclubs kinderen (ouders van andere kinderen) Netwerkorganisaties (Rotary, Lions, Ronde Tafel enz.) Kerk en geloofsgemeenschappen School (middelbare school) School (lagere school) Studie (mbo, hbo of wo) Cursussen en opleidingen Jaarclubs en disputen Studentenverenigingen Hobby's & Vrijtijdsbesteding School kinderen (ouders van vriendjes) Buren en buurt Collega's (huidige) Collega's (vorige werkgevers) Managers en leidinggevendenden MSN en andere e-groups Medereizigers (openbaar vervoer, carpoolen enz.) Leveranciers (intern, extern, lokaal en nationaal) Klanten Distributiepartners Leveranciers privé Brancheorganisaties Beroepsverenigingen Overig, namelijk

Van hoeveel netwerken bent u lid? Verrast het u of wist u dit wel, maar had u het nog nooit zo bekeken?

- Stap 2: noteer in de tweede kolom onder 'A' het aantal personen dat u in dat netwerk kent. Dit zijn niet uitsluitend de mensen die in het geheugen van uw telefoon staan, maar ook de mensen met wie u met een korte introductie contact kunt leggen.
- Stap 3 is de leukste stap. Tel het aantal contacten in de tweede kolom bij elkaar op. Vul dit in bij A, achter Totaal (eerste lijn).

A	Totaal (eerste lijn)	
B	Tweede lijn (50% van A)	
C	Derde lijn (50% van B)	
D	Totaal aantal netwerkcontacten	

Hebt u ook meer dan honderd contacten?

- Stap 4: in deze fase berekent u hoe groot uw netwerk is. Dit gaat met een speciale formule, ontwikkeld door Jos van Hezewijk. Hij stelt het volgende voor netwerken in het algemeen: de eerstelijnscontacten kunt u eenvoudig benaderen. Wilt u de tweedelijnscontacten benaderen, dan valt de helft af, omdat ze u niet goed genoeg kennen of om een andere reden. Voor de derdelijnsrelaties halveert u het nogmaals. Zijn methode is dan: honderd procent van de eerstelijnscontacten, vijftig procent van de tweedelijnscontacten en dan weer 25 procent van de derdelijnscontacten. Deze getallen vult u in bij B en C in de bovenstaande tabel. Dan komt nu de finale rekensom waarmee u het aantal contacten van uw netwerk kunt berekenen. Vermenigvuldig A x B x C en vul dat in bij D.

Hoe groot is uw netwerk? Hebt u duizenden, honderdduizenden, miljoenen contacten? Wat is uw eerste reactie? De eerste keer dat ik dit deed, was ik letterlijk stil van verbazing. Uit deze berekening komt ook 'de netwerkwet' dat iedereen vijf 'telefontjes' is verwijderd van contact met bijvoorbeeld de dalai lama.

Realiseert u zich overigens ook dat iedereen in uw netwerk net zo'n netwerk heeft als u. En elke tweedelijnscontact ook, en ga zo maar door. We zijn dus allemaal verbonden via een supernetwerk. Of stelt u zich eens voor dat uw netwerk bij u op bezoek komt. Hoe ziet dat eruit? Of stel u voor dat het u helpt om uw business te laten groeien. Wat beleeft u daarbij? Zo bekeken is de kracht die achter u staat vele malen groter dan elke taak die voor u ligt.

Reflectieopdracht

Netwerken brengt mensen met elkaar in contact. Accountmanagement organiseert zakelijke contacten bij omvangrijke prospects of relaties.

Accountmanagement

Sommige accountmanagementspecialisten geloven dat hoe minder klanten u bedient, hoe meer winst u maakt. Weet u nog wat Philip Kotler stelde over bestaande relaties? Jay Curry^{xiii} stelt zelfs dat twintig procent van de klanten tachtig procent van de omzet genereert. Dit zijn goede redenen om te kiezen voor samenwerking met een selecte groep topklanten ofwel accountmanagement.

Hierbij draait het om drie zaken:

1. Identificeren: welke relaties zijn account en waarom?
2. Intensiveren: welke contactnetwerken zijn er en hoe ver-groot u de effectiviteit?
3. Integreren: hoe creëren we de sterkst mogelijke samenwerking?

Identificeren: welke relaties zijn onze accounts en waarom?

De eerste stap in het identificeren van accounts is een kwantitatieve analyse. De vier vragen hierbij zijn:

1. Wat is de omzet per klantengroep (absoluut gezien, verdeeld over toppers, volgers en hekkensluiters)?
2. Uit hoeveel organisaties bestaat groep A (toppers), groep B (volgers) en groep C (hekkensluiters)?

3. Wat is de gemiddelde omzet per klant (omzet gedeeld door aantal klanten)?
4. Hoeveel producten/diensten neemt de klant per jaar af (gemiddeld)?

Criteria	groep A toppers	groep B volgers	groep C hekkensluiters
1. Omzet absoluut			
2. Aantal klanten			
3. Gemiddelde omzet per klant			
4. Gemiddelde productafname per jaar			

De tweede stap is *customer rating*. Dit is een kwalitatieve analyse op basis van maximaal vijf criteria. Deze analyse passen we toe op vijf geselecteerde accounts uit de groep toppers uit de vorige analyse. De vijf criteria in dit voorbeeld zijn willekeurig gekozen. Het gaat erom dat u selecteert, minder waarmé u selecteert. Vergelijk de accounts ten opzichte van elkaar, waarbij een account een '1' krijgt als dat het meest interessante account is ten opzichte van de andere vier op het betreffende criterium. Een voorbeeld:

Criteria	account A	account B	account C	account D	account E
a. Omzet	1	2	5	3	4
b. Potentie	5	2	3	4	1
c. Aantrekkelijkheid	1	4	3	2	5
d. Image	4	3	5	1	2
e. Prijsgevoeligheid	1	3	4	2	5
Totaal	12	14	20	12	17
Keuze	1e	2e	4e	1e	3e

Ten slotte telt u de punten per account (in de kolommen) en ordent u de accounts op basis van het minste aantal punten. Hiermee ziet u dat account A en D op dit moment de beste businesspartners zijn.

Intensiveren: welke contactnetwerken zijn er en hoe groot u de effectiviteit?

Zodra u uw accounts hebt geïdentificeerd, stemt u de contacten van uw verkoopteam af op het account. Zo verdeelt u de persoonlijke tijd van uw verkopers effectief en efficiënt over de accounts. Dit doet u ook in twee fases: eerst maakt u een contactmatrix per account en daarna organiseert u de persoonlijke contacten effectief.

Contactmatrix	account A	account B	account C	account D
e-mail	350	200		
telefoongesprek	80	40		
post en brieven	12	5		
privégesprek	5	2		
evenement	4	2		
tactisch verkoopgesprek	20	10		
strategisch accountgesprek	2	1		
Totaal	473	260		

Deze contactmatrix heeft tot doel om de kwaliteit van de contacten met een account te vergroten en om het aantal contacten slimmer te organiseren. Vervolgens gebruikt u de DMU-PSU-matrix om uw team te verbinden met het team bij het account.

- **DMU**
De **DMU** is de Decision Making Unit. Dat wil zeggen: het 'aankoopteam' binnen het account dat betrokken is bij de beslissingen.

- **PSU**
De **PSU** is de Problem Solving Unit of accountteam dat de verkoopprojecten realiseert bij het account.

De DMU bestaat in principe uit de volgende rollen, die los kunnen staan van de feitelijke functies:

- beslisser (over de initiële beslissing);
- inkoper (en vaak budgethouder);

- DMU
- PSU

- beïnvloeder (interne of externe adviseur);
- gebruiker (in de praktijk);
- ondersteuner (administratief of operationeel).

Sommige functionarissen kunnen bovendien de rol van ‘portier’ hebben.

Het accountteam (of de PSU) bestaat in principe uit de volgende rollen:

- accountmanager (eindverantwoordelijk voor het account en het accountteam);
- verkoper (verantwoordelijk voor een deel van het verkooptraject en lid van het accountteam);
- salesmanager (de manager van de accountmanager en verantwoordelijk voor sales en/of marketing);
- ondersteuner (algemene ondersteuning of binnendienst van de accountmanager);
- uitvoerder (verantwoordelijk voor de ‘productie’ van het product of de dienst);
- administrateur (degene die betrokken is bij de administratieve afhandeling van de order tot aan het betalen van de factuur – bij wijze van spreken).

DMU-PSU-matrix								
Decision making unit (naam en functie)								
	1 D. Otto Comm Dir.	2 B. Post Inkoop	3 G. Kist Adviseur	4 C. Stans Gebruiker	5 A. Fraut Productie	6 G. Kreid Logistiek	7 J. Jansen Administr.	
1 A. Manager Comm Dir.	–	2x p.jr	6x p.jr	20x p.jr	1x p.jr	–	–	
2 B. Seels Sales Mgr	1x p.jr	1x p.jr	1x p.jr	–	–	–	–	
3 C. Steun Support	–	–	–	–	–	–	–	
4 D. Admin Administratie	–	–	–	–	–	10x p.jr	20x p.jr	
5 E. Uiterwijk Logistiek	–	–	–	5x p.jr	10x p.jr	20x p.jr	–	
6 F. Proodu Productie	–	–	2x Privé	–	20x p.jr	–	–	
7 G. Pionyr Staf	1x p.jr	–	5x p.jr	–	–	–	–	

Sommige functionarissen kunnen bovendien de rol van ‘pionier’ hebben en kunnen deuren openen die voor het team belangrijk zijn.

Als u deze teams hebt benoemd (met naam en functie) kunt u de contacten in kaart brengen met de DMU-PSU-matrix. Daarna kunt u de contacten intensiveren.

Zodra u de huidige situatie kent, kunt u de ideale situatie plannen en wanneer u de contacten hebt georganiseerd (wat in de praktijk soms veel moeite kost), kunt u uw pijlen richten op het integreren en een langdurige samenwerking ontwikkelen.

Integreren

Een nieuwe ontwikkeling in sales is het combineren van verkoop en productie, wat met een populaire term prosumptie^{xliii} wordt genoemd. De klant of gebruiker neemt dan een deel van het productieproces over. Internetbankieren, online aankopen, marktplaats, Wikipedia en weblogs zijn prachtige voorbeelden. Het integreren van de relaties en processen start met de principiële keuze of u werkelijk wilt, want dit heeft verstrekkende gevolgen voor uw interne organisatie. Daarna kan integreren pas slagen wanneer beide partijen open, fair en duurzaam de processen en relaties steeds verder op elkaar afstemmen. Alleen een win-winfocus zorgt voor succes. Het is geen snelweg naar duurzaam effect, maar een weg met obstakels, wegversperringen en wegomleggingen. Dr. Samuel Kobia^{xliiv} schetst dit mooi in twee zinnen:

***Als je wilt opschieten, loop dan alleen.
Als je verder wilt komen, loop dan samen.***

Case

Bootsma

Bootsma BV is een groothandel in luxe artikelen en parfums en heeft jaren geïnvesteerd in langetermijnrelaties met de top van het winkelbedrijf in Nederland. De directie heeft daarvoor veel vijf- en tienjarencontracten afgesloten, met daarin allerlei privileges. Twee jaar geleden heeft de directie Simon Ooter aangesteld als nieuwe salesmanager en hij ontdekte dat de 'nieuwe accounts' veel beter presteerden dan de 'oude accounts', die nog wel die privileges bezaten. Tot overmaat van ramp ontdekten onlangs de nieuwe accounts deze scheve verhoudingen. Ze groepeerden zich en vroegen een gesprek aan met Peter Verloon, de algemeen directeur. Peter was slim genoeg om Simon bij dit gesprek te betrekken, maar tijdens het gesprek werd de sfeer steeds scherper en zakelijker. Eerder dit jaar had Simon met zijn MT besloten om de oude contracten open te breken en de eerste verkenningen hiervoor waren in volle gang.

Zo ontstonden een paar opties:

1. Het openbreken van de contracten met de 'oude accounts' even in de koelkast plaatsen en eerst de relaties met de nieuwe accounts kalmeren.
2. Het openbreken van de contracten met de 'oude accounts' juist nu doorzetten om daarmee de nieuwe tegemoet te kunnen komen.
3. Alle contracten met de oude en de nieuwe accounts herevalueren met als doel in één jaar tijd schoon schip te maken en alleen door te gaan met de beste partners.
4. De contracten met de oude accounts intact laten en nieuwe ambitieuze doelstellingen voor de nieuwe accounts formuleren met als beloning meerjarencontracten.

Simon houdt wel van een uitdaging, maar is nog niet zeker van de uitkomst. Daarbij speelt mee dat Bootsma BV net in de afronding zit van een strategische samenwerking en daar kan het bedrijf geen negatieve PR bij gebruiken. Voor welke van de vier opties zou u gaan en waarom?

Uitwerking case

Strategisch samenwerken en accountmanagement versterken elkaar meestal, maar Cruijff zei niet voor niets 'elk voordeel heb zijn nadeel'. In dit geval kan de externe druk van de strategische samenwerking de 'nieuwe accounts' bijvoorbeeld in de kaart spelen bij hun onderhandelingen.

Simons beste keuze is om vooraf een strategisch gesprek te regelen met Peter, zodat ze van elkaar weten wat hun belang, uitgangspunt en onderhandelingsruimte is. Daarna kan Simon alle contracten met de accounts nog eens onder de loep nemen, om daarmee snel keuzes te kunnen maken en eventueel te snijden. Hierna kan hij meer zekerheid geven aan de partners voor de toekomst. Hiervoor moet hij de gesprekken met de nieuwe accounts wel wat vertragen, om het openbreken van de contracten met de oude accounts juridisch en zakelijk verantwoord goed af te ronden. Daarnaast is het van belang dat hij Peter vraagt om deze netelige kwestie te melden aan de nieuwe partner, zodat die op de hoogte is.

Praktijkopdracht

Het internet is een superintelligente database, waarbij de kracht toeneemt met de aansluiting van meer afzonderlijke delen. Zo groeit ook de intelligentie van een team wanneer het als collectief opereert. Vraag uw verkopers eens om in drie teams een gedegen jaarevaluatie te maken. Zij vormen als het ware drie adviesbureaus die gezamenlijk eerst alle data analyseren (cijfers en gedrag). Daarna werken ze afzonderlijk van elkaar een advies en actieplan uit en presenteren dit in de eerstvolgende verkoopvergadering. Nodig eventueel uw manager, directeur of een goede klant uit om het belang te benadrukken. Stel u hierbij professioneel en ambitieus op, alsof u werkelijk een nieuwe leverancier selecteert. Uw opstelling bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van de adviezen.

Tot slot

Verkopers worden vaak jagers genoemd en jagen elkaar graag op. Pas ervoor op dat u elkaar niet blijft opjagen. Dan schiet het jagen namelijk door naar de verkeerde kant. Het is mij ook overkomen. Ik werkte in een organisatie waar het team elkaar behoorlijk opjoeg. Elke week hingen de lijstjes weer aan de muur: wie had de meeste telefoontjes gepleegd, wie had de meeste gesprekken gevoerd en wie had de mooiste offerte gemaakt? We maakten elkaar helemaal wild en we gingen maar door.

Na twee jaar in die mallemolen stapte ik eruit. Ik begon mijn eigen bedrijf en de eerste twee maanden was ik zo druk met van alles en nog wat dat de acquisitie er bijna volledig bij inschoot. Tot ik op een dag werd gebeld door een kennis van een vriend. Ik werd daarna ook gebeld door een vriend die ik lange tijd niet had gesproken en na het derde telefoontje had ik drie interessante gesprekken gevoerd. Een paar weken later had ik in één maand tijd meer omzet geboekt dan die twee jaar daarvoor in die mallemolen. Dit gedicht van Toon Hermans beschrijft precies hoe het ging:

*Hij was niet gelukkig
Hij was nooit eens blij
Hij reikte te hoog
Hij kon er niet meer bij
Toen hij niet meer reikte
Maar bukte
Toen zag hij opeens
Dat het lukte.^{xiv}*

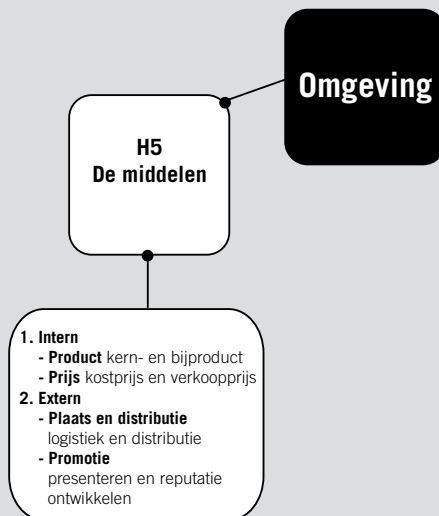
De middelen

5

Inleiding

De supermarkten worden elke week overladen met nieuwe producten, aanpassingen en acties. Desondanks verliezen de merkproducenten veel terrein ten gunste van de huismerken^{xvii}. De 'merkproducenten' hebben blijkbaar nog niet de gouden sleutel gevonden naar goede groei. Bij de retailers lijkt de boekhouder aan het stuur te staan, want huismerken leveren simpelweg meer op. Het lukt ook slechts een enkele keer per jaar dat de klanten, de handel én de producenten profiteren. Het lijkt wel een touwtrekwedstrijd van drie partijen die samen een driehoek van touw moeten maken, maar die geen van drieën willen luisteren. Het eind van het liedje is dat iedereen een schorre keel heeft, moe is en er geen driehoek is. Natuurlijk is het moeilijk om alle variabelen op elkaar af te stemmen en alle partijen bij elkaar te houden, alleen dat is precies de uitdaging waar sales voor staat.

In dit hoofdstuk over de middelen gaan we hier dieper op in, aan de hand van de vier P's van Philip Kotler: product, prijs, plaats en promotie^{xviii}. Product en prijs zijn meer intern gericht, terwijl plaats en promotie meer extern zijn gericht. We belichten telkens twee hoofdpunten per P en vertalen ze naar sales.



Case

Fred & Ed

Eind 2003 introduceert Food Sense een nieuwe productrange in zoet broodbeleg: tubes onder het merk Fred & Ed. Food Sense wil van Fred & Ed een kindermerk maken dat in alle categorieën van de supermarkt aanwezig is waar kinderen bepalend zijn in de aankoop. Food Sense levert innovatieve producten die tegemoetkomen aan de wensen van kinderen (*good fun*), van moeders (*good feeling*) en van retailers (marge). Pindakaas, jam, hazelnootpasta en smeerkaas zijn inmiddels verkrijgbaar in Fred & Ed-tubes.

De slogan van Food Sense is 'we break the rules' en voorlopig lukt ze dat ook. Food Sense lijkt bijvoorbeeld een grote organisatie, maar is begin 2003 opgericht door drie ex-Unilevermedewerkers. Deze drie mensen zijn er ook in geslaagd om met hun producten zelfs volledige distributie te bereiken bij alle grote supermarktketens in Nederland. Gezien de huidige situatie en prijzenoorlog is dat een prestatie van formaat. Daarnaast is Food Sense vanuit de markt beloond met een Food Quality Award. Dit is een prestigieuze prijs die wordt toegekend op basis van het oordeel van consumenten en retailers. Het jury-rapport luidde als volgt: 'Fred & Ed is een bijzonder innovatief concept van varianten in smeerbaar broodbeleg. Hoewel het nog relatief kort op de markt is, heeft het een goede dekking en het begint aan te slaan bij gezinnen met kinderen. Deze Food Quality Award voor Food Sense is echter ook een eerbetoon aan dit bijzondere initiatief van de mensen achter dit bedrijf. Zij illustreren dat een fabrikant zijn marketinghuiswerk goed kan doen zonder een leger managers vanuit verschillende disciplines. Drie personen kunnen soms meer dan velen bijeen.'

Daarnaast is het Fred & Ed-merk in 2004 genomineerd als 'cool brand', waarmee het zich in dat jaar tussen de meest trendy merken mocht scharen^{xlviii}.

Vraag: 'we break the rules' staat hoog in het vaandel van Food Sense. Welke regels hebben ze volgens u tot nu toe gebroken?

Antwoord: om regels te kunnen breken, moet je op een ander niveau denken dan waar het probleem zit om echt nieuwe oplossingen te vinden. Een mooi voorbeeld van een regelbreker is de rotonde: veel goedkoper en eenvoudiger dan een stoplicht. De tube van Fred & Ed is ook een voorbeeld van een regelbreker. De concurrerende producten zijn verpakt in potten en tubes zijn veel praktischer, vooral voor kinderen. De focus op kinderen is ook de tweede regelbreker, want de tube is speciaal voor kinderen gemaakt, die het zo veel leuker vinden om pindakaas op hun brood te 'spuiten' en daardoor wellicht meer gebruiken. Een derde regelbreker is dat ze een slimme mix hebben gemaakt van een goed product, low profile-promotie, effectieve distributie en een goede prijs voor de consument en de handel. Ze hebben ook geen zware campagnes gebruikt om het merk te pushen.

Reflectieopdracht

Stel dat u een regel kon breken in uw eigen organisatie of met uw eigen producten en diensten. Welke regel zou u dan breken?

Middelen (intern en extern)

Wilt u eens meelopen door een willekeurige supermarkt? Dan komen we binnen bij het zuivelvak, langs het schap met de kof-fie, naar de koekjes en het snoep, via de delicatessen, nog even langs de wasmiddelen en dan via de kassa's weer naar buiten. Dat was een korte winkeltrip. Wat viel u op over het aantal producten? Zag u veel lege schappen en veel ruimte of viel het u op hoe vol de winkel was?

Het lijkt wel of de gemiddelde supermarkt de laatste jaren uit zijn jas is gegroeid wat betreft het aantal nieuwe producten. In 2002 bleek uit een onderzoek onder leiding van professor Giep Franzen dat er jaarlijks ongeveer 1650 nieuwe producten worden gelanceerd in Nederland. De schokkende ontdekking was echter dat de afgelopen tien jaar slechts zeventien van deze merkenintroductions een blijvende positie op de markt hebben veroverd^{xix}. Een grove rekensom leert zo dat slechts 1,5 op de 1000 introductions slaagt. Een bedroevende 1,5 promille wordt succesvol. Die race om schapruimte lijkt dus meer op een afvalrace met 99,85% afvallers. Tel daarbij nog de mislukte introductions, campagnes die niet werkten, gedumpte producten, verloren grondstoffen en verspilde research & development. En daarbovenop nog de ideeën, de plannen, de prototypes en producten die het daglicht niet eens zagen omdat ze niet goed genoeg waren. We dumpen werkelijk vele duizenden keren meer dan we gebruiken.

Wat is er dan mis? Verstaan wij ons vak niet? Zijn we te weinig innovatief of doen we te weinig onderzoek? Of gaat het zo goed dat het ons eigenlijk niet uitmaakt? Of zegt het iets over ons 'verkoopvermogen'?

Product, diensten, boren en gaten

Er zijn bedrijven die 'boren' verkopen en er zijn bedrijven die 'gaten' verkopen. Wat verkoopt uw bedrijf: boren of gaten? Dat is even de vliegende start als we over producten spreken. Later zoomen we in op het verschil tussen deze boren en gaten.

Overigens is het gemakkelijk om alleen producten te noemen, maar diensten zijn tegenwoordig veel belangrijker geworden in onze economie. Diensten zijn namelijk verantwoordelijk voor bijna 75 procent van ons bruto binnenlands product. Volgens een definitie van het CBS zijn diensten 'producten die niet tastbaar zijn, zoals horeca, handel, transport, zorg en overheid'.

Reflectieopdracht

Hoe is de verhouding qua omzet in uw organisatie van producten en diensten? Stel dat u uw omzetverdeling meer afstemt op de nationale verdeling (25 procent producten en 75 procent diensten), wat kunt u dan ondernemen om dit te bereiken? Noemt u eens vijf zaken:

1.
2.
3.
4.
5.

Product en waarde

U weet natuurlijk allang dat verkopen makkelijker is als de sfeer goed is. Succesvolle verkopers blijken ook meesters in het creëren van de juiste sfeer, waardoor een klant het product bij wijze van spreken aanbiedt. Dit lijkt op een beroemde uitspraak van Antoine de St. Exupéry^{li}: 'wilt u iemand een boot laten bouwen, verzamel dan geen hout, maar leer ze te verlangen naar de eindeloze zee'.

Het vergroten van het verlangen is de kerntaak van verkopers. In de eerste twee hoofdstukken over mensen hebben we stilgestaan bij het intrinsieke deel hiervan. In dit hoofdstuk gaat het over wat verkopers doen om de beleving bij klanten te vergroten. De vraag is in feite: hoe effectief vergroten ze de extra toegevoegde waarde (ETW)? Of belangrijker nog: hoe vergroten ze hun eigen ETW-vaardigheid? Hoeveel impact heeft hun presentatie en hoeveel emotie zit erin, zodat de beleving bij anderen groeit?

Een snelle check is het doorgronden van de taal die ze gebruiken. Neem maar eens een presentatie of een offerte van een verkoper voor de geest: ligt de nadruk op technische, rationele zaken of op emotionele belevingsaspecten? Als u dit weet, hoe kunt u de productfocus van de verkopers dan emotioneler en daardoor effectiever maken?

Een handige methode is de *kvB*-methode. K staat voor Kenmerk, V is het Voordeel en B is Beleving. Als een verkoper presenteert met *kvB*'s, heeft hij veel meer aansluiting bij zijn relaties. Enkele voorbeelden.

Kenmerk	Voordeel	Beleving
<i>Coca-Colaflesje</i> Unieke vorm van het flesje	Coca-Cola valt meer op.	Het voelt heerlijk als je Coca-Cola drinkt.
<i>Gsm-telefoon</i> Stand-by-tijd batterij 240 uur	Hoeft weinig op te laden.	Je kunt bijna zo lang bellen als je wilt met je vrienden en familie.
<i>Kant-en-klaarmaaltijden</i> Alles klaargemaakt in de fabriek	Alleen nog opwarmen en daardoor snel aan tafel.	Je geniet eerder van een gezellige maaltijd.

De *kvB*'s kunt u toepassen op drie niveaus:

1. persoonlijkheid van de verkoper ('wat maakt de verkoper als persoon zo uniek?');
2. producten en diensten ('wat zijn de Unique Selling Propositions – USP's – van de producten en diensten);
3. organisatie ('op welke bijzondere manier onderscheidt uw organisatie zich?').

Door deze techniek wordt de relatie zoals gezegd warmer en emotioneler en daardoor sterker en langduriger.

Assortimentsparadox

Neemt u alle producten en diensten samen, dan hebt u uw assortiment. Dit is de gereedschapskist van de verkoper. Hoe meer hij in de kist heeft, hoe meer zaken hij kan oplossen. Maar hoe voller de kist is, hoe minder overzicht hij heeft. Zo hoorde ik eens een boeiend experiment bij een grote supermarkt in de jaren tachtig. Hun doel was om het assortiment zo klein en de omzet zo groot mogelijk te maken. Het onderzoek verrichtten ze in een van hun proefwinkels door steeds meer producten uit de schappen te halen en te analyseren wat de effecten waren op de omzet. Op een gegeven moment verkochten ze alleen nog maar de 'hardlopers'. De omzet daalde uiteindelijk toen ze alleen nog maar de twintig beste hardlopers verkochten.

Reflectieopdracht

Welke producten of diensten kunt u elimineren uit uw assortiment, zodat uw organisatie zich meer kan concentreren op de 'hardlopers'?

Ook een mooi voorbeeld van slim assortimentsbeheer heeft McDonald's ons gegeven. Ze wilden de omzet van milkshakes vergroten terwijl ze eerst maar één type beker hadden. Ze kwamen op het idee om de keuze te vergroten tot drie bekertjes: small, medium en large. Slim genoeg was de inhoud van de 'oude beker' gelijk aan de nieuwe 'small'. Het effect was hierdoor tweeledig: veel meer mensen kochten milkshakes want ze konden kiezen en als ze een milkshake kochten, was dat meestal een medium. Twee vliegen in één klap!

Reflectieopdracht

Welke extra producten, diensten of varianten hebt u nodig om de kracht van uw assortiment juist te vergroten?

Voor rendabel assortimentsbeheer gelden drie gulden regels:

1. Maak uw assortiment zo klein én zo groot mogelijk: zo klein dat iedere verkoper het in zijn geheel kent en zo groot dat u tachtig procent van uw klanten bedient. Een gouden tip is om uw assortiment te clusteren of tot maximaal vijf 'producten' te beperken: dit blijkt een effectief maximum te zijn. Daarnaast is het handig dat een klant binnen uw assortiment voldoende alternatieven vindt, zodat hij kiest binnen uw assortiment in plaats van tussen uw oplossing en die van een concurrent.
2. Snoei uw assortiment zo vaak als nodig is en kijk er bijvoorbeeld jaarlijks kritisch naar, afhankelijk van de levenscyclus van uw producten. Onderhoud uw assortiment alsof het uw lievelingstuin is, want door goed snoeien groeit en bloeit de tuin beter.
3. Selecteer producten die goed aansluiten bij uw doelgroepen en let op de valkuil dat u iedereen wilt bereiken. Iedereen is namelijk de enige doelgroep die níét bestaat. Hoe meer focus, hoe sterker uw marktpositie. Een mooi voorbeeld uit de automobielenindustrie is de uitbreiding met de A-klasse van Mercedes of de A2 van Audi.

De paradox van succesvol assortimentsbeheer is dat de meeste verkopers liefst één product verkopen, want dan hoeven ze minder te onthouden en kunnen ze zich specialiseren. Aan de andere kant willen verkopers voor bijna iedere klant een speciaal product, wat bedrijfseconomisch ondoenlijk is. Ervaring leert dat als u regelmatig kritisch kijkt naar uw producten, diensten en assortiment, u een sterke troef in handen hebt om uw omzet te maximaliseren. De vraag blijft: waar ligt voor u de gulden middenweg?

Prijs

Als u uw producten, diensten en assortiment hebt afgestemd op de markt, kunt u met de tweede P aan de slag: de P van Prijs. Met de prijs kunt u praktisch elke situatie naar uw hand zetten. Het interessante van het prijsinstrument is dat het nogal dubbelzin-

nig is: enerzijds maakt de prijs veel vergelijkbaar, anderzijds zegt prijs bijna niets over de waarde die het heeft voor een klant. De befaamde playboy Oscar Wilde zei het treffend: 'Iedereen kent de prijs van alles, maar de waarde van niets.' Zo is de iPod MP3-speler van Apple technisch iets beter dan een gemiddelde MP3-speler, maar hij is gemiddeld drie keer zo duur en toch wachten kopers met liefde enkele weken op een nieuwe als de iPod uitverkocht is. Zelfs als de prijs al hoog is, kan de waarde blijkbaar nog hoger zijn. Is waarde dan alleen maar perceptie?

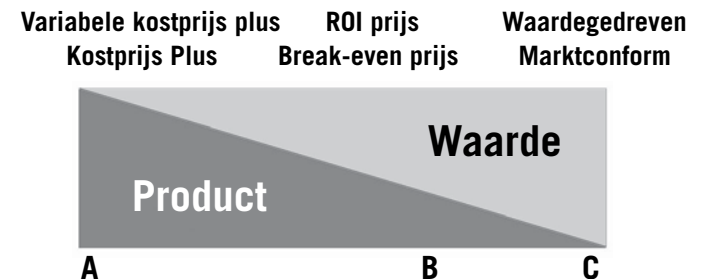
Het prijzenrijk

In het prijzenrijk zijn er tientallen wegen die naar Rome leiden. Er is ook niet één uitmuntende prijstactiek, behalve die tactiek die goed past bij uw organisatie en bij uw gewenste marktpositie. Voor de prijs beperken we ons tot twee aspecten: de prijsfocus en de prijsopbouw.

Prijsfocus

De prijs kunnen we op ruwweg twee manieren bepalen. De eerste manier is vanuit de productie gezien en de tweede manier is vanuit de waarde voor de klant gezien. Alle andere prijstactieken zitten ertussenin, zoals u kunt zien in het schema over prijsbeleid.

Prijsbeleid



Bron: Verhage, Grondslagen van de marketing, 1998, blz 506 e.v.

Bij de kostprijs-plusbepaling (zie A) is de productie bepalend voor de marktprijs. De productiekosten zijn het uitgangspunt, daarboven komt een opslag en de som van deze twee is de verkoopprijs. Vandaar de naam kostprijs-plus. Bij marktconforme prijsbepaling (B) is het referentiekader de gemiddelde prijs van de belangrijkste concurrenten. De waardegedreven prijsbepaling (C) gaat uit van de waarde die de klant ervan verwachtⁱⁱⁱ. Aan welke kant zit uw organisatie met haar prijzen: aan de kostprijszijde of aan de waardekant?

Prijsopbouw

Hebt u de prijsfocus gekozen, dan komt het aan op tactisch en doelgericht de prijs presenteren, zodat de prijs transparant overkomt. Hierbij is het belangrijk dat klanten de prijs accepteren en verkopers maximale handelingsruimte hebben. Deze twee aspecten staan per definitie op gespannen voet, want klanten willen zo min mogelijk betalen en verkopers willen zo veel mogelijk verdienen. Als de prijs wordt gebruikt om producten en diensten met elkaar te vergelijken, dan hanteren handige prijskunstenaars drie basisregels:

- Stem de prijs van het basisproduct af op de gewenste marktpositie (als prijsvechter een lagere prijs en bij exclusiviteit juist een hoge prijs). Hiermee vergroot u uw geloofwaardigheid.
- Bouw met modules, uitbreidingen, extra's, opties en accessoires het basisproduct uit tot de gewenste behoefte, waardoor de klant ziet wat zijn wens 'kost'.
- Vermeld bij elk prijsvoorstel twee alternatieven, die beide uitgebreider en duurder zijn (denkt u maar aan de milkshakes). Zo wordt de basisoplossing de goedkoopste.

Prijzen en kortingen

Zodra uw verkopers de gelegenheid krijgen om te onderhandelen over de prijs, is een belangrijke hobbel genomen: de klant laat hiermee merken dat hij geïnteresseerd is. Met de juiste focus, houding en tactiek wordt nu elke prijsonderhandeling succesvol. Twee tools helpen hierbij: de margematrix en de ruillijst. De margematrix is een rekenmodel waaruit de relatie blijkt tus-

sen brutomarge, korting en volume. Deze matrix toont dat elke procent korting druk legt op de verkoper zelf om dezelfde brutomarge te realiseren. Deze matrix laat zien hoeveel procent extra volume de verkoper moet verkopen, voor elke procent korting.

Margematrix

		Brutomarge								
		10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
Korting	2,0%	25	15	11	9	7	6	6	5	4
	3,0%	43	25	18	14	11	9	9	7	6
	4,0%	67	36	25	19	15	13	13	10	9
	5,0%	100	50	33	25	20	17	17	13	11
	7,5%	300	100	60	43	33	27	27	20	18
	10,0%		200	100	67	50	40	40	29	25
	15,0%			300	150	100	75	75	50	43

Stel dat de brutomarge 30% is en een verkoper geeft 5% korting, dan moet hij 20% meer producten verkopen!

De margematrix kan dus een prikkel zijn om zo min mogelijk korting te geven, wetend dat klanten vaak willen onderhandelen. Met de ruillijst kunt u de focus verleggen van prijsvechten en handjeklap naar meer dan 200 andere onderwerpenⁱⁱⁱⁱ. Het belangrijkste bij prijsonderhandelingen blijft dat elke vraag van de klant (klein of groot) geruild wordt tegen voor ons interessante zaken. Als een klant iets extra's wil, kunt u een van deze tien willekeurige alternatieven aanbieden:

- de hoeveelheid vergroten;
- een langdurig (jaar)contract afsluiten;
- extra bedrijfsbezoek aanbieden;
- een optie of accessoire schrappen;
- aanbod voor deelname aan testprogramma;
- uitnodigen voor een klantenpanel;
- artikel over de klant plaatsen in een nieuwsbrief;
- reciprociteit ('u koopt bij ons, wij kopen bij u') tot stand brengen;

- reclame maken met de klant in algemene media;
- garantietermijn verlengen.

Margematrix

Een rekenmodel waaruit de relatie blijkt tussen brutomarge, korting en volume.

In het kort komt het erop neer dat uw verkopers de aangeboden prijzen vasthouden én creatief omgaan met prijsonderhandelingen. Het effect? Een flinke stijging van de scoringskans en het spel wordt interessanter.

Plaats

Heeft de prijs de juiste plaats in uw mix, dan komt de fysieke plaats aan bod. Onder plaats verstaan we twee zaken: ten eerste de interne logistiek en ten tweede de externe distributie. Bij diensten is overigens geen sprake van logistiek, want diensten zijn per definitie niet op voorraad. Externe distributie is des te belangrijker bij diensten, want de levering vindt plaats op het moment dat de klant de dienst consumeert. Timing is dan cruciaal.

Bij de 'plaats' draait het om zes kernvragen^{liv} die bepalend zijn voor de distributie van uw producten:

	distributiepartner	uw organisatie
1. Wie onderhoudt de relaties met de eindgebruikers?		
2. Waar wordt het assortiment afgestemd op de klant?		
3. Wie verzorgt de promotie vooral?		
4. Waar wordt het best voorraad gehouden?		
5. Wie financiert de volgende schakels in de bedrijfskolom?		
6. Wie verzamelt en verdeelt de marktinformatie?		

Reflectieopdracht

Vinkt u eens aan wat de antwoorden op deze zes kernvragen voor uw organisatie zijn. En als u deze zes vragen hebt beantwoord, welke conclusie kunt u dan trekken voor uw distributie?

Overigens hebben organisaties die de distributie overlaten aan tussenpersonen die het meenemen in hun assortiment, over het algemeen een hoger rendement^{lv}. Hier geldt de oude wijsheid 'schoenmaker, houd je bij je leest'.

Maar ook hier is weer een paradox, want er zijn briljante voorbeelden hoe juist het uitschakelen van tussenpersonen tot veel betere rendementen leidt. Denk hierbij aan Dell, Easyjet, Ebay en Marktplaats. Deze 'regelbrekers' hebben cruciale keuzes gemaakt en zich er voor honderd procent aan gehouden, waardoor ze zo succesvol zijn geworden. Er bestaat waarschijnlijk geen middenweg in deze distributiekwestie.

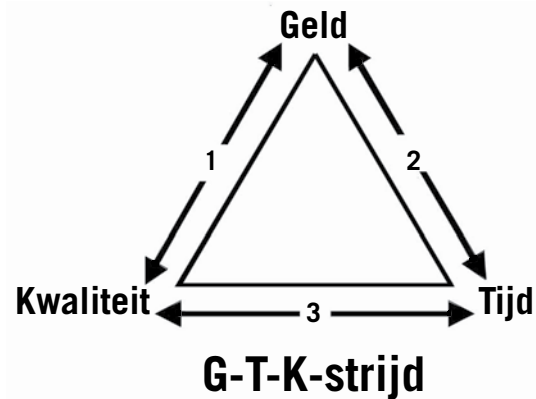
Interne logistiek

Logistiek is niet het meest voor de hand liggende terrein om u als salesmanager op te richten. Toch is hier nog winst te halen door logistieke ingrepen of andere logistieke keuzes te maken. Stelt u zich eens voor dat uw klanten akkoord gaan met uw levertermijn, dat ze in grote hoeveelheden bestellen en dat uw productie zo flexibel is als u wenst. Dat klinkt als een paradijs, nietwaar? Het is wel de samenvatting van drie logistieke knelpunten: tijd, geld en kwaliteit. Klanten willen tenslotte het beste product, zo snel mogelijk en tegen de laagste prijs. Om deze heilige graal van de logistiek te vinden, worden forse bedragen geïnvesteerd. Tot die tijd moeten we keuzes maken op het gebied van tijd, geld en kwaliteit.

Een effectieve manier om de spanning tussen geld, tijd en kwaliteit te verlagen is om dit GTK-dilemma^{lv} als driehoek weer te geven bij een klant (zie de afbeelding GTK-strijd). Er is namelijk meestal strijd tussen deze drie logistieke punten, want:

1. hoge kwaliteit voor weinig geld kost vaak veel tijd om te

- realiseren;
- snel leveren voor weinig geld is vaak lage kwaliteit;
 - hoge kwaliteit snel leveren kost vaak veel geld.



Als een klant toch vraagt om de beste producten te leveren op zo kort mogelijke termijn tegen lage kosten, dan hoeft u met dit model in de hand alleen maar te zeggen dat dat niet lukt. Wat wel lukt, is een keuze maken uit twee van de drie variabelen. Hierdoor krijgt u of meer geld, of meer tijd of u kunt meer kwaliteit leveren. Door dit dilemma met de klant te delen, wordt hij bondgenoot en is de beste oplossing voor u beiden binnen handbereik.

Externe distributie

Freddy Mercury zong het uit volle borst: 'I want it all, I want it all and I want it now.' Deze rupsje-nooit-genoeg-instelling typeert de huidige marktsituatie. Klanten willen steeds meer en ze willen alles steeds sneller. Bij externe distributie draait het erom de juiste distributiepartners te vinden die warme relaties creëren met zo veel mogelijk klanten, zodat de druk afneemt op de distributiekolom en klanten minder veeleisend worden. Bottleneck in de praktijk is vaak dat meer schakels ook meer tijd kosten. Het is dan van levensbelang om drie essentiële keuzes te maken wat betreft de distributie:

- Kies de beste tactiek uit intensieve, selectieve of exclusieve distributie. Intensief betekent: overal verkrijgbaar waar de klant het verwacht. Selectief wil zeggen: via een beperkt aantal geselecteerde partners, en exclusief betekent: een of enkele partners binnen een bepaald gebied. Wat past het best bij uw producten en bij uw ambitie?
- Kies de optimale distributiestructuur en het aantal partners hierin. Een korte kolom wil zeggen dat er weinig schakels zijn tussen producent/moeder en de eindgebruiker. Een lange kolom heeft diverse schakels en tussenhandelaren. Het type product en de marktsituatie bepalen vaak de lengte. Ook experimenteren steeds meer producenten met speciale producten voor verschillende kanalen of met het verkorten van de distributiekolom. Zo verkocht Unilever de afslankproducten van Slimfast eerst uitsluitend via de detailhandel, maar inmiddels verkoopt ze deze ook via een speciale webshop^{lvii}. Hiermee heeft ze direct contact met de consumenten over de handel heen. Bertolli (ook een Unilevermerk) heeft juist een deel van de distributiekolom naar zich toegehaald met Bertolli Caffè's, waar de Bertolli-producten verkocht worden. Hoe kunt u uw distributiekolom effectiever en rendabeler maken door deze te verlengen, in te korten of uit te breiden?
- Kies de ideale samenwerkingsvorm tussen enerzijds openheid en anderzijds controle. Bij openheid zijn de sleutelwoorden informatie delen, prosumptie (weet u nog?), gelijkwaardigheid en samenwerking. Bij controle gaat het om hiërarchie, afhankelijkheid en sturing vanuit één partij. Succesvolle voorbeelden van openheid en samenwerking zijn Wikipedia, Marktplaats en Linux. Daarnaast is de prijsstrijd in de detailhandel een voorbeeld van controle. Op het gebied van distributie was controle tot nu toe de geëigende methode, maar het lijkt erop dat openheid de toekomst heeft. Waar wilt u zich op richten: op het versterken van het verleden of op de noviteit van de toekomst?

Veel distributiekeuzes zijn in het verleden gemaakt op basis van schaarste vanuit hiërarchie en een beperkte hoeveelheid infor-

matie. Hier is een belangrijke kentering in gekomen: in 1995 had tien procent van de medewerkers toegang tot informatie van het eigen bedrijf, terwijl vanaf 2000 honderd procent van de medewerkers én de klanten toegang heeft tot belangrijke informatie van en over het bedrijf. Dit is de overtuiging van Björn Algvist, voormalig CEO van de Zweedse softwareleverancier Intentia^{lviii}. Daarnaast blijkt uit onderzoek van onder meer de Verenigde Naties^{lix} dat we binnen tien jaar honger en armoede kunnen minimaliseren als we de distributie beter organiseren. In het verleden hebben we veel distributiekeuzes gemaakt op basis van schaarste, maar het lijkt er meer op dat we in overvloed leven. Aan ons de nobele taak om die overvloed efficiënt en eerlijk te verdelen.

Promotie

Na het product in brede zin, de prijs en de plaats is de vierde P die van promotie. Promotie is letterlijk: bevorderen en in beweging brengen. In negen van de tien gevallen hebben verkopers het vak gekozen om relaties te leggen en mensen te bewegen iets te doen of te kopen. Promotie is de verzamelnaam voor alle persoonlijke en massacommunicatie met de doelgroepen. Dit is in zes thema's te verdelen namelijk public relations, reclame, direct marketing, sales promotion, sponsoring en persoonlijke verkoop. In hoofdstuk 4 lieten we zien wat de impact is van deze verschillende tools in de consumentenmarkt en in de zakelijke markt. Hier focussen we ons op de persoonlijke verkoop en daarbinnen op de presentatie (meer intern gericht) en positionering en reputatie (meer extern gericht).

Presentatie

Weet u nog van die boren en gaten? Wat verkopen uw verkopers? Boren of gaten? De klanten hebben nooit boren nodig, want het zal ze een zorg zijn welke techniek hun probleem oplost, als dat gat er maar komt. Natuurlijk moeten we wel weten wat voor gat het moet worden in welk materiaal, wie het moet doen en hoe sterk het moet zijn. Daarom stellen we vragen om te achterhalen hoe we het gat maken: met een boor,

een diamantzaag, explosieven, een voorhamer, een figuurzaag, een schaar, een appelboor, et cetera. De vraag (van de klant) bepaalt het antwoord (van uw verkopers), alleen gaat het bij presentatie in de kern niet om het praktische niveau, maar meer om het principiële niveau: gaan we uit van onszelf (met de boren) of gaan we uit van de ander (voor de gaten)? Weet u nog die optredens van Wibi Soerjadi in China? Zijn ijzeren methode om ultiem contact te krijgen met zijn publiek is simpel, maar niet eenvoudig. Hij zegt: 'Je moet ze wel pakken en meenemen met je spel, want dan pas zijn ze muisstil. In die zin krijg je een zeer direct contact met je publiek dat heel spontaan op je spel reageert. Ik moet dus heel diep geconcentreerd zijn wil ik ze mee kunnen nemen in mijn spel.'^{lx} Dit is precies de sleutel tot presentaties met een hoge en blijvende impact.

Een 'high impact'-presentatie bestaat uit 3B's. Het begint met een belevens, die vervolgens wordt vertaald naar mijn betekenis en het sluit af met een bijpassende boodschap voor de ander. Hoe sterker de belevens is, hoe groter de impact op de ander is. Wellicht herinnert u zich nog een vlammend betoog van iemand. Een historisch voorbeeld van iemand die recht uit zijn hart sprak, is Martin Luther King met zijn 'I have a dream'-speech^{lxi}.

Reflectieopdracht

1. Welke persoonlijke anekdote uit uw zakelijke verleden herinnert u zich waardoor uw werk extra betekenis kreeg? Neemt u hier gerust de tijd voor, want het gaat om een belevens die u werkelijk raakte.
2. Wat betekende dit voor u, wat was uw inzicht hierdoor, wat leerde u hiervan?
3. Wat is de boodschap voor de ander hierin?

Het 3B-model is een effectieve en eenvoudige manier om elke presentatie of vergadering mee te beginnen. U bereikt hiermee dat iedereen naar u luistert en dat u aan het begin direct contact legt op relationeel niveau.

Voor blijvende impact van een presentatie zijn er twee factoren van belang: naast het begin ook het eind. Weet u trouwens ook wat de voornaam van Alzheimer was? U hebt nu ruim honderd bladzijden gelezen over allerlei aspecten van salesmanagement. Maar hoeveel hiervan kunt u en hebt u onthouden? Weet u het al?

Dan nu het einde van de presentatie. Ons brein is ingericht om vragen te beantwoorden en dat werkt zo sterk dat als een vraag niet beantwoord wordt, uw onbewuste de vraag telkens terugbrengt tot er een antwoord is. Bent u al nieuwsgierig naar de voornaam van Alzheimer^{lxii} of vraagt u zich af waarom ik die vraag stelde? Een goede manier om een commerciële presentatie af te ronden is een open vraag te formuleren passend bij uw presentatie, zonder het antwoord te vermelden en dan af te sluiten. U maakt hiermee een 'cliffhanger' waarop u later kunt inhaken – net als de soaps dat doen op tv.

Reflectieopdracht

Neemt u eens de eerstvolgende verkoopvergadering in gedachten.

1. Met welke open vraag kunt u uw verkopers 'onbewust' aan het denken zetten?
2. En hoe checkt u wat ze hiermee hebben gedaan?

Imago en reputatie

Het tweede deel van de presentatie is het bouwen van uw imago en reputatie. Uw imago kunt u zelf vormen, maar een reputatie maakt u per definitie niet zelf. Een reputatie is datgene wat de ander over u zegt als u er niet bij bent. Uw klanten en relaties maken dus uw reputatie en elke levering, elk gesprek en elk contact kan dus bijdragen aan de eeuwigheid of kan een vrije val inluiden.

Paradox van reputatie:
Let u er te veel op, dan wordt u een karikatuur,
let u er te weinig op, dan wordt u een schim.

Als u doelgericht en gepassioneerd uw werk doet, wordt – populair gezegd – uw imago vanzelf uw amigo. In een wereld waarin contacten steeds sneller en vluchtiger worden, is de beste methode om juist het tegenovergestelde te doen, namelijk authentieke en warme contacten opbouwen.

Dit doet u door aandacht te hebben voor de vraag wat de momenten van de waarheid zijn voor uw belangrijkste stakeholders (belanghebbenden – niet te verwarren met de shareholders). De stakeholders zijn de huidige, vorige en toekomstige:

- leveranciers;
- klanten en distributiepartners;
- gemeenschap (omwonenden, publiek, andere geïnteresseerden en belanghebbenden);
- overheid;
- investeerders en aandeelhouders;
- medewerkers.

De momenten van de waarheid^{lxiii} zijn de gezichtsbepalende activiteiten die klanten ervaren en onthouden, van de juiste aanhef in een brief tot aan de kwaliteit van het product of de dienst. Een klant verzamelt deze momenten en daarmee beoordeelt hij de mate van vertrouwen. Onthoud hierbij de oude wet dat het jaren kost om een reputatie te maken maar dat het in seconden voorbij kan zijn. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Case

After sales Officepoint

Ze reden rond in sportwagens, ze waren allemaal goed opgeleid en zagen eruit om door een ringetje te halen. Officepoint wilde eind jaren tachtig een belangrijke speler worden in de markt voor kopieermachines en faxen. Ze hadden daarvoor speciale after sales teams in het leven geroepen, die bestonden uit aantrekkelijke dames die zich richtten op relatiebeheer bij grote klanten.

Ze waren onderdeel van accountteams die de top 100-organisaties van Nederland bewerkten onder leiding van een senior accountmanager. De concurrentie deed vaak minachtend over de 'after sales ladies' en intern werden er soms flauwe grappen over gemaakt, maar de impact was ontzettend groot. De after sales executives kregen namelijk vaak veel voor elkaar en kwamen veel te weten, wat via de gebaande paden niet altijd lukte. De inkoop van kantoorapparatuur zoals kopieermachines werd ook lange tijd gedaan door het hoofd van de postkamer of reproafdeling en dit waren bijna uitsluitend mannen. Op een gegeven moment werden documenten niet meer centraal afgedrukt, maar kwam er op elke gang of kantooruimte een printer of kopieerapparaat te staan. Hierdoor veranderde het inkoopproces voor deze apparatuur en verliep dit meer via IT en inkoopafdelingen.

Waarschijnlijk hebben deze after sales teams er ook toe bijgedragen dat Officepoint uiteindelijk marktleider is geworden in een markt die door oude getrouwen werd gedomineerd, zoals Rank Xerox, Canon en Océ. Halverwege de jaren negentig zijn

de after sales teams in deze opzet opgeheven en werden de taken geïntegreerd in de verkoopafdeling Existing Business (bestaande relaties).

Vraag 1: welke pluspunten ziet u in deze after sales teams?

Vraag 2: hoe zou u nu vergelijkbare effecten kunnen bereiken in deze markt?

Uitwerking case

Vraag 1

De pluspunten van de after sales teams waren vooral afgestemd op de oude situatie waarin de mannen van de postkamer en reproafdeling nog in de watten konden worden gelegd. In elk geval zijn er vier pluspunten:

1. De after sales ladies waren bijzonder effectief in het opwaarderen van het product 'kopiëren'. De postkamer en reproafdelingen kregen eindelijk aandacht.
2. Naast aandacht creëerden de after sales teams extra beleving.
3. Mensen doen zaken met mensen en de after sales executives maakten gebruik van dit principe.
4. Deze teams waren als concept een regelbreker ten opzichte van de traditionele manier van zakendoen, die hiërarchisch was en een soort sfeer van oude-jongens-krentenbrood had.

Vraag 2

Mensen willen plezier maken en pijn vermijden is een van de principes waar het after sales team effectief gebruik van heeft gemaakt. Tegenwoordig zou eenzelfde effect kunnen worden bereikt door bijvoorbeeld:

- het organiseren van evenementen speciaal voor gebruikers van de producten, op het kantoor van de klant. De nadruk ligt hierbij meer op entertainment dan op techniek;
- het openstellen van een weblog voor klanten waar technische en gebruikerszaken aan bod komen;
- het toevoegen van fun-elementen aan het gebruik van prints en kopieën, bijvoorbeeld door willekeurig tegoedbonnen af te drukken, prijsvragen te organiseren, et cetera. Het gaat hier om het toevoegen van fun en entertainment zodat een saaie klus als printen leuk wordt.

Praktijkopdracht

Soms helpt een simpel overzicht om nieuwe inzichten te verwerven en met nieuwe energie verder te gaan. Analyseert u uw eigen organisatie eens aan de hand van de 4 P's. Welke zijn sterk en welke zijn zwak? Noemt u per P minimaal twee voorbeelden in deze tabel.

	Sterk	Zwak
Product		
Prijs		
Plaats		
Promotie		

Welke drie actiepunten onderneemt u om de zwakten te beperken en de sterkten verder te versterken?

Stel dat u helemaal opnieuw kunt beginnen en voldoende tijd en geld hebt, wat zou u dan essentieel veranderen in uw huidige marketingmix (de 4 P's)?

Tot slot

Eeuwen geleden reisden ontdekkingsreizigers de hele wereld over op zoek naar nieuwe producten of nieuwe afzetmarkten. Verkopers kunt u zien als de ontdekkingsreizigers van tegenwoordig, alleen is hun taak complexer geworden met bijvoorbeeld vier P's op zak. Daarnaast moeten verkopers in zo kort mogelijke tijd over de finish komen bij de vier-P-estafette, waarbij de prijs wordt bepaald door de laatste. Het effect van een salesactie kunt u ook zien als een rekensom: $E = \text{Product} * \text{Prijs} * \text{Plaats} * \text{Promotie}$. Is een van de P's nul, dan is de rest waarde-loos geworden.

Daarnaast is $E = K * A^{\text{lxiv}}$, waarbij E het effect is en K voor Kwaliteit staat en A voor Acceptatie. De hamvraag is: waar zijn uw verkopers vooral mee bezig? Met het vergroten van de kwaliteit of met het beïnvloeden van de acceptatie?

We kunnen als verkopers de wereld lachend vullen met van alles en nog wat. Met meer, sneller, hoger, goedkoper en ga zo maar door. Stel dat wij ontdekkingsreizigers van deze tijd zijn: Hoe gebruiken wij onze verkoopkracht en contacten dan om de wereld mooier en gelukkiger te maken? Zullen wij er samen alles aan doen om een mooiere wereld te maken voor onze kinderen en kleinkinderen? Het lijkt mij een goed streven, want dat verdienen ze toch?

Nawoord

Voor mijn gevoel is het jaren geleden dat uitgever Jan van Miert mij vroeg om het voorwoord te schrijven voor dit boek. Gewoon om te kijken of het wat kon worden. Ik weet nog goed dat ik op een mooie middag begon met schrijven en in twee minuten klaar was. Het leek wel of ik dit nog ergens had liggen. Ik mailde het naar Jan en die was er bijzonder over te spreken.

Maar toen ik eenmaal aan het feitelijke boek begon, startte het pijnlijke proces. Men zegt wel eens dat schrijven schrappen is, maar ik had geen flauw idee wat ik kon schrappen. Ik had een lijst met meer dan zestig onderwerpen, maar er was slechts ruimte voor twintig. Uren praten, overdenken, nadenken, lange wandelingen maken, weer praten, denken en nog meer wandelen en weer verder met schrijven. Het lukte uiteindelijk om het brede vak Sales Management terug te brengen tot drie hoofd-thema's. De keuze om me te beperken tot deze drie thema's was een enorme opluchting en hiermee begon het schrijven pas goed.

Eindredacteur Karen Wolters hield de touwtjes tijdens dit proces stevig in handen. Zij hielp me (het voelde soms als dwingen) aan de structuur en planning te houden. Daarnaast gaf ze bijzonder goede feedback en stelde vaak prachtige vragen om de

inhoud te verrijken. Ed van den Heuvel, Frans Koch, Edith Bazuin en Eelco Wisman hielpen me om de hoofd- van de bijzaken te scheiden. Isabelle Nave en onze zoons, Hidde, Jurre en Tim hielpen me om contact te houden met de buitenwereld, terwijl ik in mijn 'glazen bol en laboratorium' zat te schrijven. Zij gaven me ook de inspiratie om door te gaan en deze klus te klaren vooral toen het zo moeilijk was.

Bronnen

- Barrett, R., *Naar een bedrijfsvoering met een ziel*. Symbolon, 2002
- Behr, T., *Tao van verkoop*, Element Uitgevers, 1998
- Bommerez, J., e.a., *Flow en de kunst van het zakendoen*. Nieuwe Dimensies Uitgeverij, 1999
- Bronislaw & Verhage, *Grondslagen van de marketing*. Kluwer, 4^e druk, 1998
- Collins, J., *From Good to Great*. Business Contact, 5e druk, 2004
- Collins, J., Level 5 Leadership. In Harvard Business Review nr. 5381, samenvatting van *From Good to Great*. Uitg. 2001
- Covey, S., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business Contact, 2001
- Curry, J., *Customer Marketing*. Management Press, 1e druk, 1993
- Geus, A. de, *De levende onderneming*. Scriptum, 2006
- Gottschal, T., *Ik begrijp (n)iets van je*. Ankh-Hermes, 1997
- Huckemann, M., e.a., *Sales Process Management*. Thesis Publishers, 2001
- Kotler, Ph., *Marketing Management*, Prentice Halle, 7e druk, 1991
- Kotler, Ph., *Principles of marketing*, Prentice Hall, 1983
- Lommert, R., *Alles over verkopen*. De Kern, 2e druk, 2004
- Nieuwkerk, M. van, *Hollandse Gouden Glorie*. Becht, 2005
- Porter, M., 1980, *Concurrentie strategie*. L.J. Veen, 1987

Rackham, N., *Spin Selling*. McGraw-Hill, New York, 1988
 Robbins, A., *Je ongekende vermogens*. Kosmos – Z&K Uitgevers, 12e druk, 1999
 Rustenburg, Gb., Hofsten, R. van en Steenbeek, A., *Sales Management*. Wolters Noordhoff, 1998
 Semler, R., *Semco-stijl*. De Boekerij, 2003
 Steenbeek, A., *Hart Selling*. Uitgeverij Nieuwe Dimensies, 2003
 Steenbeek, A., *Intuïtief verkopen, 20 vragen & antwoorden*. Kluwer, 2002
 Steenbeek, A., *Sales Coaching, 14 tools voor Sales Coaching*. Samsom, 2000
 Tak, A., *Verkoper en verkoop*. Wolters Noordhoff, 2000
 Toffler, A., *Third Wave*. PAN Books, 1981
 Veen, R. van, *Verkoopleiding*. Wolters Noordhoff, 1999
 Waarts, E., e.a., *NIMA marketing Lexicon*. Wolters Noordhoff, 1999

Voor meer titels en bronnen zie de site www.salesmanagement.nl.

Overige gebruikte bronnen
www.wikipedia.nl
www.wikipedia.org
www.microsoft.nl
www.floor.nl
www.google.nl

- i L. Asscher in NRC Handelsblad.
- ii Bron: *Superstar Growth Strategy* door Chet Holmes op www.chet-holmes.com, februari 2002.
- iii Joe Gandolfo is een zelfstandig ondernemer uit Lakeland, Florida, USA.
- iv Prof. Albert Mehrabian, UCLA, USA, (1971). 'Nonverbal betrayal of feeling', *Journal of Experimental Research on Personality*, 5.
- v Boston Consulting Group. Onderzoek is niet te achterhalen.
- vi Mercuri Goldmann, 1985, onderzoek in Groot-Brittannië onder vijfduizend mensen, over zakelijke aankoopbeslissingen inzake producten en diensten, van klein en frequent tot groot en complex.
- vii RET (Rationeel Emotieve Therapie) is ontwikkeld door klinisch psycholoog/psychotherapeut Albert Ellis.
- viii Mario Varvoglis is directeur van het Institut Métapsychique International (IMI) in Parijs. Deze resultaten van zijn onderzoek presenteerde hij tijdens een congres van het tijdschrift Ode op 17 april 2004 in Amsterdam.
- ix Robert Anthony, op <http://www.citaten.net/>.
- x Bron: Algemeen Dagblad, 16-5-2003.
- xi In 'Level 5 Leadership, Jim Collins', in *Harvard Business Review* nr. 5831, 2001; Een management-summary van zijn boek *From Good to Great*.
- xii Antony Jay in *Semco-stijl*, Ricardo Semler, Uitgeverij De Boekerij, 2003, ISBN: 9022515923.
- xiii *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Stephen Covey, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2001.
- xiv Bron: 'Wibi vol verbazing in China', Algemeen Dagblad, 5-6-2004.
- xv Bruce W. Tuckman is Directeur van Academic Learning Lab van Ohio State University, USA. Bron: <http://www.infed.org/thinkers/tuckman.htm>.
- xvi Volko de Jong in *Computable*, 16 maart 2001, nr. 11, pag. 33, <http://www.computable.nl/artikels/archief1/d11ag101.htm>.
- xvii <http://www.sport.nl/boek.php3?hfdid=918>.
- xviii <http://www.sport.nl/boek.php3?hfdid=918>.
- xix Gebaseerd op: Evertt Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York, 1962.
- xx Leefde van 490-430 voor Christus. We gebruiken de Griekse elementen. Bijna tegelijkertijd ontstonden ruim 2000 jaar geleden

- vergelijkbare modellen in China (er zijn vijf Chinese elementen: aarde, water, vuur, metaal en hout) en India (vijf Indiase elementen: aarde, water, vuur, lucht en ether).
- xxi Uit de 'Verjaardagskalender van het Nederlandse Bedrijfsleven' in *Hollands Gouden Glorie*, Marius van Nieuwkerk, Becht, 2005, ISBN 9023011597.
- xxii Voormalig senior topmanager bij Shell en auteur van o.a. *De levende onderneming*; Arie de Geus, Scriptum, ISBN 905940836.
- xxiii Uit Living Company, in *Barret*, 2002, blz. 30.
- xxiv Geraadpleegde bronnen voor definities zijn o.a. www.floor.nl.
- xxv Zie de IBM-klassieker *A Business and Its Beliefs* door Thomas J. Watson Jr., de zoon van de oprichter.
- xxvi Citaat ook van www.floor.nl.
- xxvii Watson Wyatt Work Study op de site van Holland Consulting Group: www.hcg.net/publicaties/ontwikkel/no42.html#missie.
- xxviii Letterlijk citaat: mei, 1961, rede van president John F. Kennedy voor het congres in zijn State of the Union. 'I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.' Bron: <http://www.impactpress.com/articles/febmar04/notes2304.html>.
- xxix 2002, Karakter uitgevers BV, Rotterdam, ISBN 9061129117.
- xxx A: het aantal orders per maand = 1,7, B: het aantal offertes per jaar = 60, C: het aantal bezoeken per week = 3,8, en D: het aantal telefoontjes per maand = 75.
- xxxi Youp van 't Hek oreerde in zijn oudejaarsconferentie van 31 december 1989 ten nadele van Buckler: 'Heb je alweer het probleem: wat is een gewone man? Nou in dit geval bedoel ik zo'n Hollandse eikel, zo'n lul, zo'n Bucklerdrinker, zo'n type die je d'r van verdenkt dat hij zijn eigen caravan trekt, zo'n grensrechter.' Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Buckler>.
- xxxii Zie bijvoorbeeld <http://en.wikipedia.org/wiki/Flop>.
- xxxiii Philip Kotler, *Marketing Management*, 7de druk, 1991, blz. 46.
- xxxiv Michael Porter, 1980, *Competitive Strategy* gevonden op <http://en.wikipedia.org>
- xxxv Drs. Y. Mandour, drs. P. Waalewijn, *Het rendement van innovatie op MarketingWeb.nl*: <http://www.marketingweb.nl/index/artikelroi.htm>.
- xxxvi Zie www.3m.nl.
- xxxvii Neil Rackham, *Spin Selling* (New York, 1988): 63 procent zegt dat er in deze situatie minder kans op verkopen is, 33 procent zegt dat er geen verschil is en vier procent zegt dat er meer kans op kopen is.
- xxxviii Prof. dr. B. Verhage, *Grondslagen van de marketing*, 4de druk, 1998, blz. 345.
- xxxix Prof. dr. B. Verhage, *Grondslagen van de marketing*, 4de druk, 1998, blz. 346.
- xl De site van de NBA, de Amerikaanse basketbalbond, staat vol met duizelingwekkende statistieken: <http://www.nba.com/statistics/player/Scoring.jsp>.
- xli Philip Kotler, *Marketing Management*, details verder onbekend.
- xlvi Jay Curry, *Customer Marketing*, 1ste druk, 1993, blz. 38.
- xlvi Alvin Toffler, *Third Wave*, PAN Books, 1981 Londen, blz. 25.
- xliv Secretaris Generaal van de Wereldraad van Kerken.
- xlvi Toon Hermans, titel en jaar onbekend.
- xlvi Laurens Sloot, 'Retailers gaan de fout in met huismerken', *Tijdschrift voor Marketing*, maandag 20 februari 2006: in tien jaar tijd steeg het aandeel huismerkproducten in supermarkten van 16 naar 22 procent.
- xlvi Philip Kotler, *Principles of marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983.
- xlvi Bron: www.foodsense.nl.
- xlix Afstudeeronderzoek van Esther Duynisveld onder begeleiding van merkenspecialist en hoogleraar commerciële communicatie Giep Franzen, in *Tijdschrift voor Marketing*, 26 augustus 2002, <http://www.marketing-online.nl/nieuws/index2002-35.html>. 'Zij stelt overigens dat merken meer zijn dan producten en dat merkin-troducties meer omvatten dan productintroducties.'
- l Bron: www.cbs.nl: in 2004 is het aandeel van de productie van diensten in het bruto binnenlands product (BBP) gegroeid tot ruim 73 procent. <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/artikelen/algemeen/webmagazine/artikelen/2005/1707k.htm>. Volgens Eurostat (het Europese CBS) was de bijdrage van diensten in 1996 51,7 procent van het BNP en 65 procent van de werkgelegenheid. Bron: http://www.europa.eu.int/comm/consumers/cons_int/serv_gen/links/action_plan/ap01_nl.pdf.

- li 'Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais reveille au sein des hommes le desir de la mer grande et large.'
- lii Bron: Verhage, 1998, blz. 506 e.v.
- liii Zie voor de volledige Ruillijst met minimaal 280 onderhandelingsvariabelen www.salesmanagement.nl.
- liv Verhage, *Grondslagen van de marketing*, 4de druk 1998, blz. 557.
- lv Verhage, *Grondslagen van de marketing*, 4de druk 1998, blz. 557.
- lvi Bron: Rob van Riessen, 27 augustus 1999.
- lvii Dit is www.slimfastshop.nl.
- lviii In NRC Handelsblad, 5 februari 2000.
- lix Zie voor het complete overzicht van deze historische verklaring: <http://www.un.org/millenniumgoals>. Ook op de site van het ministerie van Buitenlandse Zaken is meer informatie te vinden onder 'ontwikkelingssamenwerking': <http://www.minbuza.nl>.
- lx 'Wibi vol verbazing in China', *Algemeen Dagblad*, 5-6-2004.
- lxi Op deze site staan de tekst, de video en een MP3-file van de historische speech van King: <http://www.americanrhetoric.com/speeches/Ihaveadream.htm>
- lxii Zijn voornaam was Alois en hij leefde van 1864 tot 1915.
- lxiii Gebaseerd op het gedachtegoed van Jan Carlzon, ex-CEO van SAS. Hij beschreef dit in *Moments of Truth*, Ballinger Publishing, 1987.
- lixv Model ontwikkeld door Mercuri International

Over de auteur

Arnold Steenbeek is een gepassioneerd trainer, coach, ondernemer bij Heart Selling en auteur. Privé geniet hij van zijn kinderen (drie), vrienden (veel), muziek (teveel), (duur)sporten en mediteren (te weinig). Hij heeft inmiddels meer dan 65.000 salesprofessionals bereikt, waarvan een deel over de hele wereld voor wereldberoemde bedrijven werkt. Hij traint, coacht, presenteert en publiceert regelmatig over Heart Selling, verkopen en salesmanagement en is actief lid van de Nederlandse Sales Management Association (SMA). Hij heeft sinds 1988 verkoopervaring in kapitaalgoederen en zakelijke diensten aan MKB en top 100-bedrijven, uitvoerend, als manager, trainer en trusted advisor, in Nederland en in Europa. Hij heeft meer dan 10 boeken geschreven waaronder een bestseller en enkele titels zijn uitgebracht in twee talen.

Heart Selling BV
 Postbus 969
 3700 AZ Zeist
 T +31 (0)30 6922322
www.heart-selling.nl
info@heart-selling.nl

SALESMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK



Professor Michael Porter introduceerde in 1979 zijn 5-krachten concurrentie-model. Met dat baanbrekende model kon men bepalen uit welke van de vijf richtingen de grootste dreiging kwam: leveranciers, afnemers, substituten en complementaire goederen, nieuwe toetreders of interne concurrentie op de markt. Ruim 25 jaar later is er geen sprake meer van *welke* dreiging uit *welke* richting komt, maar *hoeveel* dreiging er uit *elke* richting komt. Dit geldt ook voor het vak Salesmanagement en dit vraagt nieuwe vaardigheden en inzichten van de Salesmanagers van vandaag en morgen.

Dit boek heeft daarom tot doel om het verband te leggen tussen *alle* kernpunten uit het vak. Met 29 modellen en 12 cases worden alle hoofd- en hartzaken van salesmanagement toegelicht. Deze zijn samen te vatten tot middelen, methoden en mensen. De Middelen zijn de hardware en materiële kant, de Methoden bestaan uit de 'software' en processen en systemen en bij Mensen gaat het over de heartware, de persoonlijke kracht en relaties. En wanneer u de genoemde 3 M-combinatie evenwichtig in praktijk brengt, groeit uw rendement en lacht het succes u toe. En uw collega's en klanten worden gelukkiger doordat ze zaken met u doen.

Stelt u zich dan eens voor, wat voor effect we bereiken in de markt en maatschappij, wanneer we Salesmanagement duurzaam beter in praktijk brengen en doen waar *iedereen* gelukkig van wordt! In dit boek leest u hier meer over.

Arnold Steenbeek is een gepassioneerd trainer, coach, ondernemer bij Heart Selling en auteur. Hij heeft inmiddels meer dan 65.000 salesprofessionals bereikt, waarvan een deel over de hele wereld voor wereldberoemde bedrijven werkt. Hij traint, coacht, presenteert en publiceert regelmatig over Heart Selling, verkopen en salesmanagement.

"Helder, duidelijk en praktisch" **Ditte Vellema, Client Manager, Webhelp**

"Feest der Herkenning. Geeft verfijning en focus" **Geert Bruinink, Salesmanager, Samsung**

"Prettig en compleet" **Paul Joosten, Salesmanager, Dutopia**

"Verhelderend en van harte aanbevolen" **David Bloch, Perfect Presentation**

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

ARNOLD STEENBEEK

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

ISBN 978 90 822093 0 3



9 789082 209303 >

NUR 801