



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! E-book



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
ABC-ANALYSE IN KLANTEN EN PROSPECTS	5
DE KLANTPIRAMIDE	5
KENMERKEN VAN KLANTPIRAMIDES	5
10 BELANGRIJKE LESSEN OVER KLANTEN EN KLANTPIRAMIDES.....	5
BELONINGSBLUNDERS BIJ VERKOPERS	7
1. HET IEDEREEN NAAR DE ZIN WILLEN MAKEN	7
2. GELIJKE BEHANDELING.....	7
3. EEN PLAFOND INBOUWEN	7
4. DE KLEINSTE GEMENE DELER BELONEN.....	7
5. NIET LUISTEREN NAAR UW MEDEWERKERS.....	7
6. ONVOLDOENDE PARTICIPATIE VAN HET MANAGEMENT.....	7
7. NIET FLEXIBEL	7
8. DE VERKEERDE RESULTATEN BELONEN	7
9. GEEN REKENING HOUDEN MET DE WENSEN VAN UW VERKOPERS	8
10. CONCENTREREN OP DE BODEM.....	8
CONCLUSIE.....	8
BEWUST BEKWAAM	9
HERKENT U DIT	9
COMMERCIELE MINDSET	10
HET BALANCEREN VAN BESLISSINGEN	10
FOCUS OP MOGELIJKHEDEN IN PLAATS VAN ONMOGELIJKHEDEN	10
GROEPSDENKEN EN EEN HELIKOPTERVIEW	10
ZELFSTUREND HANDELEN	11
COMMERCIELE MINDSET: "WIE VERKOOPT AAN WIE?"	12
HEEFT DE TAND DES TIJDS TOEGESLAGEN?	12
TRAINING	12
COMMERCIELE MINDSET EN DE KRACHT VAN EEN HELIKOPTERVIEW.....	12
DE GEHAASTE HOTELGAST	14
DE KLANT ALS KLANKBORD	15
DE BELANGRIJKSTE GROEP	15
HOE ZET JE ALS MANAGER ZOIETS OP?	15
WAT TE DOEN MET DE UITKOMSTEN?.....	16
HAAL MEER UIT UW SALESMEETING.....	17
BEZWAREN	17
WAT DOET DE CONCURRENT?	17
MAAK UW SEMINAR	17
HET SUCCESVERHAAL.....	17
OEFEN INTRODUCTIES.....	17
WAT IS DE WAARDE VAN UW PRODUCT?	17
UITDAGINGEN.....	17
HOE FORMULEERT U WINNENDE DOELSTELLINGEN	18
STAP 1: BEPAAL WAT U WILT BEREIKEN	18
STAP 2: FORMULEER OP PAPIER WAT U WILT.....	18
STAP 3: STEL EEN DEADLINE.....	18
STAP 4: WERK MET EEN DOE-LIJST	18
STAP 5: BRENG VOLGORDE AAN OP DE DOE-LIJST.....	18
STAP 6: WERK MET PRIORITEITEN	19
STAP 7: GA AAN DE SLAG	19
HOE GAAT U OM MET GEMAKZUCHTIGE VERKOPERS?	20

EERSTE AANNAME	20
TWEDE AANNAME	20
UW RELATIE TOT DE VERKOPER	20
CREËER HOGERE VERWACHTINGEN	20
GA MET UW VERKOPER MEE	21
TRAIN UW VERKOPERS	21
HOE SCOORT UW ORGANISATIE	22
ONDERSCHIEDT U ZICH VAN DE CONCURRENTIE?	22
VERANDERT U REGELMATIG UW VERKOOPSTRATEGIE?	22
MOETEN UW VERKOPERS VOOR HUN EIGEN LEADS ZORGEN?	22
ZEGGEN UW KLANTEN: "GUT, IK WIST NIET DAT JULLIE DIT OOK DEDEN?"	22
FUNCTIONEERT U KLANTENDATABASE GEBREKKIG?	22
DE KERN VAN SUCCESVOLLE VERKOOP	22
HOE SCOORT UW VERKOOPAPPARAAT?	23
HET CONVERSIEPERCENTAGE VAN UW LEADS	23
HOEVEEL OFFERTES WORDEN OMGEZET IN EEN VERKOOP?	23
GEMIDDELDE WAARDE PER ORDER	23
CROSS-SELLING	23
HERHALINGSVERKOPEN AAN BESTAANDE KLANTEN	23
VERKOPEN PER DAG / PER WEEK / PER MAAND / PER JAAR	23
DE LIFE TIME VALUE VAN UW KLANTEN	24
HET VERLOOP ONDER UW KLANTEN	24
IS CRM IETS VOOR UW ONDERNEMING	25
DE VIJF NIVEAUS VAN CRM	25
1. GEPERSONALISEERDE COMMUNICATIE	25
2. GEGEVENSBEHEER	25
3. INTERACTIE	25
4. PRO-ACTIEF HANDELEN	26
5. CREËREN VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN OP MAAT	26
RESUMÉ	26
JA, MAAR	27
MEER PIT IN UW SALESMEETING	28
WAT IS DE DOELSTELLING?	28
BEPERK DE SPREEKTijd	28
BLIJF BIJ HET ONDERWERP	28
GEEN RUIMTE VOOR PERSOONLIJKE ONDERWERPEN	28
BEPERKTE TIJD	28
MAAK NOOIT NOTULEN!	28
TARGETS EN TEAMWORK	29
VOORBEELDEN VAN TARGETS	29
TARGETS MOETEN STRETCHEND, MEETBAAR EN HAALBAAR ZIJN	29
HET VASTSTELLEN VAN TARGETS VOLGENS SMART	29
TARGETS EN TEAMWORK	30
TELEFONISCHE BEREIKBAARHEID	31
OPVALLENDE RESULTATEN	31
SNELHEID VAN BEANTWOORDEN	31
DE MANIER WAAROP DE TELEFOON WORDT OPGENOMEN	31
TERUGBELAFSPRAKEN	31
DE AFWEZIGE MEDEWERKER	32
VOORKOM TERUGVAL OP DE CENTRALE	32
TIEN MANIEREN OM KLANTEN GEK TE MAKEN	34
LANGE WACHTTIJDEN	34
MEDEWERKERS MET WEINIG VERSTAND VAN ZAKEN	34
VEELVULDIG DOORVERBINDEN	34
NIET TERUGBELLEN	34

UITGEBREIDE MENU'S	34
DE KLANTEN VOOR GEK VERSLIJTEN	35
OVER PROMISE AND UNDER DELIVER	35
UITBESTEDEN VAN UW "CORE BUSINESS"	35
DAT GAAT NIET... ..	35
TENSLOTTE	35
U KRIJGT WAT U BELOONT	36
WAT WILT U BEREIKEN?	36
DE VERKOOPCOMPETITIE	36
WORDT HET KWANTITEIT OF KWALITEIT?	36
UW DOELEN?	37
VERKOPEN DOOR NIET TE VERKOPEN.....	38
EERSTE VOORBEELD: DE BOCHT VAN DE WEG.....	38
TWEDE VOORBEELD: HET TAROT SPEL	38
TERUG NAAR VERKOPEN: WAT HEEFT EEN VERKOPER AAN DEZE KENNIS?	39
DISCLAIMER.....	40

ABC-analyse in klanten en prospects

De omzet, de winst, uw salaris en het marktaandeel van bedrijven komen allemaal uit één bron: de klanten van de onderneming. En indien een bedrijf succesvol is dan doen deze klanten o.a. de volgende dingen:

- Ze kopen (méér) van u
- Ze bevelen uw bedrijf aan bij anderen
- Ze verheffen uw bedrijf tot de standaard in hun onderneming
- Ze testen en gebruiken producten en geven daar feedback over
- Ze gebruiken service en andere ondersteunende faciliteiten

De klantpiramide

De klantpiramide is een handig hulpmiddel om het gedrag van klanten te visualiseren en om verbeteringen te plannen. De basiselementen voor een klantpiramide zijn:

- Actieve partners
- Inactieve partners
- Prospects
- Suspects
- De rest van de wereld

Vervolgens kunnen de actieve klanten weer in een eigen piramide worden ondergebracht:

- Toppartners, 1%, gemiddeld een lage winst
- Grote klanten, 4%, gemiddeld een lage winst
- Middelgrote klanten, 15%, een gemiddelde winst
- Kleine klanten, 80%, gemiddeld een hoge winst

Kenmerken van klantpiramides

Bij het maken en gebruiken van klantpiramides mag je een aantal zaken nooit over het hoofd zien:

- Maak alleen analyses voor klanten van wie u het gedrag kunt beïnvloeden
- Maak 1 piramide per distributiekanaal
- Door zowel interne als externe oorzaken verliest een bedrijf altijd klanten, en zal dus voor vervanging van deze klanten moeten zorgen
- Het moeilijkste van verkopen is het vinden van personen of bedrijven aan wie je kunt verkopen
- Klanten kunnen verschuiven van het ene piramidesegment naar het andere
- Piramides zijn ook toepasbaar voor prospects en/of offertes...

10 belangrijke lessen over klanten en klantpiramides

- De top 20% van de partners genereert 80% van de omzet

- De top 20% van de partners is goed voor meer dan 100% van de winst
- Bestaande klanten zijn goed voor het leeuwendeel van de omzet
- Het grootste deel van het marketingbudget gaat naar niet-klanten, of zelfs naar "de rest van de wereld"
- 10 tot 50% van de klanten zit nog niet aan de top van zijn omzetriveau
- Klanttevredenheid is een kritische factor bij opwaardering in de piramide (redelijk tevreden klanten lopen naar een concurrent)
- Marketing (en dat zijn alle contactmomenten met klanten) en verkoop zijn verantwoordelijk voor de beïnvloeding van klantgedrag
- Iedereen in het bedrijf beïnvloedt dus het klantgedrag – positief of negatief, en verkoopt dus ook (!)
- Ontwikkeling van 2% van de klanten kan resulteren in 10% meer omzet en 50-100% meer winst, bij gelijkblijvende vaste kosten
- Zakelijk succes komt voort uit het succes van klanten

Beloningsblunders bij verkopers

Een beloningssysteem kan slechts één bedoeling hebben: verkopers motiveren waardoor ze beter gaan presteren. Goede verkopers zijn anders dan andere mensen. Ze zijn competitief ingesteld en gefixeerd op resultaten. Volg dus het principe: ieder krijgt wat hij verdient!

1. Het iedereen naar de zin willen maken

Een bonussysteem is er niet voor bedoeld om het iedereen naar de zin te maken. Er is niets op tegen om waardering te tonen voor de bijdragen van al uw medewerkers, maar door ook minder goede prestaties te belonen, al is het maar met een welwillende glimlach, verzendt u de verkeerde boodschap. Maak alleen die mensen blij die dat werkelijk verdienen.

2. Gelijke behandeling

Het klonk zo aardig in de jaren zestig: iedereen heeft recht op een gelijke behandeling. Maar daar moet u nu, anno 2002, niet meer mee aankomen. Mensen zijn verschillend. Het is dus een enorme fout om te denken dat u medewerkers met een verschillend ervarings- en kennisniveau op dezelfde wijze moet belonen. Beloon nieuwe verkopers bijvoorbeeld voor het aantal bezoeken, opgevolgde leads en hun productkennis. Stel andere eisen aan ervaren en door de wol geverfde medewerkers.

3. Een plafond inbouwen

Het is natuurlijk eventjes slikken als de manager merkt dat zijn medewerker meer verdient dan hij. Daarom wordt er soms een plafond ingebouwd. Fout! De toppers voelen zich bedrogen en zullen vroeg of laat op zoek gaan naar een werkgever die ze wel wil belonen voor hun (extra) inspanningen.

4. De kleinste gemene deler belonen

In veel programma's richt men zich op de middenmoot, soms zelfs de lagere middenmoot. Het is de vraag of dat wel verstandig is. Beloon topprestaties met wat ze waard zijn: topinkomens. En gemiddelde prestaties worden derhalve beloond met een gemiddeld inkomen. Zorg er wel voor dat ook de middenmoters hun beloning krijgen als ze boven het grauwe mussenniveau uitstijgen!

5. Niet luisteren naar uw medewerkers

Zelf denken dat u weet wat goed is voor uw medewerkers. Ga eens praten met de toppers in uw organisatie. Laat hen vertellen hoe en waarop ze beloond willen worden en welke criteria u moet aanleggen. U zult verbaasd zijn dat deze mensen voor zich zelf hele hoge maatstaven aanhouden.

6. Onvoldoende participatie van het management

Goede verkopers voelen zich ondernemers, in feite zijn ze dat ook. Verkopers willen het gevoel hebben dat hun activiteiten een substantiële bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat en dat het management betrokken is bij hun inspanningen. Versterk deze gevoelens door het hogere management te betrekken in het beloningsprogramma. Hou uw verkopers regelmatig op de hoogte met bijvoorbeeld mailings.

7. Niet flexibel

Een star beloningsstelsel kan u in grote moeilijkheden brengen. Zorg er dus voor dat het mogelijk is het stelsel aan de omstandigheden aan te passen. Het gaat niet aan om gedrag te belonen dat tien jaar geleden tot goede resultaten leidde en vandaag de dag contraproductief is.

8. De verkeerde resultaten belonen

Het is natuurlijk niet goed als u aan uw verkopers vertelt dat ze meer aan bestaande klanten moeten verkopen en ze vervolgens uitsluitend belonen voor het aanbrengen van nieuwe klanten. U krijgt wat u beloont! Zorg er dus voor dat uw bonussysteem de juiste dingen beloont. Stuur op resultaten en niet op activiteiten!

9. Geen rekening houden met de wensen van uw verkopers

Uiteraard willen verkopers graag werken in een bedrijf dat succes boekt. Maar als het er op aankomt vragen ze zich af: "wat heb ik er aan?" Een goed systeem houdt niet alleen rekening met de noden van het bedrijf, maar ook met de behoeften van de medewerkers.

10. Concentreren op de bodem

Sommige managers besteden teveel tijd aan de slechte verkopers en doen allerlei concessies om deze mensen op een hoger niveau te brengen. Helaas hebben de toppers dit snel in de gaten en de kans is groot dat zij zich daardoor achtergesteld voelen.

Conclusie

Verkopen is een mooi en zwaar beroep. De concurrentie is te heftig en het leven te kort om u lang bezig te houden met middelmatige en slechte verkopers. Het klinkt hard, maar uiteindelijk zullen de mindere goden uw bedrijf eerder vroeg dan laat de rug toekeren, al dan niet vrijwillig, en dus is het zonde als u daarin te zwaar investeert en de toppers verwaarloost.

Bewust bekwaam

Herkent u dit

U gaat naar een training, al dan niet door uw werkgever gestuurd. De deur naar de trainingsruimte gaat open, en daar staat een alleraardigste dame of heer, die de training gaat leiden. De eerste actie die plaatsvindt is meestal een voorstelronde in welke vorm dan ook. Er wordt gevraagd naar leeftijd, werkgever, burgerlijke staat en meer van dat soort items. Ook wordt er gegarandeerd een vraag gesteld als: "Wat stelt u zich voor bij deze dag?" Of: "Welke onderwerpen hoopt u dat er vandaag behandeld worden?"

De hele snelle trainers durven zelfs "geeltjes" uit te delen, met de vraag: "schrijf op dit geeltje een onderwerp waarvan u hoopt dat deze vandaag in ieder geval wordt behandeld."

Iedereen doet braaf wat er gevraagd wordt, en er is niemand die zegt: "maar daar komt u toch voor, daar heeft u toch verstand van, u gaat ons toch vertellen hoe het moet? Grappig, we betalen vaak veel geld voor een training, stellen ons er veel bij voor, maar moeten zelf de samenstelling bepalen. Aan het einde van de dag zijn vaak alleen de "geeltjes" behandeld, de cursusmap krijgt u gratis mee naar huis. De dag is immers veel te kort om alles te kunnen behandelen.

O ja, vergeet niet als trainer om aan het einde van de dag te vertellen dat men "bewust bekwaam" is geworden. En dat men de rest zelf of door begeleiding in het eigen bedrijf moet leren. De cursist komt terug van cursus en voelt zich gesterkt door het feit dat hij bewust bekwaam is. Er is geen begeleiding, en het uitvoeren van de dingen die ze die bewuste dag met z'n allen bedacht hebben valt niet mee. Men vervalt weer in de oude routine, dat voelt immers veel beter, en er is toch geen begeleiding.

Indien u uw geld uitgeeft aan dit soort cursussen, zorg dan voor een betere nazorg. Dit in het belang van uw personeel, uw klanten en uw portemonnee. U wilde toch een verbetering in uw bedrijf? Ga anders "gewoon" op schoolreisje. Uw personeel zal het waarderen.

Commerciële mindset

Commerciële mindset bestaat uit een viertal belangrijke zaken:

- Balanceren van beslissingen
- Focus op mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden
- Groepsdenken
- Zelfsturend verkopen

Het balanceren van beslissingen

Hiermee wordt bedoeld dat je bij alles wat je in het bedrijf doet je jezelf steeds afvraagt "wat betekent dit voor een klant EN wat betekent dit voor mijn bedrijf". Zoek daarbij de balans tussen commerciële (het belang van de klant) en financiële argumenten (het belang van je bedrijf).

Focus op mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden

Mensen hebben van nature de neiging om sterker te reageren op onmogelijkheden dan op mogelijkheden. Dit komt o.a. doordat mensen meer worden opgevoed met "nee, dat mag niet" en minder met "doe dit maar". Voor een sterke focus op het behalen van doelstellingen in een bedrijfsomgeving is een omkering hiervan erg belangrijk. Het is immers te gemakkelijk om aan te geven waarom een bepaalde doelstelling niet is gehaald:

- De economie loopt terug
- De leverancier levert te laat
- Het product is niet beschikbaar
- De concurrent levert tegen veel lagere prijzen
- Etcetera

Het levert een veel beter resultaat indien je de focus verschuift naar welke zaken er dan wel mogelijk zijn:

- De economie loopt terug, maar er wordt nog steeds dagelijks voor hoge bedragen geïnvesteerd in bijvoorbeeld automatisering
- De leverancier levert te laat, maar daar heeft iedereen last van, of zijn er alternatieve bronnen
- Het product is niet beschikbaar, maar er is wel een ander model (up selling)
- De concurrent levert tegen lagere prijzen, maar er zijn ongetwijfeld ook bedrijven die niet bij deze concurrent kopen

Focus op mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden heeft ook een sterk positieve invloed op je motivatie. Onmogelijkheden om bijvoorbeeld een target te behalen demotiveren sterk. Maar mogelijkheden en kansen daarentegen motiveren sterk!

Groepsdenken en een helicopterview

Groepsdenken is belangrijk. Het jaartarget van een onderneming bestaat immers uit de som van de individuele doelstellingen (zowel financieel als praktisch). In het kader van commerciële mindset is het dus ook belangrijk om je af te vragen wat hetgeen je doet betekent voor je collega's in het bedrijf.

Zelfsturend handelen

Zelfsturend handelen is een pro-actieve benadering van zaken en heeft tot gevolg dat je zelf controle hebt over wat er gebeurt. Het betekent ook dat je je veel meer kunt richten op mogelijkheden en je minder afhankelijk bent van onmogelijkheden die je niet zelf in de hand hebt.

Bij een assertieve houding word je niet geleefd, maar je leeft zelf. Je hebt zelf een ruime invloed op het behalen van doelstellingen. Dit geldt niet alleen zakelijk. Ook privé werkt dit zo. Een open en positieve houding is daarbij zeer essentieel. Voor een bedrijfscultuur is een mix van verschillende houdingen ideaal. Zolang er maar een ruim begrip is voor elkaars houding.

Kenmerken van een "open" houding:

- Vergroot je zelfbewustzijn
- Sta open voor veranderingen
- Durf initiatieven te nemen
- Ga confrontaties niet uit de weg maar probeer tot een oplossing te komen
- Wees bereid om te onderhandelen
- Laat zien dat je open staat voor de mening van anderen
- Neem verantwoordelijkheid over je eigen gedrag en standpunten
- Durf anderen vragen te stellen
- Wees nooit TE perfectionistisch
- Wees nooit onderdanig
- Wees nooit TE eigenwijs...

Commerciële mindset: "wie verkoopt aan wie?"

Het klassieke model: de verkoper, die vroeger ook wel vertegenwoordiger heette, verkoopt aan de inkoper. Goed opgeleid volgt hij het hele traject van ijsbreker, inventarisering en argumentering tot afsluiting. Dit type verkoper gaat nog wel eens bij klanten waar een langere relatie mee bestaat "even een bakkie doen, want hij was toch in de buurt". De relatie tussen een leverancier en een klant kwam altijd volledig op zijn/haar schouders terecht. Vanuit die tijd stamt waarschijnlijk ook het veel door verkopers gebezigde "mijn klant".

Heeft de tand des tijds toegeslagen?

Maar werkt het nu werkelijk tegenwoordig nog zo? Verkoopt een verkoper alleen maar aan alleen een inkoper? Of gaat het in de moderne manier van zakendoen met veel toegevoegde waarde een heel stuk verder.

De kwaliteit van een bedrijf wordt gemeten aan de hand van de perceptie die klanten ervan hebben. En de samenwerking van een klant met een leverancier gaat veel verder dan de relatie inkoper - verkoper. De telefoniste, de marketinguitingen, de financiële afdeling, de servicemonteur die geregeld voor onderhoud langs komt, de afleveringen vanuit het magazijn, de snelle antwoorden van de helpdesk en een vlotte afhandeling van klachten op de customer-service afdeling vormen veel sterker een perceptie van de klant dan (weer) die verkoper. En op basis van die perceptie worden ooit weer aankoopbeslissingen genomen. Mensen doen zaken met mensen.

De rol van de verkoper in deze situatie is dus sterk veranderd. Terecht wordt er ook vrijwel alleen nog maar gesproken van een accountmanager (let op de letterlijke betekenis van het woord!) en niet meer van een vertegenwoordiger. De verkoper vertegenwoordigt zijn/haar bedrijf niet meer alleen. Zo'n persoon stuurt en begeleidt een samenwerking tussen 2 groepen mensen die beiden een bedrijf vormen. De conclusie is dan ook: heel veel mensen in een bedrijf verkopen aan heel veel mensen in een ander bedrijf. Alle trajecten lopen tegelijkertijd en ook nog eens door elkaar. Het geldt zelfs voor het aanboren van nieuwe klanten of doelgroepen. Ook daar spelen veel meer mensen binnen een organisatie een rol dan je in eerste instantie zou denken. Een accountmanager maakt de samenwerking mogelijk en bewaakt dit traject, en bouwt daarnaast de samenwerking verder uit! Een accountmanager heeft dus niet alleen "externe klanten, maar waarschijnlijk evenzoveel "interne" klanten. Tot hier zullen veel managers het volledig met mij eens zijn.

Training

Maar als bedrijven investeren in communicatie- of verkooptrainingen dan is meestal de afd. verkoop de eerst aangewezen groep om deze training te doorlopen. Andere afdelingen vallen voor wat betreft verkooptrainingen vaak buiten de boot of volgen een "kleine training" over commercieel telefoongebruik. Slechts weinig managers zijn er echt van overtuigd dat vaak hele groepen mensen, direct of indirect, betrokken zijn bij de dagelijkse verkoopinspanningen. Een groep die veel groter is dan de verkoopafdeling alleen. En dat is een onterecht beeld, zoals uit het bovenstaande mag blijken. De accountmanager verkoopt steeds minder zelf, en de rest van de organisatie steeds meer. Hoe vaak gebeurt het dat medewerkers van de boekhouding, personeelszaken en productmanagement aanwezig zijn bij sales trainingen? Volgens mij niet zo heel vaak.

Daarnaast zie je nog heel vaak dat in een training voor accountmanagers zaken als bezwaren behandelen, orders afsluiten en prijsverkoop nog steeds het overgrote deel van de inhoud van de cursus vormen. Deze tijd is langzaam voorbij denk ik, alleen weet nog niet iedereen dat.

Heeft u al veel commerciële trainingen meegemaakt waar ook veel aandacht was voor technieken om de verkoper te helpen ook de eigen organisatie in de juiste richting te krijgen? Ik denk het niet.... Kwam u al vaak een accountmanagementtraining tegen die gekoppeld was aan een cursus coaching?

Commerciële mindset en de kracht van een helicopterview

Het blijkt dus steeds belangrijker te worden om door het hele bedrijf heen een sterke commerciële mindset te creëren en te behouden. Als iedereen zich dagelijks afvraagt wat de gevolgen zijn van zijn/haar handelen voor een klant en de omzet op zowel korte als lange termijn, en als iedereen ervan doordrongen is dat zakendoen een samenwerking is die voor beiden winst moet opleveren, dan kun je

spreken van een echte commerciële mindset. Een begrip van hoe een bepaalde afdeling commercieel in het grotere geheel past, en ook daadwerkelijk bijdraagt aan het resultaat.

Houdt u hier rekening mee als u gaat nadenken over een trainingsplan of –budget. Een echt goed commercieel trainingsplan wordt gemaakt vanuit een helicopterview over de gehele organisatie, en traint veel breder in een organisatie dan “slechts” de afdeling verkoop.

De centrale conclusie van dit artikel, en tevens mijn advies aan u allen: sta binnen uw organisatie alleen nog maar (commerciële) trainingen toe die company-wide de voor iedereen van toepassing zijnde verkoopvaardigheden aanleren, door alle lijn- en stafafdelingen van uw bedrijf heen. Het werkt natuurlijk ook de andere kant op, betrek medewerkers van de verkoopafdeling ook bij trainingen die bestemd zijn voor andere afdelingen. Pas dan heeft u een maximaal resultaat van uw investering en reduceren “losse” uitgaven aan trainingen elkaars effect niet tot bijna nul.

In veel branches is de concurrentie tegenwoordig groot, en details maken dan het verschil.....

Ed den Ouden

Directeur [Ace! Management Partners](#)

E-mail: e.den.ouden@ace-management-partners.nl

De gehaaste hotelgast

Veel bedrijven denken dat gerichtheid op de klant tot een soort standaardgedrag moet leiden. Ze denken dat het bedrijf een bepaalde identiteit, een bepaald imago moet kiezen en dat in gedrag van alle medewerkers deze keus zichtbaar en voelbaar moet zijn. In het mission statement of in handboeken worden woorden gebruikt als beleefdheid, oogcontact, tijd nemen, vriendelijkheid, geduld Met andere woorden, het bedrijf denkt door specifiek gedrag aan de medewerkers voor te schrijven, te werken aan een beleid van klantvriendelijkheid. Klantgerichtheid. Het tegendeel is echter waar. Het is Zelfgerichtheid. En bijna nooit iets met de klant te maken. En heeft dan ook vaak averechts effect.

Neem een hotel. Baliemedewerkers van hotels worden vaak getraind om aardig en vriendelijk te zijn. "Happy Smile", "Friendly Guest", dat soort woorden worden op aparte sessies ingetraind om de medewerker als een Pavlov hond te conditioneren.

- Komt er een gast aangelopen? Glimlach!
- Bezoekt iemand voor het eerst het hotel? Kijk hem aan!
- Is het gevolg een vriendelijk klimaat?
- Iets waar de gast zich op zijn gemak voelt?
- Ja, heel vaak zal het werken. Maar soms helemaal niet.

Neem de volgende situatie. Stel, je bent een hotelgast en je hebt haast. Je wil naar je hotelkamer, moet nog iemand e-mailen, hebt zodadelijk een afspraak met een buitenlandse bezoeker (die zich by the way nog steeds niet gemeld, want hij is laat en jullie zouden nog een ontmoetingsplek afspreken), kortom, je hoofd loopt over en je bent bang dat je iets vergeet of dat je een bepaalde afspraak net niet zult halen. Wel, als je in deze staat aan de balie komt, op de bel slaat en even later een baliemedewerker tegenover je treft, is de kans groot dat er slechts één programma in je hoofd actief is: "Get the keys and run." Ofwel, je hebt haast. Wil doorlopen. De lift in. Naar je kamer. Meteen.

Als op zo'n moment een baliemedewerkster je heel vriendelijk aankijkt, glimlacht en rustig vraagt: "Waar kan ik u mee van dienst zijn", is de kans heel groot dat je denkt: "Schiet op trut, ik wil de sleutels, schiet op, vooruit met de geit". Als ze vervolgens in dat tempo blijft en (nog voordat ze in beweging komt) er meteen de vraag: "Kan ik verder nog iets voor u doen", aan je stelt, dan is het meteen afgelopen. Je indruk wordt een oordeel: ze begrijpen je niet hier.

Naar mijn mening is dit gedrag niet klantvriendelijk. Het is plastic. Nep. Onecht. Van tevoren bedacht. Het wordt niet door het gedrag van de klant beïnvloedt. En dus wordt de klant letterlijk en figuurlijk niet gehoord en gezien.

Wat is dan wel 'klantvriendelijk' gedrag? Het antwoord is: in dit geval snel, kortaf, meteen sleutels geven. Dat is wat de klant op dat moment wil. Voor de baliemedewerkster zal het mogelijk als heel onbeleefd voelen. Maar toch is dit wat past bij de klant. Dus, wat doe je met een klant die haast heeft? Heb ook haast! Wat doe je met een klant die een praatje wil? Voer een praatje. Spiegelen dus. Nadoen. Rapport maken. Of, in mijn taalgebruik, ja-en zeggen. Want meegaan en openstaan is het mooiste wat er is. En het moeilijkste. Maar in the end is dat pas echt klantgerichtheid. Want waarom zou je je wel in je producten afstemmen op de klant, maar niet in je gedrag

En daarom is klantvriendelijkheid ook een verkeerd woord. Sommige klanten willen helemaal niet vriendelijk geholpen worden. Maar liever snel. Of mompelend. Of ongemotiveerd. En jezelf dat soort gedrag toe durven staan als bedrijf, dat is pas echt klantgerichtheid.

De klant als klankbord

Van tijd tot tijd moeten de activiteiten van een verkoper of accountmanager geëvalueerd worden. Enerzijds ten behoeve van de regelmatige evaluatiegesprekken en anderzijds om 'voeling' te houden met de prestaties en eventueel met de geleverde kwaliteit van het verkoopgesprek bij de klant. Om dit gevoel te realiseren en te meten zijn er de bekende methodieken zoals een joint-visit (de manager gaat een keer mee tijdens een verkoopgesprek, de bezoekerapporten (een verslag waarin de verkoper zijn of haar bevindingen rapporteert), de reacties van klanten (in de vorm van feedback middels faxen, e-mail en mogelijk klachten) of bedrijfsonderzoeken door externe bureaus (kwaliteitsonderzoeken algemeen).

De belangrijkste groep

... die een objectief en redelijk onafhankelijke indruk kan geven over de prestaties van een klantbehandelaar zijn de klanten zelf, en die worden vaak niet direct naar hun mening gevraagd. Terwijl dit heel goed zou kunnen en inmiddels zijn er talloze bedrijven die gebruik maken van zeer loyale klanten die hier hun medewerking aan verlenen. Vroeger werd deze techniek wel eens toegepast op de bediening in winkels met als titel "Mystery Guest". Door een onbekende persoon werd dan een winkelbezoek geleegd met als doel te analyseren hoe goed de winkelbediende in staat was een klant te helpen. Meerdere bezoeken werden gerapporteerd in een onderzoek en op deze wijze kon er heel concreet iets worden verteld over de algemene- maar ook specifieke kwaliteit van een verkoper. In verkoop kan dat ook middels de medewerking van klanten. Wanneer een manager besluit dit instrument in te zetten dienen er wel een aantal belangrijke zaken te worden geregeld zoals:

- De klanten die medewerking verlenen moeten op z'n minst reeds klant zijn voor langere tijd;
- Het aantal klanten dient omvangrijk genoeg te zijn voor een objectieve meting;
- De gevraagde gegevens mogen niet te persoonlijk zijn m.b.t. de verkoper;
- De meting kent een regelmatig terugkerend karakter;
- De gekozen klanten dienen niet alleen de beste- of slechtste te zijn maar een gemiddelde hiervan;
- De verkopers moeten weten dat een aantal klanten hier medewerking aan verlenen, zij mogen alleen niet weten welke klanten er aan meedoen;
- Voor de klanten zelf dient er een beloning te zijn voor hun medewerking. Dit kan volstaan met een dinerbon of iets van gelijkwaardige aard;
- De bevindingen en conclusies zijn openbaar, op zijn minst voor de verkopers zelf;
- Indien dit meetinstrument wordt meegenomen in beoordelingen dient er voorafgaand overleg te zijn met PZ of dit is toegelaten en de rapportages wel objectief genoeg zijn.

Hoe zet je als manager zoiets op?

Op zich niet zo heel moeilijk. Benader een aantal klanten persoonlijk en vertel ze het doel van deze methodiek. Geef ook duidelijk aan dat er voor de klant ook een kenmerkend voordeel aan zit namelijk de kwaliteit van de verkoper, de kwaliteitsverbeteringen van de service en het kunnen geven van kritische opmerkingen en feedback. Benadruk dat de gegevens van de onderzoeken nooit zijn voorzien van de klantnaam en dat een verkoper op geen enkele wijze er achter kan komen wie wat heeft gezegd. Als dit wel het geval zou zijn is het mogelijk de gegevens te manipuleren en dat is nu juist de crux van het verhaal; een objectieve meting per individu.

Geef de klant inzage in de vragen die regelmatig (niet meer dan 4 keer per jaar) aan hem worden gesteld en vraag hem deze lijsten zo zorgvuldig mogelijk in te vullen. Maak gebruik van antwoordschalen, bijvoorbeeld van de vijftrapsschaal van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens' met een bepaalde stelling. Om een en ander eenvoudig te kunnen rapporteren en te kunnen analyseren kun je het best gebruik maken van een methodiek die vrij simpel is, een excel-bestand waarin enige rekenformules zitten kan al heel veel wonderen doen.

Wat te doen met de uitkomsten?

De uitkomsten van een kwartaalonderzoek moeten besproken worden met de verkopers in het algemeen, maar deze moeten ook worden doorgegeven aan de klanten die hun medewerking verleend hebben aan dit onderzoek. Daarbij, zeker als de resultaten niet bijster goed waren, zet je natuurlijk het bedrijf en de kwaliteit een beetje in de etalage maar de betrokkenheid van klanten met het bedrijf zal zeker toenemen als ze worden gekend in de uitkomsten. Met betrekking tot de uitkomsten van en voor individuele verkopers kunnen deze worden omgezet in taken en aandachtvelden. Stel vast, in overleg met de betrokken verkoper, dat er op bepaalde deelgebieden iets kan en moet verbeteren en help hem of haar met ideeën en trajecten dit te verbeteren. De samenwerking tussen klanten, de verkopers, het management zal, met betrekking tot de kwaliteitsverbeteringen, zeker tot succes leiden.

Haal meer uit uw salesmeeting

Verkopers zijn echte praktijkmensen en hebben een hekel aan vergaderingen. Toch is het noodzakelijk om regelmatig het beleid uit te dragen via een sales meeting. Vraagt u zich ook wel eens af hoe u uw verkopers enthousiast maakt voor uw sales meeting? Wij hebben een aantal antwoorden voor u bedacht.

Bezwaren

Behandel in elke vergadering een veel gehoord bezwaar. Neem ongeveer een kwartier de tijd voor een gezamenlijke brainstorm waarin de verkopers oplossingen voor dit bezwaar bedenken.

Wat doet de concurrent?

Besteed in elke vergadering aandacht aan een product van de concurrent. Zet de voor- en nadelen van dit product op een rijtje. Hoe brengt u de zwaktes van dit product onder de aandacht van uw klanten en hoe presenteert u uw product op de best mogelijke manier? Laat dit onderdeel verzorgen door een van uw verkopers. Op deze manier slaat u twee vliegen in een klap: de medewerker krijgt de gelegenheid zijn presentatievaardigheden verder aan te scherpen en hij wordt gedwongen na te denken over de producten van de concurrent.

Maak uw seminar

Er zijn talloze goede boeken en cassettes over verkopen. Selecteer hieruit een toepasselijk onderwerp en maak een presentatie. U kunt dit klusje natuurlijk ook uitbesteden aan één van de verkopers. Ook hier is weer sprake van een dubbel leereffect: de verkoper moet zich intensief verdiepen in het onderwerp en zijn collega's leren op een snelle manier één of meer nieuwe technieken. Veel verkopers gaan met een voldaan gevoel naar huis als ze iets nieuws hebben opgestoken.

Het succesverhaal

Laat uw verkopers hun eigen succesverhaal vertellen. Dit is leuk voor de verkoper zelf, maar ook bijzonder leerzaam voor zijn collega's.

Oefen introducties

Een verkoper heeft maar een keer de kans om een goede indruk te maken. In onze trainingen merken wij dat de deelnemers moeite hebben met het bedenken van korte en krachtige statements voor de introductie over de telefoon of als ze bij een klant op bezoek gaan. Wissel elke vergadering kort succesvolle introducties uit.

Wat is de waarde van uw product?

Uw verkopers worden regelmatig geconfronteerd met prijsacties bij de concurrent. Hoe verdedigen zij de prijs van hun eigen product? Zie het prijsmechanisme als een soort balans. In het ene schaalpje ligt de prijs en in het andere schaalpje de waarde van het product. Elke verkoper moet in staat zijn zoveel mogelijk gewicht in het "waarde" schaalpje te leggen. Laat uw verkopers alle mogelijke argumenten die pleiten voor de waarde van het eigen product bedenken.

Uitdagingen

Het leven van verkopers gaat niet altijd over rozen. Elke dag zijn er weer nieuwe uitdagingen. De ene verkoper gaat daar beter mee om dan de andere. Geef elke verkoper de kans te vertellen over zijn belangrijkste uitdaging en zijn aanpak. De collega's hebben dit wellicht ook meegemaakt en kunnen helpen bij het aandragen van oplossingen.

Met deze vaste onderdelen is elke sales meeting een dag om naar uit te kijken. De motivatie van uw team zal er zeker positief door worden beïnvloed. Daar is het tenslotte allemaal om begonnen!

Hoe formuleert u winnende doelstellingen

Concrete doelstellingen zijn een eerste stap op weg naar het totale verkoopsucces. Doelstellingen geven richting aan uw acties. In de 16e eeuw waren onze voorouders de overheersing van de Spanjaarden meer dan beu. De vraag voor onze landgenoten destijds was: "hoe ontworstelen wij ons aan het juk van deze wrede onderdrukkers?" Er was een man die alle krachten en emoties wist te bundelen tot een beweging die zelfs voor de machtige overheersers niet meer bleek te stoppen. Willem van Oranje, onze vader des vaderlands, had slechts een brandend verlangen: de Spanjaarden het land uit en zelf het heft in handen nemen. Hij maakte alles ondergeschikt aan deze ene doelstelling en betaalde er uiteindelijk voor met zijn leven. Maar dat het gelukt is weten wij allemaal.

Met een goede doelstelling is de helft van de wedstrijd naar totale verkoopsucces al gelopen. Om u te helpen bij het formuleren van winnende doelstellingen en het realiseren ervan, doen wij u de volgende ideeën aan de hand.

Stap 1: bepaal wat u wilt bereiken

Iedere doelstelling gaat gepaard met een leerproces. Stel uzelf de vraag wat u wilt bereiken en wat u moet doen om dat te realiseren. Formuleer de doelstelling in positieve bewoordingen. Zeg niet tegen uzelf wat u niet wilt bereiken, maar zeg tegen uzelf wat u wel wilt bereiken. Formuleer uw doelstellingen in korte, krachtige en positieve bewoordingen.

Stap 2: formuleer op papier wat u wilt

Vage doelstellingen geven vage resultaten. Hoe gedetailleerder u de doelstelling formuleert, hoe sneller het voor u gaat leven. Als u te abstract of te algemeen bezig bent, is het moeilijk om u voor te stellen dat u het doel zult bereiken. De visualisering van het bereiken van het doel is van doorslaggevend belang bij het werkelijk bereiken van het doel. Als u zich niet kunt voorstellen dat u het doel bereikt, zult u veel meer moeite hebben het te bereiken.

Stap 3: stel een deadline

Uitstel is de moeder van elke mislukking. Denk aan de slogan van Nike: "just do it!" Een doel veronderstelt het ondernemen van actie. Deadlines dwingen u daadwerkelijk actie te ondernemen. Deel langetermijndoelen op in kleine brokken. Werk met doelen op korte en middellange termijn. Hoe preciezer de deadline en de omschrijving van het brokje van de grote doelstelling die u wilt bereiken, hoe groter de kans dat de deadline wordt gehaald. Neem na het halen van de deadline de tijd om te evalueren of u tevreden bent over de uitvoering. Corrigeer eventuele volgende stappen op weg naar "het grote doel".

Stap 4: werk met een doe-lijst

Schrijf alles op wat nodig is om het doel te bereiken. Kijk of deze activiteiten binnen het reguliere werkschema passen en wat u kunt veranderen als dat niet het geval is. Een "Doe-lijst" is een vreselijk handig hulpmiddel. Het is een geheugensteun en bovendien bent u na afloop concreet in staat te controleren of de doelen werkelijk zijn gehaald. Bovendien geeft het een heerlijk gevoel taken die zijn volbracht, "af te vinken" op uw lijst.

Stap 5: breng volgorde aan op de doe-lijst

Kijk wat eerst gedaan moet worden. Orden activiteiten naar afhankelijkheid en samenhang. Zorg voor een logische volgorde en plan deze in uw agenda voor de komende dagen, weken of maand(en). Verdeel uw activiteiten over vier categorieën:

- A - belangrijk en dringend,
- B - belangrijk maar niet dringend,
- C - niet belangrijk, maar wel leuk om te doen,

- D - delegeren: activiteit kan door een ander worden gedaan,
- E - elimineren, levert geen bijdrage aan uw doelstellingen.

Heeft u meerdere "A-taken" verdeel deze dan weer in volgorde van belangrijkheid en nummer ze A1, A2, A3 enzovoort. Doe hetzelfde met de B, C en D-taken.

Stap 6: werk met prioriteiten

Begin aan de taak met de hoogste prioriteit en maak deze af voordat u aan een nieuwe opdracht begint. Maak een concrete afspraak met u zelf en zet deze in uw agenda: plaats, datum en tijdstip. Maak uw doe-lijst elke avond voordat u gaat slapen. U weet de volgende dag precies wat u moet doen. Bekijk in het weekend wat u de volgende week gaat doen.

Stap 7: ga aan de slag

Papier is geduldig, maar het komt op daden aan. Wordt u een beetje moedeloos bij het aanschouwen van uw doe-lijst en uw doelstellingen? Begin dan opnieuw en formuleer minder ambitieuze doelen. Bekijk of het eenvoudiger kan. Hoe dan ook: ga aan de slag, doe wat er op uw lijstje staat. Kom in actie en blijf in actie.

U heeft het druk en wordt regelmatig gestoord in uw werkzaamheden door klanten en collega's. Maak duidelijk aan uw medewerkers of collega's dat u bezig bent en niet gestoord wilt worden. Doen ze het toch? Vraag dan simpel aan de betreffende persoon: hoe zou jij dit zelf oplossen? Als mensen worden geconfronteerd met een probleem kiezen ze vaak de weg van de minste weerstand: eventjes aan iemand anders vragen. Ze denken zelf niet na over het probleem. Stuur ze weg en vertel de medewerker dat hij over een half uur mag terugkomen als hij niet zelf de oplossing kan bedenken. Hiermee creëert u zelfstandig denkende medewerkers. Voordeel voor u: minder onderbrekingen en u kunt zich concentreren op uw eigen taken!

Bedenk wat Willem van Oranje heeft gezegd: "Voor wie niet weet welke koers hij wil volgen, bestaat er geen gunstige wind".

Hoe gaat u om met gemakzuchtige verkopers?

In elke verkooporganisatie zijn ze te vinden: de gemakzuchtige verkopers. Hun prestaties zijn middelmatig en als u hun houding zou moeten karakteriseren dan komt het woord gezapig in u op. Maar het zijn niet alleen de matige verkopers die er last van hebben, ook de besten laten zich af en toe door gemakzucht leiden. Het verkoopvak is enorm competitief, gezapigheid is de doodsteek voor goede verkoopprestaties. De vraag is: hoe herkent u de gemakzuchtige verkoper en wat doet u er aan?

De gemakzuchtige verkoper wordt gekenmerkt door allerlei aannames. Aannames over zijn producten, klanten en hoe deze klanten hun zaken doen. Wij gaan hieronder dieper in op de laatste twee punten.

Eerste aanname

“Ik ken de klant en de klant kent mij, daarom mag ik hier en daar best eventjes een stukje afsnijden!”

Verkopers die beweren dat ze de klant kennen doen geen pogingen meer nieuwe dingen te leren. Als u een van uw verkopers hoort zeggen: “Ik ken de voorkeuren en wensen van mijn klant en ik kan zelfs precies voorspellen hoe hij reageert op bepaalde vragen”, dan kunt u er zeker van zijn dat de verkooppresentatie is opgebouwd rond de aannames van de verkoper en niet is gebaseerd op de realiteit.

Erger nog, als de verkoper zich er makkelijk vanaf maakt, is dat geen stimulans voor de klant en zal deze op zijn beurt ook gemakzuchtig reageren. Actie is reactie, of in dit geval: gebrek aan actie lokt passiviteit uit. De klant reageert simpel met: “Ik hoef alle details niet te weten, vertel mij nu maar wat het kost en hoeveel korting ik krijg!” De verkoper verwacht deze reactie met een koopsignaal en spoed zich richting de afsluiting.

De verkoper zal lang niet in alle gevallen de order mislopen door deze houding. Maar de kans is wel groot dat hij meer had kunnen verkopen en tegen een betere prijs, tenminste als hij alert was geweest. Het is de eerste stap op weg richting een verloren klant. De belangrijkste reden waarom klanten niet kopen, of weglopen is immers een gebrek aan aandacht.

Tweede aanname

“Ik ken de handel van mijn klant, daarom hoef ik er niet telkens opnieuw naar te vragen!”

Ook deze aanname leidt tot een gemakzuchtige houding. De verkoper vraagt bijvoorbeeld routinematig: “Hoe gaan de zaken?” Dat is nauwelijks een aanleiding voor de klant om al zijn problemen eens breed uit te meten. En hij zal zeker niet vertellen over de nieuwe investering, veranderingen in zijn budget, of aanpassingen in het personeelsbestand, laat staan wie de nieuwe concurrent van de verkoper is. Het is vragen naar de bekende weg en dan moeten wij de verkoper gelijk geven, want de antwoorden die hij krijgt zijn inderdaad voorspelbaar.

De koper zal ook nog bij zichzelf denken: “Als jij geen belangstelling voor me toont, hoef ik je ook niet alles te vertellen. Als hij echt geïnteresseerd is, vraagt hij er wel naar en als hij dat niet doet is het zijn probleem en niet het mijne”.

Uw relatie tot de verkoper

Voordat u tot actie overgaat, is het een goede zaak uw eigen relatie tot de verkoper te onderzoeken. Hoe gaat u met elkaar om? Wat wordt er gezegd tijdens uw persoonlijke besprekingen met deze verkoper en hoe gedraagt deze verkoper zich binnen uw team? En het belangrijkste: staat uw persoonlijke relatie een objectieve beoordeling van de prestaties van de verkoper in de weg? Als het antwoord op een of meer van deze vragen verkeerd uitpakt, wordt het tijd uw persoonlijke relatie met de verkoper aan te passen. Op zich is er natuurlijk niets tegen een prettige relatie, helaas koopt u uiteindelijk niets voor het uitwisselen van beleefdheden. Dat geldt voor uzelf, maar zeker ook voor de verkoper, die meestal op basis van provisie wordt beloond. U verliest beiden uiteindelijk meer dan u wint.

Creëer hogere verwachtingen

Een manier om iemand uit zijn winterslaap te halen, is de verwachtingen opvoeren. Telkens wanneer u een bespreking heeft met uw verkoper gaat u hem specifieke vragen stellen over een bepaalde klant.

Hoe gaat het met de omzet? Wat zijn de problemen bij deze klant? Hoe heeft de verkoper samen met deze klant naar oplossingen gezocht? Et cetera. Beperk uzelf niet tot algemene vragen, maar graaf dieper en vraag naar de details. Op deze manier wordt de verkoper gestimuleerd zelf verder door te vragen bij de klant. Want het wordt een beschamende vertoning als hij telkens op uw vragen moet antwoorden: "tja, dat weet ik eigenlijk niet". Laat uw verkoper weten dat u van hem verwacht dat hij beschikt over uitstekende communicatieve vaardigheden en dat aan het einde van de rit alleen het resultaat telt.

Ga met uw verkoper mee

Uw verkoper respecteert wat u controleert! Andersom is ook waar. In de laatste verkooporganisatie waarvoor ik gedurende zeven jaar actief was, heb ik het niet meegemaakt dat mijn directe leidinggevende ooit een keer met mij meeding op klantenbezoek. Ik vroeg me bij elk beoordelingsgesprek telkens weer af: hoe ben jij in staat om me te beoordelen? Werden de managers in deze organisatie aangenomen vanwege hun bijzondere telepathische gaven of was het bij hen gemakzucht troef?

U gaat dus regelmatig met uw verkopers naar klanten. Uiteraard selecteert u zelf de relaties die u gaat bezoeken. Toen in een andere organisatie mijn manager eens meeding en alles op rolletjes liep, merkte hij op: "hm.. het lijkt er wel op dat je alles van te voren hebt afgesproken met die klanten". Ik voelde me geschofferd, waar een compliment op zijn plaats was kreeg ik een flauwe opmerking!

Doe tijdens uw gezamenlijke bezoeken wat elke goede coach doet: beperk u voornamelijk tot het observeren van uw verkoper en de reacties die zijn gedrag oproepen en stel na afloop van het gesprek vragen. Bijvoorbeeld: wat vond je het beste moment in dit gesprek en wat vond je het slechtste moment in dit gesprek. Laat de verkoper zelf zoveel mogelijk vertellen hoe hij zelf denkt dat hij het gedaan heeft en wat de effecten van zijn gedrag op de klant waren. Bespreek vervolgens zelf wat u goed vond en waar de verkoper het, naar uw mening, beter had kunnen doen. Spreek ook met hem over andere en wellicht betere verkooptechnieken.

Train uw verkopers

In een recent Amerikaans onderzoek werd overduidelijk aangetoond dat organisaties die hun verkopers en personeel in het algemeen regelmatig trainen veel betere resultaten halen dan organisaties die weinig tot niets doen aan training en coaching. Daarbij is het verstandig steeds korte trainingssessies te organiseren. Het houdt uw verkopers scherp en ze raken er door gemotiveerd. Zonder het duidelijk uit te spreken, zegt u eigenlijk tegen uw verkopers: wij nemen je serieus en hebben het beste met je voor. Door van training een gewoonte te maken, bereikt u ook nog een ander doel: verkopers raken gewend aan het idee dat de wereld in verandering is. Hierbij past geen gezapig leventje en gemakzucht is al helemaal uit den boze!

Hoe scoort uw organisatie

Het is van groot belang regelmatig met een kritisch oog naar de eigen organisatie te kijken. Loopt u het onderstaande lijstje eens door. Beantwoordt u een of meerdere vragen met ja? Pas dan op!

Onderscheidt u zich van de concurrentie?

Waarin is uw bedrijf werkelijk anders dan de concurrent? En vertegenwoordigt dit "anders zijn" een positieve waarde? Als u deze vraag met ja kunt beantwoorden dan bent u in staat uw eigen bedrijf te positioneren. Bedenk een korte pakkende slogan en verpak deze slogan in al uw reclame uitingen. Zet de slogan op uw briefpapier, visitekaartjes, website en eigen folders. Mensen moeten direct weten waarom ze bij u komen en niet bij een ander. Als ze daarover twijfelen bent u niet werkelijk uniek (in de ogen van de klant) met alle nare gevolgen van dien.

Verandert u regelmatig uw verkoopstrategie?

Het is elke keer weer wat anders. Vandaag dit en morgen dat. Hoe kan een klant vertrouwen hebben in een bedrijf dat telkens zijn strategie verandert? Er zijn bedrijven die al tientallen jaren succesvol zijn met hetzelfde marketingconcept. Denkt u bijvoorbeeld aan Zeeman Textiel Supers. De keten is nog steeds bijzonder succesvol. De klant weet precies wat hij kan verwachten.

Moeten uw verkopers voor hun eigen leads zorgen?

Het is de taak van de marketingmedewerkers om te zorgen voor bruikbare leads. Buitendienstmedewerkers zijn veel te duur om hun eigen leads te genereren. Bovendien hebben veel buitendienstmedewerkers moeite met het maken van afspraken. Maak van uw binnendienst een geoliede machine die niet alleen zorgt voor de leads van de verkopers, maar ook de afspraken direct in orde maakt. Mits er steeds goed overleg plaatsvindt zullen veel verkopers weinig moeite hebben met een door de binnendienst volgeboekte agenda!

Zeggen uw klanten: "gut, ik wist niet dat jullie dit ook deden?"

Dan is er iets mis met de communicatie naar uw klanten. Zij weten niet wat u verkoopt. Neem het ze dan nog maar eens kwalijk dat ze bij de concurrent binnenstappen. Zorg voor voldoende contactmomenten (minimaal 8 contactmomenten per jaar!) en schroom niet regelmatig in herhaling te vallen!

Functioneert u klantendatabase gebrekkig?

De klantendatabase is een goudmijn voor elke verkooporganisatie. Zijn de opgeslagen gegevens correct? Kunt u snel en makkelijk relevante data vergaren? Is de database geschikt voor het opzetten van marketingprogramma's? Beoordeel administratiesoftware niet uitsluitend op de administratieve kwaliteiten, maar ook op marketingtechnische facetten.

De kern van succesvolle verkoop

De kern van succesvolle verkoop is een goed marketingprogramma dat er op gericht is uw klanten beter te leren kennen, de dialoog met uw klanten gaande te houden en uw klant voortdurend aan te moedigen om terug te komen.

Hoe scoort uw verkoopapparaat?

Verkopers zijn niet dol op het invullen van weekrapportages. Veel organisaties gaan niet verder dan het berekenen van de omzetten. Dat is weliswaar een belangrijk gegeven voor het vaststellen van de targets, maar heeft u hiermee voldoende informatie om de effectiviteit van uw verkoopapparaat te meten? Hieronder vindt u een aantal belangrijke kengetallen waarmee u de effectiviteit van uw verkoopapparaat kunt bepalen.

Het conversiepercentage van uw leads

In de direct marketing is het heel gebruikelijk de respons op acties te meten. Vervolgens wordt het aantal afspraken nauwkeurig bijgehouden en uiteindelijk bekijkt men in hoeveel gevallen afspraken geconverteerd worden naar verkopen. Hetzelfde kunt u doen met de aanvragen die bij u binnenkomen. Tel het aantal aanvragen, bepaal het aantal daaruit voortkomende afspraken en bereken vervolgens het aantal verkopen. Druk alle aantallen vervolgens uit in een percentage van het aantal aanvragen. Door deze getallen constant bij te houden, ziet u meteen wanneer uw verkoopapparaat beter of slechter scoort en bent u in staat de mogelijke oorzaken op te sporen.

Hoeveel offertes worden omgezet in een verkoop?

Uit onderzoeken blijkt dat lang niet alle organisaties zorgvuldig omgaan met hun offertes. Het komt regelmatig voor dat offertes worden verstuurd en daarna niet meer worden opgevolgd door bijvoorbeeld een telefoontje of een bezoek van een verkoper. Twee jaar geleden vroegen wij een offerte aan voor een nieuwe verwarmingsketel. Binnen korte tijd lag de offerte bij ons in de brievenbus. Wij hadden het op dat moment erg druk en vergaten de offerte. Blijkbaar was dat ook het geval bij de installateur. Een telefoontje was genoeg geweest om de verkoop af te sluiten. Dit percentage zegt onder andere iets over de kwaliteit van uw offertes en hoe ze verder worden begeleid.

Gemiddelde waarde per order

Het is opmerkelijk hoeveel verschil er zit tussen de waarde van de verschillende orders. In de assurantiëwereld hebben wij ontdekt dat er een soort van 40 / 60 regel bestaat. Veertig procent van de bezoeken resulteert in een verkoop. De gemiddelde adviseur bezoekt wekelijks 15 klanten. Dat zijn dus 6 polissen per week. Door de jaren heen wijkt dit percentage nauwelijks af. Waar wij wel grote verschillen in aantreffen was de ordergrootte. De ene verkoper sprokkelt een hoop kleine orders bij elkaar en de andere verkoper jaagt slechts op groot wild. Probeer de sprokkelaars aan te zetten tot het afsluiten van grotere orders en bekijk waarom de "big game hunters" nooit kleine vissen vangen.

Cross-selling

Besteden uw verkopers voldoende aandacht aan de mogelijkheden tot cross-selling? Veel verkopers zijn blij als ze een order hebben afgesloten. Daarna durven ze niet meer verder te gaan en laten het er dus bij zitten. Het viel mij op toen ik een nieuwe verzekeringsportefeuille ging beheren dat ik bij klanten soms van alles en nog wat kon bijverzekeren, ondanks het feit dat mijn voorganger niet lang geleden op bezoek was geweest. Cross-selling kost vaak weinig moeite. Het is slechts noodzakelijk dat een verkoper aandacht besteedt aan deze mogelijkheid.

Herhalingsverkopen aan bestaande klanten

Verkopen aan bestaande klanten is veel goedkoper dan verkopen aan nieuwe klanten. Zorg dus altijd voor een goede balans tussen het zoeken naar nieuwe prospects en het verkopen aan bestaande klanten. Als deze verhouding te zwaar doorslaat naar de nieuwe klanten laat uw organisatie veel winst liggen!

Verkopen per dag / per week / per maand / per jaar

Het ene moment leent zich veel beter voor een verkoop dan het andere moment. Hoeveel bezoeken leggen uw verkopers af? Welke bezoeken resulteren in een verkoop? Allemaal belangrijke gegevens. Traditioneel worden er in de zomer minder verzekeringen verkocht. Verkopers denken dan vaak: mijn klanten zijn toch op vakantie, dus waarom zou ik de moeite nemen afspraken te gaan maken. Door wat extra inspanning had ik zelf nooit last van deze seizoensinvloed. Levensverzekeringen verkopen

traditioneel beter tijdens het vallen van de blaadjes. Beleggingsverzekeringen en hypotheeken zijn producten voor het voorjaar. Hoe zit dat in uw branche?

De life time value van uw klanten

Dit is een belangrijke indicatie. Bereken hoe lang klanten gemiddeld klant bij u blijven en wat ze gemiddeld bij u besteden gedurende deze periode. Bepaal ook de gemiddelde winst per klant. Als u deze getallen afzet tegen de kosten van het binnenhalen van nieuwe klanten weet u precies hoever u hiermee kunt gaan. Stel het kost f 1000 om een nieuwe klant binnen te halen. De winst op deze klant is f 250 per jaar. Het duurt in dit geval dus 4 jaar voordat u de initiële kosten heeft terugverdiend. Als de klant na 3 jaar weer verdwijnt, draait u dus met verlies. Een ander voorbeeld: wist u dat in de mobiele telefonie circa 25% van de klanten jaarlijks van provider wisselt? Dat is een zekere verliespost gezien de geringe investering voor de klant en de hoge kosten voor de provider!

Het verloop onder uw klanten

Bereken jaarlijks het verloop onder uw klanten. Veel organisaties hebben niet in de gaten dat klanten die met veel tam tam zijn binnengehaald vaak weer stilletjes door de achterdeur verdwijnen. Als u de life time value van uw klanten heeft berekend, weet u inmiddels waar wij over praten!

Is CRM iets voor uw onderneming

Er zijn weinig onderwerpen in de marketing waar de laatste jaren zoveel over geschreven is als over Customer Relationship Management (CRM). Maar wat is CRM precies? Volgens Theodore Levitt en Peter Drucker is CRM: "De echte business van elk bedrijf is klanten werven, klanten behouden en de winstgevendheid van klanten maximaliseren".

Deze definitie is misschien een beetje kort door de bocht, maar geeft wel precies aan waarom het allemaal draait: uw klanten! Professor Thomassen geeft in zijn boek "Waardering door klanten" een veel uitgebreidere definitie: "Klantenmanagement is pro-actief ervoor zorgen dat elke individuele (potentiële) klant op korte of lange termijn een maximale bijdrage levert aan de omzet en winstgevendheid van de onderneming. Dit door er voor te zorgen dat de juiste klanten tevreden zijn over, vertrouwen hebben in en trouw zijn aan de onderneming".

In het kort komt het er op neer dat ondernemingen onderscheid gaan maken tussen klanten en deze klanten indelen in klantgroepen. Vervolgens wordt elke klantgroep op een aparte manier benaderd, afhankelijk van de waarde -of potentiële waarde- van deze klanten. Dit klinkt natuurlijk heel mooi, maar hoe pak je zoiets in de praktijk aan? En eerst moet u zich natuurlijk afvragen: "wil ik of kan ik het wel en als ik het wil ga ik voor het hele pakket van maatregelen of implementeer ik slechts een of meer onderdelen?" Want CRM invoeren is geen gemakkelijke opgave.

De vijf niveaus van CRM

Globaal kunnen wij bij CRM vijf niveaus onderscheiden:

- Gepersonaliseerde communicatie
- Gegevensbeheer
- Interactie
- Pro-actief handelen
- Creëren van diensten en producten op maat

1. Gepersonaliseerde communicatie

Voorbeelden hiervan kennen wij allemaal, dat zijn bijvoorbeeld brieven op naam, maar ook medewerkers die de namen van hun klanten kennen. Toch is dit niet voor elke onderneming vanzelfsprekend, veel detaillisten kennen de namen van hun klanten niet. In de VS is er een keten van koffieshops - niet te verwarren met onze coffeeshops waar hele andere middelen worden verkocht - waar van de medewerkers verwacht wordt dat ze naast de namen van de klanten ook weten hoe de klanten hun koffie willen hebben. Er zijn medewerkers die meer dan 400 namen kunnen onthouden en precies weten hoe het bakje leut moet worden gezet.

2. Gegevensbeheer

Naast het verzamelen van namen gaat de ondernemer zich afvragen wat heeft de klant gekocht heeft en wat de specifieke behoeften van de klant zijn. Gegevens verzamelen heeft slechts dan zin als u er ook wat mee gaat doen. Gegevens verzamelen en opslaan kost veel geld en als u deze gegevens vervolgens niet gebruikt voor uw commerciële acties is dat verspilde tijd en moeite.

3. Interactie

Hierbij draait het vooral om interactief handelen tussen de verschillende afdelingen van een bedrijf. Op dit niveau weet iedereen binnen het bedrijf van elkaar wat ze doen. Een voorbeeld: de klant heeft een klacht, naast de afdeling klantenservice wordt ook de afdeling verkoop en alle andere afdelingen die direct of indirect met deze klant in contact kunnen komen op de hoogte gebracht. Hiermee voorkomt u dat een verkoper een klant benadert en dan onverhoeds met een vervelende klacht wordt

geconfronteerd. Of uw afdeling debiteurenbeheer die als antwoord krijgt: los eerst maar eens die klacht op, daarna ga ik wel eens nadenken over de betaling.

4. Pro-actief handelen

Het bedrijf gaat aan de hand van de verzamelde klantgegevens de behoeften van de klant vaststellen. Een bekend voorbeeld is Amazon.com. Amazon houdt nauwgezet bij wat klanten bij haar kopen, maakt klantprofielen en vergelijkt deze met de profielen van andere klanten. Zodra ze een behoefte bij een bepaalde klant signaleren - bij voorbeeld de aankoop van een boek of CD - worden andere klanten met hetzelfde profiel eveneens geattendeerd op deze mogelijkheid.

5. Creëren van producten en diensten op maat

Aan de hand van de gemaakte klantprofielen gaat het bedrijf producten op maat maken. Een prachtig voorbeeld is Levis. Deze fabrikant van spijkerbroeken brengt dit concept in de VS al in de praktijk op de consumentenmarkt. Een computer neemt in een filiaal van Levis exact de maat van een klant. De klant zoekt vervolgens een model uit en enkele dagen later wordt de spijkerbroek per post thuisbezorgd.

Resumé

Sommige van deze stappen zijn in uw onderneming wellicht al geïmplementeerd. Aan de hand van een kleine steekproef onder cursisten bij het ISBW bleek dat het meestal de stappen 1 en 2 zijn. Andere stappen vergen nogal wat van uw organisatietalent. De interactie tussen afdelingen laat vaak sterk te wensen over. Soms zijn de belangen tegengesteld. Denkt u maar aan de financiële afdeling en de afdeling verkoop. Maar ook de afdeling productontwikkeling aan de ene kant en de afdeling marketing en verkoop staan vaak op gespannen voet met elkaar. Jay Curry, de grondlegger van CRM in Nederland adviseert een radicale oplossing: formeer klantgroepen waarin alle disciplines zijn vertegenwoordigd en laat deze klantgroepen ieder hun eigen klanten bedienen.

Dit betekent een volledige reorganisatie van uw onderneming! Ook het maken van producten op maat voor individuele klanten is geen sinecure. Voor sommige industriële bedrijven - productie van kapitaalgoederen - is zoiets al vanzelfsprekend, maar veel bedrijven die op de consumentenmarkt opereren moeten de eerste stappen nog zetten. Als ze het al doen. Want ik geloof niet dat het een handige zet van McDonalds zou zijn om elke klant anders te gaan behandelen. En wat te denken van Amazon.com? Dit bedrijf zit al sinds de oprichting in de rode cijfers. Het is een prachtig concept, maar of het ooit winstgevend wordt?

Uit dit artikel blijkt dat de implementatie van CRM voor sommige bedrijven een hele klus zal worden. U bent er nog lang niet na het installeren van het nieuwste CRM-software pakket. Het gaat om een hele andere manier van denken en doen. Bij CRM staat niet het product centraal, maar de klant. Weg met het marktaandeel en leve het klantaandeel.

Ja, maar

Er zijn in principe drie manieren waarop mensen op elkaar reageren. Ze kunnen elkaars boodschappen accepteren en daar informatie aan toevoegen. Dit zou je de positie van ja-en kunnen noemen. Een tweede positie is die van conflict. Men is het oneens. Nee-want zou je die positie kunnen noemen. De derde zou je ja-maar kunnen noemen. Ja-maar is een soort gasgeven en remmen tegelijkertijd. Het is een beetje ja en een beetje nee op hetzelfde moment. Als mensen dat alsmaar doen worden het zeikerds. Klassieke schoonmoeders, zeg maar. Het is nooit goed genoeg. Voor een bedenker van een evenement is ja-maar dodelijk. Er is echter een probleem. We zijn er allemaal bij tijd en wijle meer dan toe geneigd.

Voor een kind is ja-maar zeer handig. Neem een jongetje dat aan een drukke weg met een bal speelt. De bal rolt naar de overkant. De moeder zal het kind voor dit soort situaties begrijpelijk leren op te passen. "Je mag de weg wel oversteken, MAAR pas op voor het verkeer." Ook voor vreemde mannen gelden regels: "Je mag wel met die meneer praten, MAAR ga nooit met hem mee." Voor een kind is ja-maar lijfsbehoud. Voorzichtigheid. Controle. Later echter, als we groter zijn en minder kwetsbaar, wordt ja-maar minder nodig. En toch, als we ons bedreigd voelen, zullen we geneigd zijn terug te vallen tot deze positie van controle, afstand en voorzichtigheid. Ja-maar is een soort rudimentair verdedigingssysteem. Ingegeven door angst.

Nou is er op zich met ja-maar niks mis. Als je boekhouder bent, of advocaat, of je werkt bij de belasting, dan is controle zelfs het wezenskenmerk van je beroep. Het zou toch een vreemde zaak zijn indien je tegen de belastinginspecteur zou zeggen "hier is mijn jaaropgaaf, ik krijg twee ton terug" en de inspecteur zou opgewekt antwoorden "prima, zeg maar wanneer ik het kan overmaken." Dat is niet logisch. En niet verstandig. Controle is hier geboden. Natellen. Checken. Met feiten onderbouwen. Hetzelfde geldt voor een journalist. Die zal uitspraken van een geïnterviewde in belangrijke gevallen altijd moeten checken en dubbelchecken. Controle, kritische afstand, een onbevooroordeelde mening vormen zijn ook voor de journalist de wezenskenmerken van zijn beroep.

Iets anders is het echter wanneer een team iets gaat verzinnen. Of een evenementenorganisator met de opdrachtgever een idee gaat vormen over een toekomstig evenement. Op zulke momenten is een kritische houding niet van belang. Dan gaat het erom om mogelijkheden te ontwikkelen. Om van halve en matige ideeën iets nieuws te smeden, los van feiten en beperkingen. Tijdens deze fase is er juist een sterke behoefte aan ja-en denken. Openstaan voor mogelijkheden, openstaan voor de ander en vooral openstaan voor datgene wat je eigenlijk zou willen.

Tijdens deze fase lopen we nogal eens vast. De ideeën zijn op. Alles lijkt zich te herhalen. De fut is er uit. Bij acteurs zie je dan vaak dat er één of twee beginnen te mekkeren. "Ik wist al wel dat het niet zo'n goed stuk was." Of: "Ik vond die scène van het begin af aan al een matig idee." Als je niet oppast klinkt er van lieverlee meer en meer ge-jammer. Of beter, ge-jamaar. Het probleem is echter dat al deze ja-maars alleen meer reflecties zijn op de huidige werkelijkheid. In het gunstigste geval brengen ze onder woorden wat er niet deugt en waarom, maar wat ze niet doen is mogelijkheden aanbrengen voor hoe het wel zou kunnen. In zo'n fase roep ik de acteurs dan ook altijd op niet met meningen te komen (wat ja-maar op dat moment is), maar met ideeën (met ja-en uitspraken). Uiteindelijk kun je slechts met een nieuw idee het proces vervolgen. Meer mening leidt helaas nergens toe. Behalve nog meer stilstand.

In praktijk is dat echter makkelijker gezegd dan gedaan. In ons eigen hoofd wordt een voortdurende ja-maar dialoog gevoerd. Kan dat wel? Mag dat wel? Hoort dat wel? Is dat wel nieuw? Is het wel betaalbaar? Ook voor onze eigen gedachten geldt: op dat moment hebben we meer aan ideeën dan aan meningen. Halt houden, schouders ophalen en slechts constateren dat je het even niet weet is vaak de enige en beste optie. Perslot valt het niet mee altijd origineel te zijn. Een nachtje slapen doet vaak wonderen, in zo'n geval. Slapen met een glimlach

Meer pit in uw salesmeeting

Jaarlijks worden in het bedrijfsleven vele miljoenen guldens verspild met nutteloze vergaderingen. Heeft u ook wel eens het beklemmende gevoel dat er teveel wordt vergaderd in uw organisatie? Dan wordt het hoog tijd er eens flink de bezem doorheen te halen. Een vergadering is tenslotte geen doel op zich, maar een middel voor de deelnemers om tot een hogere productiviteit te komen. Kortom: hoe brengt u meer pit in uw vergaderingen en zorgt u er voor dat iedereen gemotiveerd huiswaarts keert?

Wat is de doelstelling?

Bepaal voor elke vergadering duidelijk wat de doelstellingen zijn. Verkopers zijn echte doeners. Ze zien een gedwongen verblijf in een vergaderzaaltje ergens op het hoofdkantoor vaak niet erg zitten. Breng ze dus vooraf op de hoogte van uw plannen. Een agenda moet voldoende afwisseling bevatten. Zorg vooral voor veel "actiepunten". Actiepunten zijn praktische zaken die verkopers bij wijze van spreken dezelfde dag nog in hun praktijk kunnen toepassen. Uit de reacties op onze site blijkt dat het juist de praktische artikelen zijn, met veel praktijkvoorbeelden, die het beste worden gelezen. Zorg er voor dat elke vergadering een aantal nuttige leermomenten heeft.

Beperk de spreektijd

De grootste makke van veel vergaderingen is dat ze worden overheerst door enkele praatgrage collega's. De rest houdt gewoon de kaken stijf op elkaar in de hoop dat het allemaal snel voorbij is. Beperk de spreektijd van de deelnemers en activeer de "stillen" door ze gerichte vragen te stellen. Dit geldt niet uitsluitend voor de deelnemers, maar ook voor degene die de leiding heeft. Een van mijn vroegere verkoopleiders hield eindeloze, slaapverwekkende, monologen. Geen wonder dat iedereen er behoorlijk de ziekte over in had als de maandelijkse vergadering weer op het programma stond. Geef een korte inleiding van het onderwerp, het liefste met enkele prikkelende opmerkingen en eindig met een vraag. Zo activeert u de deelnemers.

Blijf bij het onderwerp

Echte vergadertijgers treft u zelden aan onder verkopers. Maar er ligt een heel ander gevaar op de loer: deelnemers die telkens van onderwerp veranderen. Bepaal vooraf wat het onderwerp is en hou u hier strikt aan. Als iemand het onderwerp verandert, roep hem dan snel tot de orde. Dat is mogelijk op een vriendelijke manier. Complimenteer de deelnemer met zijn inbreng en zeg dat het een interessant onderwerp is, maar niet nu. Wellicht kunt u het onderwerp ook in een één-op-één gesprek behandelen. Of is het een goed punt voor de volgende vergadering.

Geen ruimte voor persoonlijke onderwerpen

Vergaderingen dienen de doelstellingen van een groep. Persoonlijke doelstellingen, hoe belangrijk ook, horen niet thuis in een vergadering. Daarvoor regelt u persoonlijke gesprekken.

Beperkte tijd

Meer van hetzelfde is niet altijd beter. Zorg voor een duidelijk aanvangstijdstip, maar bepaal ook wanneer het allemaal voorbij moet zijn. Enkele uurtjes is meer dan genoeg. Schud deelnemers regelmatig wakker door iets actiefs te doen. Eigenlijk moet u een vergadering nooit na lunchtijd houden. Wij hebben allemaal wel eens gehoord van de after lunch dip. Begin dus op een tijdstip waarop iedereen op de top van zijn activiteit is: dat is meestal in de ochtenduren.

Maak nooit notulen!

Notulen maken kost veel tijd en wie leest ze? Soms worden vergaderingen bijna woordelijk genotuleerd. Het argument is meestal: dan weet de leiding wat er is besproken. Meestal wordt het, uiterst lastige klusje, uitbesteed aan een van de deelnemers. Weer zo'n reden om te ontsnappen aan de vergadering! Beperk u tot een lijstje met actiepunten. Controleer de volgende vergadering of er ook iets met deze punten is gebeurd. Want daar gaat het allemaal om: vergaderingen moeten aanzetten tot actie!

Targets en teamwork

Elk bedrijf staat of valt met het stellen en behalen van doelen. Zonder doelen gaat het niet (daar kwam zelfs Alice (jazekeer, in Wonderland...) reeds achter). Deze doelen kunnen zowel praktisch als financieel zijn, en vaak is er een combinatie.

Voorbeelden van targets

- Oplossingen: bijvoorbeeld een bepaalde ICT-oplossing of een project;
- Organisatie: doelen voor de opbouw en de structuur van het bedrijf zelf;
- Verkopers: omzet, winst, verkoop binnen productgroepen, ontwikkeling van klantgroepen;
- Administratie: verminderen van het aantal days open, beperken dubieuze vorderingen;
- Service: aantal storingen of klachten, tijd per installatie;
- Algemeen: klanttevredenheid, kwaliteit van de organisatie, image.

Targets worden gepland, worden gemeten en kunnen vervolgens worden bijgestuurd. Het is immers onmogelijk om op lange termijn accuraat te plannen. Het plannen van targets gaat overigens over wat je wilt bereiken, en minder over wat je kunt bereiken. Dit is een zeer belangrijk verschil.

Targets moeten stretchend, meetbaar en haalbaar zijn

- Stretchend: het heeft geen zin om targets op te stellen die zonder extra inspanning (dus gewoon op je sloffen) gehaald kunnen worden. Dan is een target geen doel, maar een onduidelijk meetmoment dat ergens in de schaduw voorthobbelt.
- Meetbaar: een target moet permanent meetbaar zijn. Je kunt namelijk geen actiepunten definiëren om een target te behalen als je niet weet hoever je bent. Het aloude "meten is weten" dus...
- Haalbaar: targets moeten redelijkerwijs wel haalbaar zijn

Het vaststellen van targets volgens SMART

Als je targets gaat vaststellen dan kun je gebruik maken van het SMART-principe:

- Specifiek: duidelijk en voor maar één interpretatie vatbaar
- Meetbaar: targets moeten goed, steeds en duidelijk meetbaar zijn
- Acceptatie: targets moeten geaccepteerd worden door degene die er verantwoordelijk voor is in de uitvoering
- Realistisch: targets moeten haalbaar zijn
- Tijdgebonden: targets moeten een duidelijke deadline hebben

Targets en teamwork

Het bedrijfstarget is de som van ALLE persoonlijke (zowel financiële als praktische) targets! Daarom is voor het behalen van targets teamwork zo belangrijk. Als er ergens een target niet gehaald wordt dan moet dat elders goedge maakt worden.

Telefonische bereikbaarheid

De telefonische bereikbaarheid is voor organisaties van levensbelang. Veelal wordt het eerste contact tussen prospect en bedrijf telefonisch gelegd. Jaarlijks doet KPN onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid van zakelijk Nederland. Deze week werden de uitkomsten van het onderzoek over het jaar 2000 gepubliceerd.

Opvallende resultaten

- 27% van alle telefonische oproepen wordt pas na 15 seconden beantwoord (15 seconden is de gemiddelde irritatiegrens).
- In 56% van de gevallen waarbij het telefoontje niet door de juiste persoon wordt opgenomen, krijgt de beller geen alternatieven aangeboden.
- 31% van de terugbelafspraken wordt niet nagekomen.

In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt naar zogenaamde hoofdnummers en doorkiesnummers. In het laatste geval spreken wij van bereikbaarheid van de medewerkers. In iets minder dan de helft van het aantal telefoontjes (47%) zijn medewerkers goed bereikbaar. Uit de rapportage blijkt dat hoofdnummers veelal redelijk tot goed bereikbaar zijn. Met de bereikbaarheid van medewerkers is het vaak droevig gesteld.

Snelheid van beantwoorden

Het is iedereen zo langzamerhand wel bekend: een telefoontje dient binnen drie belsignalen te worden opgenomen. Als het langer duurt gaan mensen zich ergeren. Uiteraard is de irritatiegrens niet bij iedereen even hoog. Dat hangt af van de situatie en de persoon. Maak met medewerkers sluitende afspraken over het opnemen van de telefoon. Wellicht is het in uw bedrijf mogelijk telefoontjes naar andere medewerkers door te schakelen als deze niet binnen een bepaalde tijd worden opgenomen. Een andere mogelijkheid is de telefoon door te schakelen naar mobiele telefoons. Tenslotte is er ook nog de voice mail. Bied de beller altijd een alternatief tussen het inspreken van een boodschap op de voice mail of het doorschakelen naar een ander nummer (bijvoorbeeld de telefooncentrale).

De manier waarop de telefoon wordt opgenomen

De snelheid waarmee een telefoontje wordt beantwoord is van groot belang. Maar daarmee bent u er nog niet. Ook de correcte afhandeling van een telefoontje geeft de beller een goede indruk van uw organisatie. Degene die de telefoon aanneemt moet tenminste de volgende dingen doen:

- De beller begroeten met een keurig "goedemorgen of goedemiddag".
- De bedrijfsnaam noemen.
- De eigen naam noemen.
- Vervolgens zeggen: "waarmee kan ik u helpen" of beter "waarmee kan ik u van dienst zijn?"

De problemen ontstaan wanneer het telefoontje niet bij de juiste medewerker is terechtgekomen. Train uw medewerkers in het correct afhandelen van dergelijke telefoontjes. Uit ander onderzoek blijkt dat de tevredenheid van klanten afneemt naarmate ze vaker worden doorverbonden. Ook al wordt de vraag uiteindelijk goed beantwoord!

Terugbelafspraken

Stelt u zich de volgende situatie eens voor. U belt met de technische ondersteuning van een leverancier. Het is druk en het duurt lang voordat uw oproep wordt beantwoord. Uiteindelijk krijgt u iemand van vlees en bloed aan de lijn. Deze persoon is helaas niet in staat uw vraag tot tevredenheid te beantwoorden. Veelal krijgt u te horen: belt u morgen nog maar eens terug, want dan is x aanwezig en die kan u wel helpen. De volgende dag belt u opnieuw. Wederom moet u lang wachten. Uiteraard krijgt u niet de juiste

persoon aan de lijn, want u belt op een algemeen servicenummer. Helaas lukt doorverbinden al evenmin. Op uw vraag of de medewerker u terug kan bellen krijgt u tot uw verbijstering te horen: meneer wij zijn een inbound callcenter en geen outbound callcenter. Overdreven? Helaas niet, dit maakten wij zelf in de praktijk mee. Van zoiets wordt je razend en je neemt een ferm besluit: met zo'n organisatie doe ik nooit meer zaken. Hanteer als gulden regel: de klant belt één keer en daarna bellen wij terug. Zorg er voor dat u duidelijke terugbelafspraken maakt. Noteer dag en tijdstip waarop u terugbelt en kom uw belofte stipt na. Veel mensen hebben tegenwoordig zowel een vast als een mobiel nummer. Noteer beide. Geef de klant ook uw eigen doorkiesnummer. Het is tenslotte geen geheim. Op deze manier voorkomt u eindeloos heen en weer bellen. Bel de klant altijd binnen 24 uur terug. Als u dat niet doet hangt de klant weer aan de lijn. Gevolg: uw eigen systeem raakt overbelast en wordt daardoor slechter bereikbaar.

De afwezige medewerker

U ontkomt er niet aan: medewerkers zijn van tijd tot tijd niet bereikbaar. Ze zijn met vakantie, ziek of op zakenreis. Zorg er dus voor dat anderen in de organisatie altijd toegang hebben tot de voice mail van de afwezige medewerker. Het is een beetje raar voor een klant om op 1 oktober nog steeds te moeten horen: "ik ben tot 15 september op vakantie." Uiteindelijk worden klanten het zat en zoeken contact met iemand anders in de organisatie. Deze persoon moet dan meestal eerst de gefrustreerde klant kalmeren en bovendien veel zoekwerk verrichten voordat hij een afdoende antwoord kan geven. Niet erg efficiënt. Controleer dus regelmatig of de regels die u opstelt worden nageleefd.

Voorkom terugval op de centrale

Helaas wordt de taak van iemand die de telefooncentrale bemant in veel organisaties onderschat. Het is een bijzonder zware en bovendien uiterst belangrijke taak. Een goede centralist is goud waard voor uw organisatie. Deze persoon heeft meestal het eerste contact met uw klanten. U weet wel van die eerste indruk. Maar soms heeft deze persoon ook het laatste contact met uw klant. Dat gebeurt in die gevallen dat een doorkiesnummer niet bereikbaar is of de klant wordt terugverwezen naar de centrale. Tracht deze terugval zoveel mogelijk te vermijden. De centralist heeft het zonder deze terugval al moeilijk genoeg. De centralist moet altijd in het bezit zijn van:

- Een recente telefoonlijst.
- Een duidelijk organisatieschema.
- Lijst van afwezige personen (met een vermelding waar ze zijn en wanneer ze worden terugverwacht).

Met deze gereedschappen is de centralist in staat de klanten direct naar het goede nummer door te verbinden. Als de klant dan toch terugkomt in de centrale, dan moet u er ook voor zorgen dat er een goede opvolging van het telefoontje mogelijk is. Hoe komt de centralist in contact met de juiste persoon? Denk hierbij aan het volgende:

- Een goed intern communicatiesysteem (zoals e-mail)
- Medewerkers die hun afwezigheid melden bij de centrale.

Met een goede organisatie en duidelijke afspraken bent u in staat veel klantenleed te voorkomen. Bedrijven die duidelijke afspraken over de afhandeling van telefoontjes maken scoren in het onderzoek van KPN duidelijk beter dan bedrijven die dit nalaten.

Tien manieren om klanten gek te maken

De telefoon is niet meer weg te denken uit de moderne onderneming. Veel zaken worden telefonisch afgewikkeld en de binnendienst onderneemt steeds meer commerciële acties. Goede telefoonetiquette is daarbij van doorslaggevend belang. Helaas is goede telefoonetiquette eerder uitzondering dan regel. Hoe drijven sommige organisaties hun klanten tot wanhoop?

Lange wachttijden

Medewerkers in callcenters hebben het vaak zwaar te verduren. Het valt niet mee de bezetting van het callcenter af te stemmen op het aanbod van telefoontjes. Klanten moeten vaak lang wachten voordat ze aan de beurt zijn. Het humeur gaat er tijdens het wachten en het luisteren naar steeds hetzelfde muziekje bepaald niet op vooruit. Als wachten een onvermijdelijk euvel is van callcenters, zorg er dan in ieder geval voor dat klanten deze wachttijd zo aangenaam mogelijk doorbrengen. Muziek is een mogelijkheid, maar smaken verschillen. Niet iedereen vindt het prettig naar de gedwongen deuntjes te luisteren. Zorg voor een goede variatie van muziekstijlen. Wissel muziek af met gesproken boodschappen. Wellicht kunt u voor de verandering handige tips over het gebruik van uw product geven. Het wachten wordt hierdoor aangenamer en misschien zelfs leerzaam voor de klant.

Medewerkers met weinig verstand van zaken

Het personeelsverloop in callcenters is vaak hoog. Het gevolg is dat er steeds nieuwe medewerkers moeten worden ingewerkt. Ervaren medewerkers zijn een schaars goed. De klant wordt te woord gestaan door mensen die te weinig afweten van de producten en / of dienstverlening. Bovendien duurt het enige tijd voordat een medewerker vlot is in het afhandelen van telefoontjes. Bied uw medewerkers dus perspectief in hun baan. Creëer verschillende functieniveaus, zodat er een uitdaging ontstaat hogerop te komen. Geef de zwaardere klussen aan de ervaren medewerkers. De "ingang" van de meeste callcenters is menugestuurd, dus is het mogelijk de moeilijke van de makkelijke telefoontjes te scheiden. Neem eens een kijkje buiten uw eigen branche. Hoe zijn daar de zaken georganiseerd? MacDonalds werd marktleider door zijn bijna perfecte business format. Een deel van dit succes is te danken aan de duidelijk gestructureerde instructies voor de medewerkers. Zonder al te veel moeite worden nieuwe medewerkers in het systeem ingepast. Zorg dus voor goede procedures en leg deze procedures vast in overzichtelijke handboeken.

Veelvuldig doorverbinden

Psychisch normale klanten verworden soms tot geestelijke wrakken ten gevolge van veelvuldig doorverbinden. Wist u dat de tevredenheid daalt naarmate de klant vaker wordt doorverbonden? Daarbij maakt het weinig uit of de klacht of vraag uiteindelijk goed wordt afgehandeld. Als er dan toch wordt doorverbonden, dienen uw medewerkers de klant te introduceren bij de andere medewerker. Ook hier kunnen duidelijke instructies en procedures veel klantenleed verzachten.

Niet terugbellen

Bent u een inbound- of een outbound callcenter? Voor de klant maakt het weinig uit. Hij wil dat zijn probleem wordt verholpen. Veel klanten willen best eventjes wachten, als ze daarna maar goed worden geholpen. Maar ze zijn niet bereid telkens voor hetzelfde probleem te moeten terugbellen en steeds weer opnieuw plaats te nemen in de wachtrij. Dus als het probleem eenmaal is gemeld en u kunt niet direct helpen, belt de medewerker van het callcenter terug. Het is taboe de klant opnieuw te laten bellen. Een andere mogelijkheid is het instellen van eerstelijns- en tweedelijnsmedewerkers. De eerstelijnsmedewerkers doen de eerste opvang en de eenvoudige klussen, de tweede lijn doet de moeilijke klussen. Als u het goed structureert, wordt het grootste deel van de klussen via de eerste lijn opgelost en heeft de tweede lijn meer tijd en aandacht voor het lastige werk. Deze medewerkers kunnen dan ook hun telefoonnummer aan klanten geven, zodat ze beter bereikbaar zijn. Bovendien krijgt de klant het gevoel dat iemand persoonlijk verantwoordelijk is voor zijn probleem.

Uitgebreide menu's

Zorg voor duidelijke menu's in de centrale. Dek de boodschap de lading? Turf enkele dagen hoeveel klanten op de verkeerde plek belanden. Een menu mag nooit te lang zijn. Veel mensen onthouden niet

meer dan twee of drie opties. Vier opties is dus het maximum. Hanteer de kiss-formule: keep it short and simple.

De klanten voor gek verslijten

De meeste klanten zijn niet op hun achterhoofd gevallen. Ga er altijd vanuit dat u meer weet dan uw klant. Sla de klant dus niet direct om de oren met zinnen als: "Waarom heeft u niet eerder gebeld?" of "Dat was niet erg slim van u!" of "Dat is niet ons beleid". De meeste klanten zijn niet op de hoogte van uw voorwaarden. Houd daarmee rekening en wees soepel.

Over promise and under deliver

Verkopers denken soms dat ze klanten blij maken met beloften. Van loze beloften wordt niemand gelukkig. Uit onderzoek blijkt dat wanneer verkopers teveel beloven de tevredenheid na ontvangst van het product direct daalt, ook al is het volgens afspraak geleverd. Wanneer uw medewerkers doen wat ze beloven is dat niet het geval. Te hoge verwachtingen zijn een vruchtbare voedingsbodem voor klachten. Wees stipt in het nakomen van uw afspraken. Pas het principe toe: "under promise and over deliver". In goed Nederlands heet dat de "HUB en DIM" methode: hou uw belofte en doe iets meer.

Uitbesteden van uw "core business"

Er zijn bedrijven die de activiteiten van het callcenter uitbesteden aan derden. Dit is doodzonde nummer een! Klanten zijn uw core business, zonder klanten geen onderneming. Uw core business besteedt u dus nooit uit aan anderen. Derden hebben altijd minder gevoel voor uw bedrijf dan de eigen medewerkers. Dus alleen doen als het echt niet anders kan.

Dat gaat niet...

Klanten zitten er niet op te wachten om te horen wat u niet kunt doen. Ze horen liever wat u wel voor ze kunt doen. Geef uw medewerkers voldoende bevoegdheden om problemen direct op te lossen. Vaak is dat goedkoper dan klachten en problemen in behandeling nemen. Vergeet niet dat de behandelingskosten soms ver uitstijgen boven de door de klant gewenste vergoeding. Als de klant niet snel iets te horen krijgt hangt hij binnen de kortste keren weer aan de lijn, met alle nare gevolgen van dien. Wees dus praktisch en los problemen direct op.

Tenslotte

De klanten betalen uw loon. Behandel ze er dan ook naar. Zij gaven hun vertrouwen aan uw bedrijf en betaalden soms grote sommen geld voor uw producten of diensten. Zorg dat u dit vertrouwen niet beschaamd, want anders gaan ze de volgende keer gewoon naar een ander!

U krijgt wat u beloont

Dit is een kleine variatie op "ieder krijgt wat hij verdient". Het is van oudsher een goed gebruik in verkooporganisaties om de verkopers op provisiebasis te laten werken. De provisie wordt gezien als een noodzakelijke prikkel voor de verkoper om beter te presteren. Ook in andere functies zien wij een toenemende belangstelling voor variabele beloningen. Een ondernemer moet tegenwoordig alles uit de kast halen om zijn waardevolle medewerkers binnen de poorten van het bedrijf te houden. Dergelijke systemen hebben allemaal het uitgangspunt gemeen dat de prikkel noodzakelijk is mensen tot betere prestaties te brengen. Kan het ook anders? Een aantal jaren geleden heeft een grote loondienstorganisatie in het verzekeringsbedrijf een poging gewaagd. Wij mogen wel zeggen: een moedig, doch roekeloos besluit! Het proviesiesysteem werd verwisseld voor een vaste beloning en daarbovenop kon men nog extra verdienen bij goed functioneren. De gemiddelde verkoper ging er in het nieuwe stelsel zelfs wat op vooruit. De toppers moesten echter een flink deel van hun inkomen inleveren. Sommigen werden zelfs met riante vergoedingen "uitgekocht". De resultaten van dit nieuwe systeem waren desastreus: een aanzienlijke daling van de omzet in een markt die een flinke groei doormaakte. De prikkel lijkt dus eerder noodzaak dan luxe.

Wat wilt u bereiken?

Wij hebben wel eens de indruk dat er over het beloningssysteem niet voldoende wordt nagedacht. Wat is het hoofddoel van de beloning? In de verkoop ligt dat voor de hand: gewoon meer verkopen. Daarom vinden wij in de praktijk tal van systemen waarin medewerkers progressief worden beloond naarmate ze meer verkopen. Dat kan ver gaan. Sommige verkopers verdienen tonnen op jaarbasis. Voor de toppers is de "the sky the limit". Helaas leidt dit niet altijd tot de gewenste resultaten. Men krijgt immers wat wordt beloond. De verkopers zullen er veel voor over hebben hun targets te halen en schuwen soms geen middel, geoorloofd of ongeoorloofd, om hun doel te bereiken. In systemen waarin uitsluitend gekeken wordt naar kwantiteit moet men niet verwachten dat medewerkers zich om kwaliteit bekommeren. Een directeur van een grote verkooporganisatie verstuurde een memo naar alle medewerkers waarin hij vertelde dat het hem via diverse kanalen ter ore was gekomen dat medewerkers binnen het bedrijf de klanten niet terugbelden. Een bijzonder ernstige klacht en het is uiteraard terecht dat iedereen op zijn of haar verantwoordelijkheden wordt gewezen. Maar dit lijkt een beetje op het gedrag van rokers: veel sigaretten opsteken en dan boos worden omdat je er van gaat hoesten. De medewerkers stonden immers onder zware druk om te presteren. De verkopers werden afgerekend op hun omzet en de medewerkers van de klantenservice op het aantal opgepakte telefoontjes. Het is daarom niet verwonderlijk dat de verkopers deden waarvoor ze werden beloond: omzet scores. De service was een zaak voor de afdeling klantenservice. Helaas werd ook de afdeling klantenservice niet beloond voor het terugbellen van klanten. Daarmee was de cirkel rond: ieder krijgt wat hij beloont!

De verkoopcompetitie

De verkoopcompetitie is ook zo'n populair middel waarmee men poogt de verkopers aan te zetten nog meer omzet te maken. Degene die gedurende een bepaalde periode het meest verkoopt is winnaar en mag bijvoorbeeld een leuk reisje maken. Een extra motivatie voor iedereen om stapje extra te doen. Helaas niet voor iedereen. Verplaatst u zich eens in de gedachtewereld van een slecht of middelmatig functionerende verkoper. Hij maakt geen schijn van kans in een dergelijke competitie. Hij besluit voor zichzelf dat de missie op voorhand kansloos is en doet niets extra. Het kan natuurlijk ook anders. Stel nu eens dat het er niet om gaat wie het meest verkoopt, maar wie zichzelf het meest verbetert. Nu krijgen ook de mindere goden een kans de competitie te winnen!

Wordt het kwantiteit of kwaliteit?

Wat zijn de belangrijkste doelen van een organisatie? In een verzadigde markt is het vaak onwenselijk puur op kwantiteit te belonen. De spoeling voor nieuwe klanten is dun en men moet steeds gekkere dingen (lees: steeds meer marge weggeven) om de verkoopdoelen te behalen. In een volwassen markt is het haast een onmogelijkheid op korte termijn grote marktaandeelen weg te halen bij de concurrentie. De klant is in zo'n markt gevoeliger voor kwaliteit en service. Denkt u maar eens aan de markt voor mobiele telefonie. Deze kenmerkte zich tijden lang door steeds fraaiere aanbiedingen. Het credo was: ten koste van alles nieuwe klanten binnenhalen. Als jij het niet doet, dan doet de concurrentie het wel en dat verloren marktaandeel krijg je later niet zo gemakkelijk meer terug. Inmiddels bereikt deze markt het verzadigingspunt. Uit recente onderzoeken blijkt dat iedereen die zo'n ding wil hebben er ook eentje heeft. Het roer zal om moeten. Binnenkort bereikt ook de markt voor PC's een dergelijk

verzadigingspunt. Men stapt over van een markt met veel nieuwkomers naar een vervangingsmarkt. In een dergelijke markt spelen de ervaringen van de klant een grote rol. Eenmaal teleurgesteld over de service van merk X zal de cliënt zijn geluk beproeven bij een ander merk. De beloning voor de afdeling verkoop moet worden aangepast want anders blijft men klanten zien als louter voorbijgangers en koopjesjagers. Kenmerkend voor deze klanten is dat ze geen band ontwikkelen met het bedrijf.

Uw doelen?

Kijkt u eens naar de doelstellingen van uw organisatie en vergelijkt u deze met het beloningssysteem. Als u niet belooft wat u wilt hebben, heeft u in de toekomst een probleem.

Verkopen door niet te verkopen

Verkopen is werken van idee naar materie. Van een idee naar een verkoopmoment. Van concept naar uitvoering. Wie aan verkopen denkt, denkt dan ook vaak aan onderhandelen, praten, ondernemen. Of, om het in één woord samen te vatten, aan dingen doen. En dat is logisch, zo zit onze hele cultuur in elkaar. "Je moet er wel iets voor doen." "Je moet wel je best doen." "Als je er niets voor doet, zal er ook niets gebeuren." Echter, om ervoor te zorgen dat dingen gebeuren, is het niet doen vaak even belangrijk als doen. Loslaten, niets doen, is vaak zelfs het meest essentiële onderdeel van een creatieproces. Zeker voor wie belast is met het verkopen van een idee of een product is het loslaten een belangrijke vaardigheid. Ofwel, verkopen door niet verkopen. Twee voorbeelden:

Eerste voorbeeld: de bocht van de weg

In mei vorig jaar was ik voor een voorstelling in Chicago. Een vrouw van een bevriende organisatie liet mij de laatste dag van mijn bezoek de stad zien. Een half uur voor vertrek naar Nederland, in één van de spaarzame bochten van Chicago (voor wie de stad niet kent, alle straten zijn recht, staan haaks op elkaar en verdelen op een geometrische manier de stad: eight blocks is precies een mile, aan de hand van noord, zuid, west en oost meridianen kun je aan de hand van een adressaanduiding altijd precies achterhalen waar iemand woont), kortom, in één van deze spaarzame bochten kreeg ik opeens een idee voor een project in Chicago. Daklozen die een toeristische bus door de stad loodsen, onderweg als gids vertellen hoe zij de stad beleven, de passagiers stappen vier, vijf keer onderweg af om op locatie scènes te bekijken door daklozen/acteurs die vertellen en acteren over de betekenis van deze plek in hun leven.

Dit project, of zo je wilt dit idee, zag ik voor me en vanaf het moment dat ik het zag wist ik dat het een goed idee was. Had ik het verzonnen? Ik denk het niet. Beter is het om te zeggen dat het idee mij verzon. Zich aan mij openbaarde. Zoiets bedenken je niet. Zoiets zie je. Inmiddels heb ik wel leren herkennen dat dit soort ideeën vaak de ideeën zijn waar echt leven in zit, dus sprak ik mijn idee ogenblikkelijk uit en terug in Nederland startte er een levendige e-mailcorrespondentie (wat een heerlijk medium is dat toch) om het idee handen en voeten te geven. Eind juni ben ik vier dagen naar Chicago geweest om een soort vooronderzoek te doen (een go-no go week, zeg maar), in juli ben ik teruggekeerd om het project daadwerkelijk uit te voeren.

Geld was er niet. Volledige toestemming van de leidinggevenden van de betrokken organisatie was er niet. Mijn vliegtickets heb ik zelf betaald. En toch wist ik dat het er zou komen. Of, met andere woorden, dat ik het idee zou kunnen "verkopen". Tja, dan zit je dus in Amerika met een goed idee, een aantal enthousiaste mensen en een tijdsspanne van drie en een halve week (daarna zouden in Nederland de scholen beginnen en vader wilde bij zijn kinderen zijn). De grap is, het project dreigde tot drie keer toe absoluut niet door te gaan. En van allerlei dingen die ik in mijn leven heb gedaan, was dit misschien wel het project waarbij ik het sterkst gevoeld heb dat ik zelf niets meer kon doen. Dat het op een aantal essentiële momenten van de bereidheid van anderen afhing of het project door zou gaan. En het vreemde is, ondanks het feit dat de organisatie het project in eerste instantie verbood, ondanks het feit dat een aantal cruciale mensen het project tegenwerkte, en ik zelf de hoop al had opgegeven en mezelf al weer in het vliegtuig naar Nederland zag zitten, het er uiteindelijk bijna als vanzelf toch is gekomen. Niet ondanks het feit dat ik het losliet, maar –en dat is mijn stellige overtuiging- dankzij het feit dat ik het losliet. Ik handelde niet, ik overtuigde niet, het enige wat ik ervoer was de reële mogelijkheid dat het project zou eindigen. Desondanks was het idee zelf sterk genoeg om ook zonder mijn handelen, zichzelf te verwezenlijken. Of, om in verkooptermen te blijven, het idee verkocht zichzelf. Onafhankelijk van mij. Uiteindelijk haalden we 15.000 dollar op bij fondsen en particulieren, werden mijn vliegtuigtickets betaald, kon ik zelfs nog een redelijke betaling ontvangen en had ik een gratis avontuur & training meegemaakt. Genoeg stof zelfs om een column mee te vullen.

Tweede voorbeeld: het Tarot spel

In het Tarot spel zit een kaart van de tuinman. De zeven van pentagrammen, als ik me niet vergis. Het is een man die leunend op een stok naar de aarde kijkt, waar nieuw groen de grond uitkomt. De tuinman hoeft in dit stadium niet veel te doen. Koesteren, aandacht schenken, een beetje water geven misschien, of wat wieden, maar het is vooral wachten en niets doen. Iets waar velen van ons moeite mee hebben. Het eerste plantje dat we krijgen zijn we allemaal geneigd te verdrinken door het teveel water te geven, perslot. We willen zo graag invloed uitoefenen op het resultaat. Daarom zijn we geneigd dingen te doen. Activiteiten te ondernemen. Te handelen. Maar ook niets doen is een bijdrage. Door niets te doen kan het

plantje zijn eigen groei tot stand brengen. De zon, het grondwater, de tijd ... al deze elementen werken mee.

Terug naar verkopen: wat heeft een verkoper aan deze kennis?

Eén van de meest essentiële kenmerken van een verkooptransactie is de bereidheid van twee kanten tot overeenstemming te komen. Verkopen is een win-win situatie. Als één van de twee partijen niets zou winnen, zou de deal niet tot stand komen, immers. Niets is in dit geval zo erg als een verkoper die pusht, probeert de ander zijn product door de strot te duwen. De grap is, alleen door werkelijk los te laten, door de andere partij de ruimte te geven zelfstandig tot een beslissing te komen, kan de deal tot stand komen. En rasverkopers weten dat. Zij beseffen dat stilte, achterover zitten, een glimlach, een schouder ophalen, een vraag of het niet weten op beslissende momenten de knoop door kunnen hakken. Zakendoen op hoog niveau is de integratie van Zen en kapitalisme. In the end is "Niets Doen" waar voor de meeste verkopers de winst zit.

Is dat mooi, of niet?! Geld verdienen door niets doen

Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright van de artikelen en de e-books bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze informatie mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrucken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De artikelen, crash courses en managementmodellen zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden.