

# Handboek commerciële vaardigheden

# Handboek commerciële vaardigheden

De basis voor plezier  
en succes  
in het commerciële vak

Stefan Renkema

**Boom**

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1 De basis voor plezier en succes in je werk</b>	<b>11</b>
1.1 Je eigen persoonlijkheid	12
1.1.1 Authenticiteit	15
1.1.2 Sympathie	16
1.1.3 Incasseringsvermogen	18
1.1.4 Empathisch vermogen	19
1.2 Omgaan met de ander	20
1.2.1 Ontwikkelingen in de inkoop	21
1.2.2 De Decision Making Unit (DMU)	21
1.2.3 Culturele aspecten	23
1.3 Het proces	26
1.3.1 De buying journey	26
1.3.2 Het communicatieproces	29
<b>2 Je verhaal</b>	<b>35</b>
2.1 Communicatie	35
2.2 Denken in waarde voor de ander	37
2.2.1 Gewin	38
2.2.2 Gemak	40
2.2.3 Genot	40
2.2.4 Veiligheid	41
2.3 Storytelling	44
2.3.1 Storymaking: hoe bouw je een goed verhaal op?	47
2.4 De elevator pitch	48
2.4.1 De storypitch	57
2.5 Non-verbale communicatie	59
2.5.1 Vocaal gedrag	60
2.5.2 Visueel gedrag	63
2.5.3 Persoonlijke afstand	68
<b>3 De rol van netwerken</b>	<b>71</b>
3.1 Achtergronden bij netwerken	71
3.1.1 Wat is een netwerk?	71
3.1.2 Verschillende soorten netwerken	73
3.1.3 Waarom aandacht voor netwerken?	75
3.1.4 Wat is netwerken?	76
3.2 Social selling	78
3.2.1 LinkedIn	80

3.3	De netwerkbijeenkomst	84
3.3.1	De bijeenkomst waar je te gast bent	85
3.3.2	De bijeenkomst waarvan je gastheer bent	93
<b>4</b>	<b>Contact via de telefoon</b>	<b>97</b>
4.1	De ontwikkeling van telefonisch contact leggen	97
4.1.1	Regelgeving	99
4.2	Succesfactoren bij telefonisch contact	99
4.2.1	De vier R'en: Ruimte, Resources, Rust en Resultaatgerichtheid	100
4.2.2	De vier T's: Timing, Tactiek, Taal en Toon	106
4.3	Outbound gesprekken	118
4.3.1	Toepassingsmogelijkheden van outbound gesprekken	118
4.3.2	De structuur van een outbound telefoongesprek	120
4.3.3	Omgaan met tegenwerpingen	132
4.4	Inbound gesprekken	134
4.4.1	Redenen dat een klant belt	134
4.4.2	Structuur van een inbound telefoongesprek	136
4.4.3	Omgaan met lastige situaties	142
<b>5</b>	<b>Het verkoopgesprek</b>	<b>151</b>
5.1	De waarde van het verkoopgesprek	151
5.2	De kunst van het luisteren	153
5.3	Het stellen van vragen	155
5.3.1	Twee categorieën vragen	155
5.3.2	Soorten vragen	157
5.4	De fasen van het verkoopgesprek	159
5.4.1	Fase 1 – je voorbereiden	159
5.4.2	Fase 2 – de eerste indruk	161
5.4.3	Fase 3 – de start	162
5.4.4	Fase 4 – de behoefte van de klant in kaart brengen	163
5.4.5	Fase 5 – waarde toevoegen	175
5.4.6	Fase 6 – twijfels wegnemen	178
5.4.7	Fase 7 – op tijd afsluiten	180
<b>6</b>	<b>Het maken van een offerte</b>	<b>183</b>
6.1	Soorten offertes	183
6.2	Succesfactoren bij offertes	186
6.2.1	DMU – wie leest jouw offerte?	186
6.2.2	Formulering	186
6.2.3	Visuele aspecten	193
6.2.4	Revisie en verzending	195
6.3	De tien bouwstenen van een offerte	198

<b>7</b>	<b>Presenteren</b>	<b>219</b>
7.1	Je publiek	220
7.2	De plaats	221
7.2.1	De zaal	222
7.2.2	De beschikbare hulpmiddelen	226
7.3	Je presentatie	227
7.3.1	Doel en tijd	227
7.3.2	Materiaal verzamelen	228
7.3.3	Je presentatie maken	229
7.4	Je performance	238
<b>8</b>	<b>Onderhandelen</b>	<b>245</b>
8.1	Soorten onderhandelingen	245
8.1.1	Distributief onderhandelen	245
8.1.2	Integratief onderhandelen	247
8.1.3	Bijzondere vormen van onderhandelen	252
8.2	Vorbereiding	255
8.2.1	Diagnose	255
8.2.2	Doelstellingen	260
8.2.3	Procedure	262
8.3	Onderhandelingsstrategieën	264
8.3.1	Forceren	265
8.3.2	Investeren	266
8.3.3	Toegeven	267
8.3.4	Vermijden	268
8.3.5	Compromis zoeken	269
8.4	Onderhandelingstactieken	271
8.4.1	Ankeren en tegen-ankeren	271
8.4.2	Cialdini's overtuigingsprincipes	275
8.4.3	De kracht van stilte	278
8.4.4	Bogey, nibble en red herring	279
8.4.5	De salami-tactiek	280
8.4.6	Dirty tricks	280
8.5	Omgaan met bezwaren	282
8.5.1	De 'gras voor de voeten wegmaaien'-techniek	283
8.5.2	De specificatietechniek	284
8.5.3	De transformatietechniek	284
8.6	Afsluittechnieken	285
8.6.1	De 'waarom niet'-techniek	285
8.6.2	De 'kiest u maar'-techniek	286
8.6.3	De 'stel dat'-techniek	287

<b>9</b>	<b>Georganiseerde aandacht</b>	<b>289</b>
9.1	Prioriteiten stellen	289
9.1.1	Doelen stellen	290
9.1.2	Apen van je schouders	292
9.1.3	Prioriteiten stellen	295
9.2	Plannen	299
9.2.1	Niveau 1 – jaarplanning	300
9.2.2	Niveau 2 – maandplanning	301
9.2.3	Niveau 3 – weekplanning	302
9.2.4	Niveau 4 – dagplanning	302
9.3	Tot slot	304
	<b>Begrippenlijst</b>	<b>305</b>
	<b>Register</b>	<b>307</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>311</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>313</b>

# Inleiding

De wereld om ons heen verandert continu. En soms voelt het alsof die veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Met name de ontwikkelingen op technologisch gebied lijken regelmatig over elkaar heen te buitelen. Thema's als Big Data, Internet of Things en Virtual Reality zijn vaak onderwerp van gesprek. En aan de horizon ontstaan steeds duidelijkere contouren van een 'connected' wereld waarin alles met elkaar is verbonden. Een wereld waarin machines door slimme algoritmes steeds beter in staat zijn om te leren en zich steeds beter en sneller aan te passen de veranderende omstandigheden. Met als doel om ons mensen steeds beter van dienst te kunnen zijn.

Een veranderende omgeving betekent ook dat wij mensen ons aan moeten passen. Gelukkig beschikken we van nature over een enorm aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden. We zijn in staat om snel nieuwe dingen te leren en vervolgens in te passen in ons dagelijks leven. De smartphone en/of -watch is er bijvoorbeeld nog niet zo heel lang maar is inmiddels voor veel mensen niet meer weg te denken. Het is dé verbinding met de wereld om hen heen.

Ondanks alle ontwikkelingen zijn er een aantal dingen die blijven zoals ze zijn. Een van die dingen is het feit dat wij mensen in de basis sociale dieren zijn. En hoewel we via socialmediaplatforms 24/7 in verbinding staan met anderen, hebben verreweg de meeste mensen nog steeds een voorkeur voor sociale contacten waarbij de ander fysiek aanwezig is. Een borrel via Skype waarbij iedereen met een drankje achter zijn scherm zit, is toch echt minder leuk dan wanneer je met elkaar in dezelfde bar staat. Om nog maar te zwijgen van het drinken van een borrel met een robot...

De technologische ontwikkelingen hebben veel gevolgen voor het werk dat mensen doen. Er verdwijnen banen omdat het werk goedkoper door robots kan worden uitgevoerd, maar er komen ook nieuwe soorten banen bij, als gevolg van deze robotisering. Ook voor mensen die werkzaam zijn in het commerciële vakgebied verandert er veel, met name door de nog steeds toenemende mogelijkheden van de digitale snelweg. Verschillende onderzoeken laten zien dat de verschuiving naar online alleen nog maar verder toe zal nemen en dat dit ten koste zal gaan van veel banen binnen bijvoorbeeld sales. Betekent dit dan dat er geen toekomst meer zit in het salesvak? Integendeel!

Want hoewel kopers in een B2B zich voor een belangrijk deel online oriënteren en daar de eerste schifting maken in hun zoektocht naar een geschikte leverancier, nemen ze veruit de meeste koopbeslissingen pas nadat er persoonlijk contact is geweest met de leverancier.

Als leverancier kom je dus – in vergelijking met bijvoorbeeld tien jaar geleden – later in het koopproces aan tafel bij de klant. Bovendien verwacht die klant ook meer en vooral andere dingen van je dan tien jaar geleden. Hij verwacht

bijvoorbeeld steeds vaker dat je hem inzichten kunt verschaffen die hij zelf nog niet heeft kunnen bedenken noch online heeft kunnen vinden. Met andere woorden, aan tafel moet je als leverancier uiteindelijk het verschil maken door je persoonlijke expertise en de vaardigheden waarmee je deze expertise overbrengt op de klant. Het belang van hooggekwalificeerde sales neemt dus eerder toe dan af.

Er zijn dus genoeg mogelijkheden om succesvol te zijn in een salesfunctie. Daarvoor zul je jezelf als commercieel professional wel continu moeten blijven vernieuwen. Alleen door jezelf te blijven ontwikkelen kun je blijven meebewegen met de veranderende behoeften van klanten.

Daarom kun je in dit boek lezen over ‘moderne’ vaardigheden als social selling, storytelling, en creatieve technieken. Deze vaardigheden zijn met name belangrijk om in te kunnen spelen op de toenemende behoefte aan nieuwe inzichten bij de klant. Maar ook de meer bekende commerciële vaardigheden zijn nog steeds actueel. Daarom kun je in dit boek ook uitgebreid lezen over hoe je vaardigheden als netwerken, telefoneren, adviseren, presenteren, offren en onderhandelen kunt ontwikkelen en inzetten in de relatie met je klanten. In elk hoofdstuk wordt de theorie achter de betreffende vaardigheden besproken en kun je aan de hand van praktisch handvatten en voorbeelden lezen hoe je deze vaardigheden effectief in de praktijk kunt brengen. Bij dit boek hoort een website: [www.handboekcommercielevaardigheden.nl](http://www.handboekcommercielevaardigheden.nl). Daarop kun je ondersteunend materiaal vinden zoals video's en kennistoetsen. In het boek tref je dan ook regelmatig verwijzingen naar deze website aan. De verwijzingen naar de website worden in het boek aangeduid door het websiteicoontje in de marge. Het boek begint echter bij de vraag: wat is de waarde die jij de klant komt brengen? Want als je dat helder onder woorden kunt brengen, leg je een stevige basis voor blijvend commercieel succes!



## Voor docenten

Op de website bij dit boek vindt u naast de video's en toetsen, ook een aantal cases die u bijvoorbeeld kunt gebruiken als basis voor rollenspellen. Ook biedt de website PowerPoint-materiaal ter ondersteuning van colleges en alle schematische figuren uit het boek.



# De basis voor plezier en succes in je werk

# 1

Er zijn veel mensen die zich afvragen hoeveel bestaansrecht er nog is voor mensen in salesfuncties. Want wat kan er tegenwoordig eigenlijk niet online worden gekocht? In de Business-to-Consumer-of kortweg B2C-omgeving is deze twijfel goed te begrijpen. Daar hebben veel traditionele retailers het moeilijk omdat consumenten steeds vaker hun aankopen online doen. Zonder tussenkomst van een verkoper. Zelfs de grote ketens en warenhuizen moeten enorm hun best doen om te kunnen blijven concurreren met hun online concurrenten. V&D ging begin 2016 failliet en ook veel andere ‘fysieke’ retailers hebben het moeilijk, terwijl ‘online retailers’ als Bol.com en Zalando juist stevig groeien.

Ook als het om grotere aankopen gaat, legt de consument steeds vaker een belangrijk deel van zijn ‘buying journey’ af op de digitale snelweg. Zo laat onderzoek van Google zien dat *online video’s* de belangrijkste informatiebron vormen voor mensen die de aankoop van een auto overwegen. Ben je als autobedrijf online niet of slecht vindbaar, dan is de kans groot dat de customer in zijn (of haar)<sup>1</sup> journey jouw autobedrijf niet aandoet. Hoe goed je als verkoper ook bent, als er niemand je zaak binnenkomt verkoop je weinig.

De Business-to-Business- of B2B-omgeving was traditioneel het domein van sales, waarbij het persoonlijke contact met de (potentiële) klant centraal stond. Deze B2B-omgeving verandert echter eveneens in een rap tempo en ook hier neemt de online aanwezigheid een steeds belangrijkere plaats in. Inkopers leggen inmiddels tot wel 60% van hun buying journey af op de digitale snelweg. Pas wanneer ze hun ‘shortlist’, die meestal uit twee tot vier potentiële leveranciers bestaat, hebben samengesteld, nodigen ze de vertegenwoordigers van deze potentiële leveranciers uit om aan tafel aan te schuiven. En dat betekent dat ook in de B2B-omgeving geldt dat je als verkoper nog zo goed kunt zijn, maar als potentiële klanten jouw bedrijf online niet tegenkomen, is de kans klein dat je jouw kunsten überhaupt kunt laten zien. En volgens verschillende onderzoeken (Hughes, 2016) zet deze trend voorlopig nog wel even door en vindt in 2020 85% van de salestransacties online plaats. Volgens diezelfde onderzoeken verliezen hierdoor alleen al in de Verenigde Staten 1 miljoen salesmensen hun bestaansrecht.

---

1 In dit boek wordt bij persoonsvormen steeds de ‘hij’-vorm gebruikt. Uiteraard wordt hiermee ook ‘zij’ bedoeld.

Het managen van hun online aanwezigheid is dus voor veel bedrijven van groot belang, ook in een B2B-omgeving. Maar het toenemende belang van online betekent niet dat sales minder belangrijk wordt. Sterker, veel bedrijven zullen beamen dat de rol van sales juist belangrijker wordt. Met name in het managen van relaties met *bestaande klanten*. Deze klanten hebben in het verleden gekozen voor jouw bedrijf, en verschillende onderzoeken laten zien dat een gebrek aan service (lees: aandacht) de belangrijkste reden is om op zoek te gaan naar een andere leverancier. En die aandacht ervaren klanten nog steeds het liefst zo persoonlijk mogelijk en niet via een online nieuwsbrief of e-mailing.

Maar ook in het leggen van relaties met *potentiële klanten* is de rol van sales onverminderd belangrijk. Want hoewel online, zoals gezegd, hierin een belangrijke rol speelt, zijn er ook andere factoren die een rol spelen in de buying journey. Zo start een dergelijke journey vaak bij het rondvragen in het eigen netwerk. En daarmee is *netwerken* bijvoorbeeld een belangrijke vaardigheid die je als verkoper moet beheersen.

Daarnaast verschilt het aanbod van bedrijven die op de eerdergenoemde shortlist terechtkomen meestal niet veel. En daardoor hangt de uiteindelijke keuze die een koper maakt voor een belangrijk deel af van de prestatie die de verkoper aan tafel bij die koper levert. Om aan tafel succesvol te kunnen zijn moet je als verkoper verschillende vaardigheden beheersen, zoals luisteren, analyseren, presenteren, onderhandelen. Maar ook en misschien nog wel belangrijker zijn zaken als creativiteit, empathisch vermogen en authenticiteit.

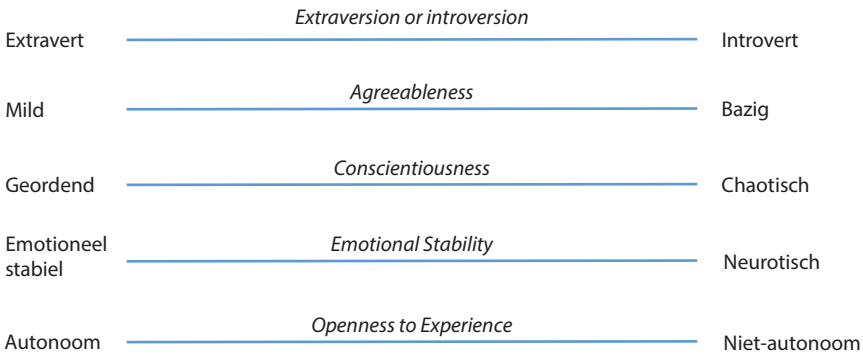
Dit boek is bedoeld om je als verkoper te helpen in het ontwikkelen van jezelf als professional in een omgeving die continu verandert, maar daardoor juist ook spannend blijft. Binnen al die veranderingen blijft de manier waarop jij vormgeeft aan de manier waarop je omgaat met jezelf en met anderen de belangrijkste reden voor professioneel succes, maar vooral ook voor plezier in je werk als verkoper.

## 1.1 Je eigen persoonlijkheid

In sales verkoop je meer dan alleen producten en diensten. Sterker nog, voordat een klant überhaupt openstaat voor informatie hierover, heb je hem al twee andere dingen moeten ‘verkopen’, namelijk als eerste jezelf en vervolgens je organisatie. Deze drie-eenheid staat ook wel bekend als het JOP-principe: *Jezelf | Organisatie | Product*.

In veel literatuur wordt aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling en wordt steeds vaker de nadruk gelegd op het ‘jezelf blijven’. Dat klinkt op het eerste gezicht logisch en ook best aantrekkelijk. Maar toch is het voor veel mensen moeilijk te omschrijven wat ‘jezelf’ dan eigenlijk inhoudt. En in hoeverre dit iets is wat ‘vaststaat’ of dat ‘jezelf’ ook iets is wat zich kan ontwikkelen. In de psychologie kom je in dit verband de term *persoonlijkheid* tegen. Je persoonlijkheid bestaat uit een aantal eigenschappen die samen bepalen hoe je op situaties reageert en – in het verlengde daarvan – hoe je jezelf van anderen onderscheidt.

Het woord *persoonlijkheid* is afkomstig uit het Latijn. In die taal werd het woord *persona* ook wel gebruikt voor *masker*. Datgene dus wat anderen aan de buitenkant zien. Hierbij worden verschillende dimensies onderscheiden, die ook wel worden aangeduid als de *Big Five*. De Big Five-theorie is gebaseerd op een onderzoek naar alle woorden in woordenboeken waarmee zogeheten *persoonlijkheidskenmerken* van mensen kunnen worden aangeduid. Na een onderzoeksproces dat uit meerdere stappen bestond, kwamen Amerikaanse onderzoekers uit op de vijf centrale persoonlijkheidsdimensies die nu onder de naam ‘Big Five’ bekend zijn geworden. en in figuur 1.1 worden weergegeven.



Figuur 1.1 De Big Five-persoonlijkheidskenmerken

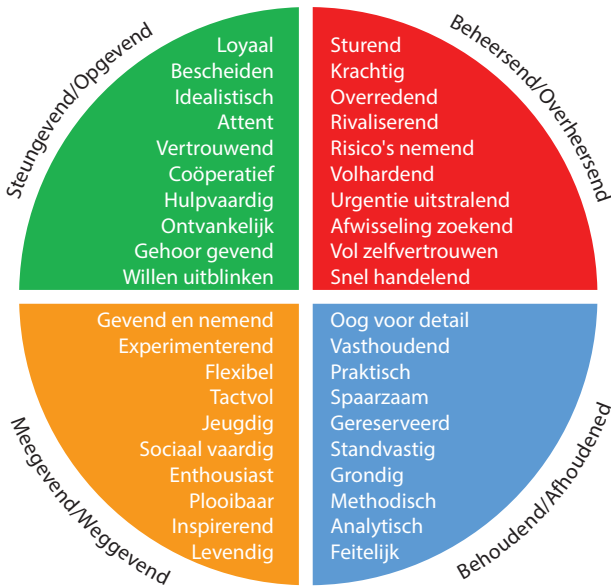
Deze dimensies kun je dus zien als hoofdcategorieën van de woorden waarmee mensen andere mensen beschrijven. Maar ook waarmee je jezelf zou kunnen beschrijven.

Op de website kun je een filmpje bekijken waarin de Big Five-dimensies aan de hand van voorbeelden worden geïllustreerd.



Naast deze dimensies zijn er nog tal van andere methoden waarmee je jouw persoonlijke voorkeuren, sterke punten en valkuilen in beeld kunt brengen. Bij veel van die methoden wordt gebruikgemaakt van de kleuren blauw, rood, groen en geel om iemand te typeren (zie figuur 1.2). Hoewel de precieze invulling van de kleuren per methode verschilt, komen de volgende kenmerken in de meeste methoden bij dezelfde kleur voor:

- Blauwe mensen zijn mensen die analytisch sterk zijn en oog hebben voor details.
- Gele mensen zijn mensen die de relatie met anderen belangrijk vinden en gevoelig zijn voor harmonie.
- Rode mensen zijn vaak krachtige personen die actie- en prestatiegericht zijn.
- Groene mensen zijn vaak inspirerend voor anderen en vinden het belangrijk om nieuwe dingen te proberen.



Figuur 1.2 Kleuren om mensen te typeren, met voorbeelden van hun kenmerken

Via een test die bestaat uit een vragenlijst wordt bij dergelijke methoden een inschatting gemaakt van je persoonlijke kenmerken. In de praktijk blijken mensen nooit helemaal te vangen in één specifieke kleur en hebben ze kenmerken van meerdere kleuren. Wel is meestal een van de kleuren dominant. Bovendien maken veel van deze methoden onderscheid in zogenaamde ‘goede dagen’ en ‘slechte dagen’. Op goede dagen komen de positieve kanten van een bepaalde eigenschap sterk naar voren. Op een slechte dag schiet je bijvoorbeeld te ver door in een bepaalde eigenschap. Zo wordt assertiviteit gezien als een positieve eigenschap, maar te veel assertiviteit wordt door anderen als ‘drammerig’ ervaren. Op een goede dag ben je dus assertief, op een slechte dag kunnen mensen je als drammerig gaan ervaren.

In dit boek gaan we niet verder in op al deze methoden. Wel is het belangrijk om je te realiseren dat je als mens bepaalde voorkeuren en sterke punten hebt, maar ook minder sterke kanten. En dat deze kenmerken ervoor kunnen zorgen dat je met sommigen heel makkelijk communiceert en met anderen juist heel stroef. Doordat je je hiervan bewust bent, kun je je communicatie proberen aan te passen op de voorkeuren van de ander. En daarmee vergroot je de kans dat hij de communicatie met jou als prettig ervaart. Op het moment dat mensen het prettig vinden om met jou te communiceren, vergroot je de kans dat ze jou de deal gunnen. In de salesliteratuur wordt dit ook wel de *gunfactor* genoemd.

De volgende paragrafen gaan over de vier elementen die een belangrijke invloed hebben op je gunfactor:

- authenticiteit;
- sympathie;
- incasseringsvermogen;
- empathisch vermogen.

Naast je eigen persoonlijkheid spelen deze vier elementen een belangrijke rol in het plezier en succes dat je kunt hebben in een commerciële functie. Daar waar je persoonlijkheid over het algemeen wat lastiger is om te veranderen, kun je deze vier elementen wel tot op zekere hoogte beïnvloeden.

### 1.1.1 Authenticiteit

De vraag die je jezelf dus moet stellen is in hoeverre je in je werk een bepaalde rol (*persona*) speelt of moet spelen. En belangrijker nog, hoe goed die rol bij je past. In sales is bijvoorbeeld een bepaalde mate van extravertie belangrijk, bijvoorbeeld in het netwerken. Als je dan van nature juist een introvert persoon bent, betekent dit dat je voor je werk een rol zult moeten aannemen die – op die dimensie – ver verwijderd is van je eigen persoonlijkheid. Via trainingen kun je daarin een heel eind komen en kun je jezelf ontwikkelen in een bepaalde rol. Toch is het belangrijk dat je daarbij je ‘natuurlijke’ zelf niet uit het oog verliest. In de eerste plaats voor jezelf. Want als je een rol moet spelen die je helemaal niet ligt, kost dat veel energie. En dat kan op de langere termijn leiden tot minder plezier in je werk.

Maar een rol spelen die ver van je ‘natuurlijke’ zelf ligt, brengt ook andere risico’s met zich mee. Mensen ‘voelen’ namelijk intuïtief vaak aan of iemand ‘echt’ is. We kennen allemaal verkopers die aangeleerde trucjes toepassen. Die voelen niet echt en dat werkt ook meestal in het nadeel van de betreffende verkoper.

In dit verband kom je binnen de salesliteratuur steeds vaker het begrip *authenticiteit* tegen. Je bent authentiek als datgene wat je denkt, voelt, zegt en doet met elkaar in harmonie is. Authentieke verkopers zijn de verkopers van wie een klant blij kan worden. Zij vertellen niet alleen enthousiast over hun bedrijf en product of dienst, ze denken en voelen dit ook echt zo. Ook hun non-verbale gedrag is hiermee in overeenstemming.

Dat ‘echte’ enthousiasme voelen klanten meteen en werkt altijd in je voordeel. Als verkoper is het daarom belangrijk dat je jezelf steeds afvraagt in hoeverre jij werkt voor een bedrijf waar je echt enthousiast van wordt. En in hoeverre dit ook geldt voor de producten en/of diensten die je verkoopt. Mocht je ergens minder tevreden over zijn (denken, voelen), wees je er dan van bewust dat je dit kunt uitstralen. En overweeg in hoeverre je deze ontevredenheid kunt delen in gesprekken met klanten. Het delen van je twijfels komt je authenticiteit ongetwijfeld ten goede. Maar als dat tot gevolg heeft dat de klant ergens anders gaat kopen, heb je als verkoper een probleem.

Authenticiteit heeft een directe relatie met *vertrouwen*. Als een klant geen vertrouwen in je heeft, gaat hij niet van je kopen. Volgens de Amerikaanse professor Amy Cuddy (2015) schatten mensen bij een eerste ontmoeting met een ander de volgende twee factoren snel in:

1. Kan ik deze persoon respecteren?
2. Is deze persoon betrouwbaar?

Van deze twee factoren is *betrouwbaarheid* volgens Cuddy de meest belangrijke en komt die als eerste naar voren wanneer mensen andere mensen beoordelen. De Amerikaanse salesexpert Jeffrey Gitomer (2006) bevestigt de mening van Cuddy, maar stelt bovendien dat mensen je pas gaan vertrouwen als ze je eerst sympathiek vinden (mogen). Het komt volgens Gitomer zelden voor dat een klant iemand niet mag, maar wel vertrouwt. En als mensen voelen dat je 'echt' bent, is de kans groter dat ze je mogen. En daarmee heb je de eerste stap gezet in het winnen van hun vertrouwen en de kans dat ze bij je gaan kopen.

### 1.1.2 Sympathie

De kans dat mensen je sympathiek vinden, kun je voor een deel beïnvloeden. Robert Cialdini (2009) heeft *sympathie* geïdentificeerd als een van in totaal zes sociale beïnvloedingsprincipes. Hij stelt hierbij dat de mate waarin mensen je sympathiek vinden, samenhangt met de volgende factoren:

- fysieke aantrekkelijkheid: hoe aantrekkelijker, hoe sympathieker;
- gelijksoortigheid: hoe meer we op elkaar lijken, hoe sympathieker;
- complimenten: een gemeend compliment maakt iemand sympathieker;
- vertrouwdheid: mensen die we langer kennen, vinden we sympathieker;
- positieve associatie: iets positief doen of steunen maakt iemand sympathieker.

Wanneer je deze factoren bekijkt, zie je dat de meerderheid ervan door jezelf te beïnvloeden is. Zo hangt je persoonlijke verzorging samen met *fysieke aantrekkelijkheid*. Als je fris en verzorgd voor de dag komt bij een klant, zal de klant waarschijnlijk meer sympathie voor je voelen dan wanneer je onverzorgd op bezoek komt. En de keuze van je kleding kun je koppelen aan *gelijksoortigheid*. Bijvoorbeeld: als jij in spijkerbroek langsgaat bij een bedrijf waar iedereen in een pak met stropdas loopt, dan val je weliswaar op, maar waarschijnlijk eerder in negatieve dan in positieve zin. En ga maar eens bij jezelf na hoe het voelde toen je een *gemeend* compliment van een klant of collega kreeg. Diegene ga je bijna automatisch sympathieker vinden. Let wel, het compliment moet 'echt' zijn. Is het dat niet, dan is de kans groot dat het juist negatief werkt op de sympathie die de ander voor je voelt. Op deze manier kun je als verkoper actief werken aan je 'gunfactor'.

Naast de ‘sympathiefactoren’ die Cialdini identificeert zijn er nog drie factoren die doorgaans een positief effect hebben op je gunfactor:

- plezier;
- vriendelijkheid;
- gastvrijheid.

Wat je uitstraalt krijg je terug. Als je *plezier* hebt in je vak, dan straalt je dat uit en dat werkt vaak aanstekelijk. Als jij enthousiast bent over je bedrijf en over de mogelijkheden die jouw producten/diensten bieden aan klanten, zullen klanten sneller van je kopen dan wanneer je chagrijnig bent. Uitstraling heeft vooral te maken met wat je *non-verbaal* communiceert. Dus niet zozeer wat je zegt, maar meer *hoe* je het zegt. In hoofdstuk 2 kun je hier meer over lezen.

Met *vriendelijkheid* wordt vooral bedoeld op het gevoel dat je de ander geeft op momenten dat je met hem communiceert. Wellicht heb je wel eens iemand voor laten gaan bij de kassa van de supermarkt. De kans is groot dat je een bedankje terugkreeg. Hetzelfde gebeurt als je stopt om een iemand over te laten steken. In zakelijke relaties hangt vriendelijkheid sterk samen met beleefdheid en respect voor de ander. Door in de communicatie met anderen een vriendelijke toon en houding aan te nemen is de kans groot dat je hetzelfde terugkrijgt. En dat vergroot niet alleen je plezier in je werk maar ook je kansen op het ‘gegund’ krijgen van de order.

Bekijk op de website het filmpje over non-verbale communicatie (over hoe het niet moet).



Dicht bij vriendelijkheid ligt de term *gastvrijheid*. Niet zelden zijn klanten bij jou te gast. Bijvoorbeeld op een beurs of tijdens een bezoek aan jouw bedrijf. Op die momenten is het belangrijk dat de klant zich welkom voelt. Hokkeling en De la Mar (2013) definiëren gastvrijheid als volgt:



Figuur 1.3 Gastvrijheid

Zij stellen dat gastvrijheid een optelsom is van *gastheerschap* en *gastgerichtheid* (zie figuur 1.3). Gastheerschap bestaat uit het – naar beste kunnen – geven van oprechte aandacht, veiligheid en comfort aan je gast. Gastgerichtheid is de manier waarop je dit aan de klant *tastbaar* en *registreerbaar* levert.

### 1.1.3 Incasseringsvermogen

Als je werkzaam bent in een commercieel beroep, krijg je onherroepelijk te maken met tegenslagen. Als je bijvoorbeeld ‘koud’ gaat bellen, hoor je veel vaker ‘nee’ dan ‘ja’. Ook is de kans groot dat je meer offertes verliest dan dat je weet binnen te halen. En ook niet elke klant die aan jou is toevertrouwd zal klant blijven. Je zou het dus met een beetje goede wil kunnen vergelijken met een topvoetballer: ook die mist meer kansen dan dat hij doelpunten scoort. Deze tegenslagen doen een beroep op je *incasseringsvermogen*.

Het is belangrijk je te realiseren dat dit soort tegenslagen ‘erbij’ hoort. Zeker wanneer je nieuwe dingen doet, horen fouten en tegenslagen erbij. Natuurlijk moet je ernaar streven dat je zo succesvol mogelijk bent en dat je kritisch blijft kijken naar je functioneren en leert van je fouten. Maar ook als je alles goed hebt gedaan, kan het gebeuren dat je een ‘nee’ krijgt wanneer je op een ‘ja’ had gerekend. Hier schuilt een gevaar in, namelijk dat je van dit soort tegenslagen *onzeker* kunt worden. En als dat gebeurt, neemt niet alleen je plezier in je werk af, maar loop je ook het risico in een neerwaartse spiraal te komen. Als dit bij een voetballer gebeurt, zeggen we dat deze ‘uit vorm’ is geraakt. Hoewel er geen trucje is om dit te voorkomen, kun je er wel voor zorgen dat je tegenslagen beter kunt incasseren.

Een belangrijk hulpmiddel hierbij wordt ook wel de *psychologie van nee* genoemd. De kern hiervan is dat je je instelt op het feit dat je meer zult verliezen dan winnen. In het verlengde daarvan kun je stellen dat iedere ‘nee’ je dichterbij de volgende ‘ja’ brengt. Stel bijvoorbeeld dat je – op basis van ervaringen uit het verleden – weet dat je van iedere honderd telefoontjes gemiddeld zeven afspraken weet te scoren. Als je dan bij de eerste tien telefoontjes steeds ‘nee’ krijgt, betekent dat dus eigenlijk dat je niet hebt gefaald, maar dat je steeds dichterbij de eerste ‘ja’ komt. Met behulp van de psychologie van nee stel je dus je verwachtingspatroon bij en daardoor komen tegenslagen minder hard binnen. In het Engels hebben ze deze psychologie van nee op de volgende manier verwoord:

- FAIL = First Attempt In Learning (falen is je eerste poging in het leren van iets);
- NO = Next Opportunity (‘nee’ betekent dat je kunt doorgaan naar de volgende kans).

Als je iets wat mislukt niet ziet als een persoonlijk falen maar als een onderdeel van je leerproces, krijgt die mislukking een min of meer positieve lading. Hetzelfde gebeurt wanneer je een ‘nee’ niet ziet als het einde van iets, maar als het begin van de volgende kans.

In het verlengde van incasseringsvermogen ligt *geduld*. Zeker in een B2B-omgeving kost het aanknopen van relaties met nieuwe klanten over het algemeen de nodige tijd. Omdat er in B2B-relaties vaak veel geld gemoed is met het sluiten van overeenkomsten, zullen klanten tijd nodig hebben om jou, je



bedrijf en de oplossingen die je te bieden hebt te leren kennen en daarna te gaan vertrouwen.

Een eerste 'nee' tijdens een telefoongesprek betekent daarom vaak geen definitieve 'nee'. In dit kader is het begrip *lead nurturing* relevant. Dit begrip zou je kunnen vertalen als 'het verzorgen van de contacten met potentiële klanten'. Door bij een eerste 'nee' niet meteen een streep te halen door die potentiële klant maar geduld te hebben en het een tijdje later nog eens te proberen, verzorg je als het ware de relatie met de potentiële klant door regelmatig iets van je te laten horen. Op die manier creëer je bij die potentiële klant een gevoel dat je heel graag zaken met hem wilt doen en vergroot je de kans dat je de eerste afspraak na verloop van tijd 'ge Gund' krijgt.

Dus door je verwachtingspatroon aan te passen en te accepteren dat tegenslagen erbij horen kun je er beter mee omgaan en voorkom je dat je onnodig gedemotiveerd raakt. Zeker wanneer je jezelf oefent in het hebben van geduld.

#### 1.1.4 Empathisch vermogen

Misschien wel de belangrijkste succesfactor in een commercieel beroep is je *empathisch vermogen*: het vermogen om je te verplaatsen in de ander. Dit is een belangrijke eigenschap voor bijvoorbeeld artsen, advocaten en docenten. Maar ook voor verkopers is hun empathisch vermogen een belangrijke eigenschap. Want in essentie bestaat verkopen uit het helpen van de klant tijdens zijn buying journey. En als je je kunt inleven in anderen, dan begrijp je hun emoties, problemen en uitdagingen beter. En kun je ook effectiever met hen communiceren.

Empathie wordt dan ook wel gezien als onderdeel van je *emotionele intelligentie*. Het begint met het hebben van *echte aandacht* voor de ander. Door je aandacht te focussen op de ander kun je niet alleen waarnemen *wat* hij zegt, maar ook *hoe* hij het zegt. Je geeft hem daarmee het gevoel dat je hem begrijpt. In commerciële relaties is dat een belangrijk gegeven, want hiermee activeer je jouw gunfactor. Als je je best doet om je in te leven in de problemen en/of uitdagingen van de ander, kun je vervolgens in jouw communicatie met hem onderzoeken in hoeverre jouw product of dienst hem zou kunnen helpen. Je helpt de ander bij het oplossen van zijn probleem. Je empathisch vermogen stelt je dus in staat om echt met die ander in gesprek te gaan. Je luistert in die gevallen om te begrijpen. Zonder empathie luister je vooral om te reageren en is de kans groot dat je langs elkaar heen praat. En niet zelden ontstaan er dan irritaties of zelfs conflicten. En dat is – zeker in commerciële relaties – niet wenselijk.

Maar hoe doe je dat dan concreet, het inleven in de ander? Dat is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Want onze hersenen zijn zo ingesteld dat ze de gegevens die ze doorkrijgen zo snel mogelijk vertalen naar logische informatie. En daarbij vullen onze hersenen ontbrekende gegevens zelf in, vaak op basis van eerdere ervaringen. Kijk maar eens naar deze vraag: Hoeveel dieren nam Mozes mee in de ark?

Er is een grote kans dat je eerste reactie bestaat uit het in je gedachten zoeken naar een getal. Maar het juiste antwoord is dat Mozes helemaal geen dieren meenam in de ark. Het was namelijk Noach die in dit verhaal de ark bouwde en dieren meenam. Maar omdat Mozes niet ongewoon is in relatie tot een Bijbelverhaal, accepteren je hersenen de vraag zonder nadenken en gaan snel op zoek naar een antwoord.

Een goede manier om je empathisch vermogen te vergroten is 'OMA' thuis te laten als je in gesprek gaat. OMA staat in dit geval voor *Oordelen, Mening* en *Aannames*. Door jezelf te dwingen niet te oordelen en je eigen mening niet te snel naar voren te brengen in een gesprek maak je ruimte om naar de ander te luisteren. Het doen van aannames is tevens een veelvoorkomende oorzaak van irritatie en onbegrip. En door geen aannames te doen vergroot je niet alleen de mogelijkheden om tot nieuwe inzichten te komen, je voorkomt ook dat je pijnlijke fouten maakt. Als jij op bezoek bij een klant een mooie foto van een zeilboot ziet hangen, ben je snel geneigd om aan te nemen dat die persoon van zeilen houdt. En, om het ijs wat te breken, maak je de opmerking: 'Goh, ik zie dat u van zeilen houdt?' De kans is natuurlijk aanwezig dat hij inderdaad van zeilen houdt. Waarom hangt die foto er anders? Maar er is ook een kans dat jullie gesprek plaatsvindt in het kantoor van een collega. En dat jouw contactpersoon die foto daar zelf niet heeft opgehangen. In het slechtste geval heeft jouw contactpersoon zelfs een hekel aan zeilen. Door de aanname te doen dat het zien van een foto van een zeilboot betekent dat jouw contactpersoon van zeilen houdt, neem je dus een risico dat deze aanname verkeerd is.

## 1.2 Omgaan met de ander

Je hebt het vast wel eens meegemaakt: je gaat de stad in om te winkelen, je loopt een winkel binnen en voordat je het weet staat er een verkoper naast je die vraagt of hij je ergens mee kan helpen. In de meeste gevallen ervaar je deze goedbedoelde aandacht niet als prettig en in sommige gevallen zelfs als opdringerig. De kans dat je in die winkel gaat kopen neemt door de actie van de verkoper eerder af dan toe. Aan de andere kant, als je als klant een vraag hebt en de verkoper in de winkel heeft geen aandacht voor je, dan is de kans ook groot dat je zonder aankoop de winkel weer verlaat.

Dit voorbeeld geeft aan hoe complex commercie soms kan zijn. Een winkelverkoper moet een 'gevoel' ontwikkelen voor het moment waarop hij het contact met de klant legt. In de vorige paragraaf heb je kunnen lezen welke eigenschappen verder van belang zijn voor de verkoper. Hierbij kwam onder andere empathie als een belangrijke eigenschap naar voren: als verkoper in een B2B-omgeving is het belangrijk dat je je kunt inleven in degene die aan de andere kant van de tafel zit. Ieder mens is anders en elk bedrijf heeft zo zijn eigen dynamiek. En juist daarom is het zo belangrijk dat je je hierin probeert in te leven. Toch is er een aantal ontwikkelingen die voor veel bedrijven actueel zijn. In deze paragraaf staan we daarom stil bij deze ontwikkelingen.

### 1.2.1 Ontwikkelingen in de inkoop

De wereld om ons heen verandert snel. Met name technologische ontwikkelingen zorgen voor veel innovaties en dwingen bedrijven om steeds alert te blijven om hun bestaansrecht zeker te stellen. Bij de inkoop van producten en diensten speelt een aantal ontwikkelingen een prominente rol. Zo zorgt de *globalisering* ervoor dat de wereld steeds kleiner wordt en dat de fysieke locatie van leveranciers minder belangrijk wordt. Enerzijds betekent dit dat Nederlandse bedrijven meer mogelijkheden (lees: landen) hebben om hun producten en diensten af te zetten. Tegelijkertijd betekent dit dat buitenlandse bedrijven steeds makkelijker toegang krijgen tot de Nederlandse markt. Met een toenemende concurrentie tot gevolg. Al met al hebben inkopers te maken met veel onzekerheden, zowel in hun externe omgeving als in hun eigen organisatie. Volgens een wereldwijd onderzoek staan bij inkopers de volgende thema's hoog op de agenda ([www.supplychainmagazine.nl](http://www.supplychainmagazine.nl)):

1. betere aansluiting bij andere onderdelen van de eigen organisatie;
2. meer focus op flexibiliteit;
3. meer focus op *total cost of ownership*.

Deze trends zullen inkopers vertalen naar concrete behoeften in hun gesprekken met leveranciers. Zo kan de behoefte aan meer flexibiliteit zich vertalen in een wens om contracten niet voor lange tijd aan te gaan. Of producten niet meer te kopen maar te betalen voor het gebruik ervan. Of binnen contracten ruimte te houden om flexibel in te kunnen springen op ontwikkelingen in de omgeving. Tegelijkertijd kan het feit dat er veel onzekerheden zijn ertoe leiden dat inkopers juist op zoek gaan naar zekerheden, bijvoorbeeld in het zeker stellen van de aanvoer van grondstoffen.

De term *total cost of ownership* betekent letterlijk dat je kijkt naar *alle* kosten die gepaard gaan met het aanschaffen, gebruiken en afvoeren van producten. In het verleden werd meer gekeken naar alleen de *aanschafwaarde* en minder naar de kosten van het gebruiken en afvoeren. Deze trend biedt bijvoorbeeld mogelijkheden voor leveranciers die misschien niet de goedkoopste zijn als je kijkt naar de aanschafwaarde, maar doordat ze kwalitatief betere producten leveren wel hoog scoren als je kijkt naar de *total cost of ownership*.

### 1.2.2 De Decision Making Unit (DMU)

Bij het communiceren met een klant is het belangrijk dat je je inleeft in de ander. Het inkopen van producten en diensten gebeurt in veel organisaties echter zelden door één persoon. Vaak is er sprake van een groep mensen die samen de *koopgroep* vormen. Deze koopgroep wordt ook wel Decision Making Unit (DMU) genoemd. De leden van de DMU vervullen elk een eigen rol in het koopproces (zie tabel 1.1).

Tabel 1.1 De DMU-rollen

Rol	Functie binnen DMU
Initiator	<p>Neemt het initiatief voor de aanschaf van een product of dienst.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Een salesmanager heeft behoefte aan een CRM-systeem.</p>
Beïnvloeder	<p>Geeft vanuit zijn expertise zijn mening over het product of de dienst. Dat kan bijvoorbeeld bij de formulering van de specificaties van het aan te schaffen product, maar ook bij de evaluatie van de verschillende potentiële leveranciers. Beïnvloeders kunnen uit de inkopende organisatie zelf komen, maar ook van buiten de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan externe adviseurs.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Het hoofd van de IT-afdeling geeft zijn mening over de verschillende CRM-systemen, bijvoorbeeld over de veiligheid van die systemen. Als hij zelf weinig verstand heeft van CRM-systemen, kan hij besluiten een externe deskundige in te schakelen en die advies laten geven (externe beïnvloeder).</p>
Gebruiker	<p>Werkt met het product of de dienst.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> De leden van het salesteam die uiteindelijk met het CRM-systeem moeten werken.</p>
Inkoper	<p>Onderhandelt met de (potentiële) leverancier(s).</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Na een voorselectie zijn er drie min of meer gelijkwaardige aanbieders van CRM-systemen overgebleven. De inkoper schuift dan aan tafel om te onderhandelen over de prijs en de overige voorwaarden.</p>
Beslisser	<p>Neemt de uiteindelijke beslissing over de aanschaf van het product of de dienst. Vaak is dat de budgethouder van het budget waarop de kosten van het product of de dienst worden geboekt.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Stel dat de salesmanager de kosten van het CRM-systeem uit zijn eigen budget moet betalen, dan zal hij de rol van uiteindelijke beslisser vaak op zich nemen. Maar als het hoofd van de IT-afdeling de kosten van het CRM-systeem moet dragen, zal die persoon naar alle waarschijnlijkheid de uiteindelijke beslissing nemen.</p>
Gemachtigde	<p>Zet de uiteindelijke handtekening onder de overeenkomst.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> De algemeen directeur zet uiteindelijk zijn handtekening onder het contract, omdat de salesmanager niet bevoegd is om daarvoor te tekenen.</p>
Gatekeeper	<p>Beheert de informatiestromen tussen de (potentiële) leveranciers en de verschillende leden van de DMU.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> De secretaresse van de salesmanager is vaak de eerste halte voor telefoontjes, brochures en afspraakverzoeken en bepaalt dus voor een belangrijk deel wat er op het bureau van de salesmanager komt te liggen.</p>
Coach	<p>Fluistert de leverancier waardevolle tips in met betrekking het besluitvormingsproces.</p> <p><i>Voorbeeld:</i> Een van de leden van het salesteam is een schoolvriend van de accountmanager van een leverancier van CRM-systemen. De coach kan dan besluiten deze schoolvriend tips te geven over hoe de accountmanager de andere DMU-leden het beste kan benaderen.</p>

De DMU-leden streven naar de beste oplossing voor hun eigen bedrijf. Toch hebben ze soms andere belangen of zijn hun belangen soms zelfs tegenstrijdig. Zo zal de gebruiker wellicht een voorkeur hebben voor de beste oplossing, terwijl de inkoper het meest gebaat is bij de minst dure oplossing. Het is belangrijk om hiermee in je communicatie met de verschillende DMU-leden rekening te houden. Het betekent onder andere dat je zult moeten variëren in de manier waarop je jouw verhaal vertelt. En daarbij goed opletten dat je jezelf niet tegenspreekt. In de hoofdstukken over het maken van een offerte (hoofdstuk 6) en presenteren (hoofdstuk 7) komt de DMU regelmatig terug, want juist bij die vormen van communicatie heb je de gelegenheid om tegelijkertijd verschillende DMU-leden aan te spreken.

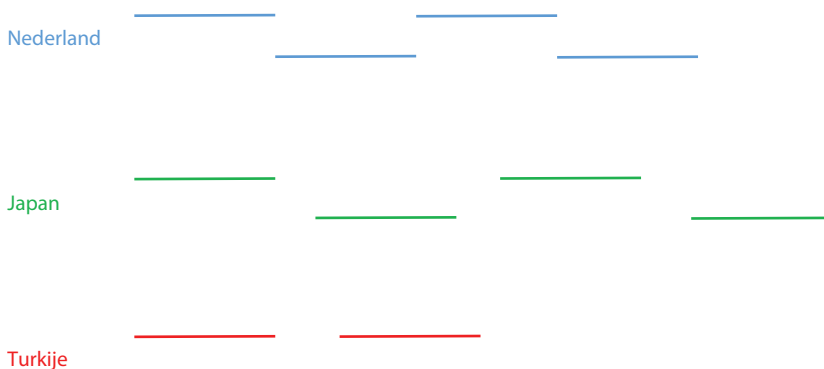
### 1.2.3 Culturele aspecten

Nederland is een klein land en kent inmiddels een mooie mix van veel verschillende nationaliteiten en culturen. Die er elk hun eigen regels en gewoonten op nahouden. Maar ook tussen Nederlanders onderling zijn er veel verschillen. Zo is de kans groot dat iemand uit Friesland anders reageert dan iemand uit Zuid-Limburg. In je (zakelijke) relaties krijg je dan ook te maken met mensen die anders kijken naar zaken dan jij doet. Het is belangrijk om je hiervan bewust te zijn en er rekening mee te houden in je communicatie met die relaties. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop een *stilte* in een gesprek in verschillende culturen verschillend wordt ervaren (zie figuur 1.4). In Nederland vindt men het over het algemeen normaal dat je iemand uit laat praten. Pas als de ander klaar is met praten, kun jij beginnen met praten. Als iemand een stilte laat vallen nadat jij bent uitgesproken, vinden wij dat al gauw ongemakkelijk. We vragen ons dan af of we iets verkeerd hebben gezegd of dat de ander ons niet heeft begrepen. In Japan heeft het laten vallen van een stilte in een gesprek een heel andere betekenis. Een Japanner blijft namelijk heel bewust even stil nadat je bent uitgesproken. Daarmee laat hij zien dat hij de tijd neemt om even over jouw woorden na te denken voordat hij met een reactie komt. Het laten vallen van een stilte is daarmee vooral een teken van respect. Stel je eens voor wat een Japanner van een Nederlander denkt die meteen nadat hij is uitgesproken met een reactie komt.

Nog weer anders ligt het in landen in Zuid-Europa en Noord-Afrika. Hier is het niet ongewoon dat mensen de ander niet laten uitpraten en dwars door elkaar heen praten. Een Nederlander zou dat onbeleefd kunnen vinden. Om nog maar te zwijgen van wat een Japanner hiervan zou denken. Maar wat wij onbeleefd vinden, kan dus voor een ander heel gewoon zijn en is zeker niet onbeleefd bedoeld.

Bekijk op de website het filmpje over een salesmeeting in Congo.



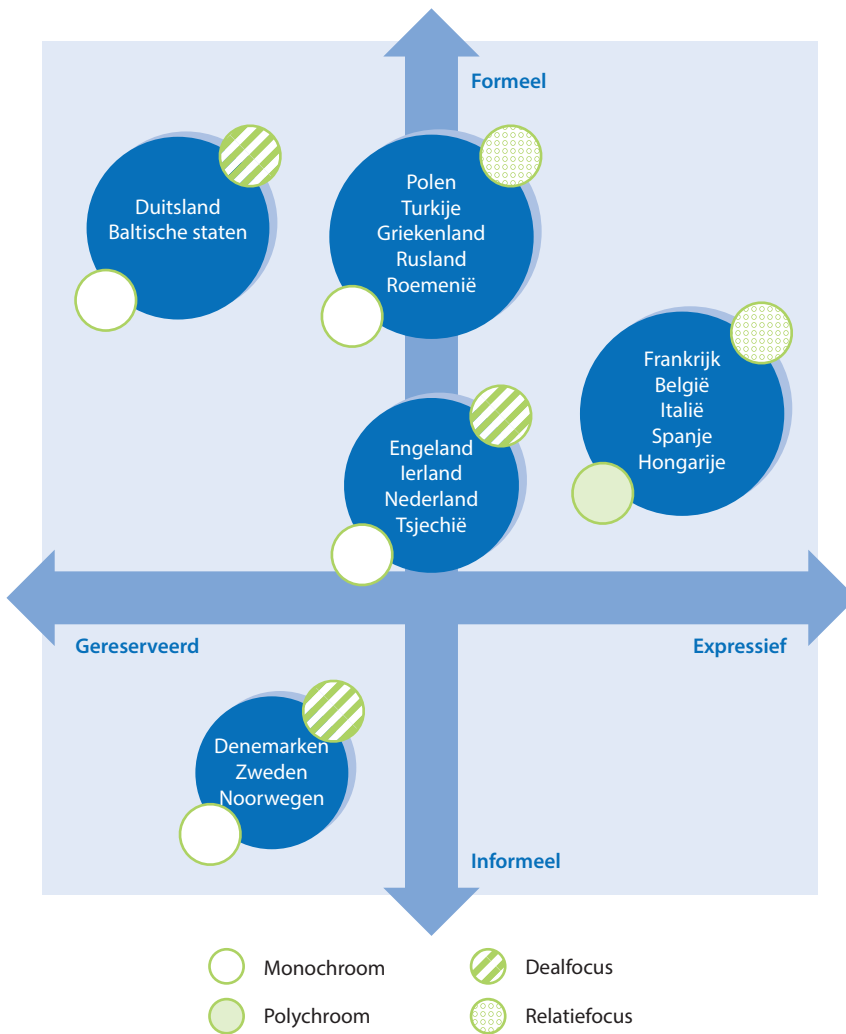


Figuur 1.4 Verschillende culturen, verschillende communicatiepatronen

In internationale zakelijke relaties is het dus belangrijk om je te realiseren dat culturele verschillen een belangrijke rol kunnen spelen. Maar wat zijn dan concrete verschillen, naast de verschillende betekenis die aan ‘stilte’ wordt gegeven? Als je naar Europa kijkt, zie je een aantal verschillen in hoe mensen zaken met elkaar doen. Gesteland (2003) definieert bijvoorbeeld vier *cultuurdimensies* die een rol spelen bij het zakendoen in Europa:

- taak-/dealfocus versus relatiefocus;
- formeel versus informeel;
- polychroom versus monochroom;
- expressief versus gereserveerd.

Mensen in culturen met een sterke *relatiefocus* moeten hun zakenrelatie eerst *persoonlijk* leren kennen voordat ze zich prettig voelen om over een zakelijke samenwerking te praten. Mensen in culturen met een sterke *focus op de taak/deal* praten juist vanaf het begin over zaken en vinden het prima als ze hun zakenpartner pas later gedurende het gesprek wat persoonlijker leren kennen (Gesteland, 2003). In Zuid-Europese landen is het om die reden bijvoorbeeld erg lastig om een deal te sluiten zonder dat je eerst tijd hebt gestoken in het leggen van een relatie op persoonlijk vlak. Met andere woorden, Italianen, Grieken en ook Spanjaarden zullen over het algemeen moeite hebben om zaken te doen met ‘vreemden’. Als je klanten hebt in dit soort landen, is het de moeite meer dan waard om veel tijd te steken in de zogeheten ‘smalltalk’, ook wel ‘koetjes en kalfjes’ genoemd. Op die manier ontstaat er een persoonlijke band, die in deze culturen dus zo belangrijk is bij het zakendoen. In deze culturen zijn relatiegeschenken ook veel meer welkom dan in culturen met een sterke taakfocus. In die culturen worden relatiegeschenken vaak ook gezien als manieren om de ander ‘om te kopen’.



Figuur 1.5 Cultuurdimensies

*Monochrome culturen* zijn culturen waar het belangrijk is om op tijd te komen en gestructureerd te werken. Deadlines zijn hier een mooi voorbeeld van. In polychrome culturen daarentegen leggen mensen veel minder de nadruk op tijd, structuren en deadlines (Gesteland, 2003). Het gevolg hiervan is dat het in een polychrome cultuur niet heel ongewoon is om een halfuur te laat te komen op een afspraak. Doe je dit in een monochrome cultuur, dan is de kans groot dat je klant je niet eens meer binnenlaat of al naar een volgende afspraak is gegaan.

*Formele culturen* zijn over het algemeen vrij hiërarchisch georganiseerd, waarbij bijvoorbeeld status een belangrijke rol speelt. In Duitsland bijvoorbeeld is het gewoon dat je jouw manager met ‘u’ aanspreekt en niet met ‘je’ of ‘jij’, zoals

in Nederland bijvoorbeeld vaak het geval is. Nederland kent dan ook een meer *informele* cultuur. Hetzelfde geldt in formele culturen voor het gebruik van titels. In formele culturen zal iemand sneller met zijn titel worden aangesproken, terwijl in informele culturen dit al snel als ‘overdreven’ wordt gezien. Als je als Nederlander zaken wilt doen met een Duitse klant, is het dus verstandig om die Duitse klant een stuk formeler te benaderen dan je bij een Nederlandse klant zou doen, zeker wanneer die Duitse klant een leidinggevende functie heeft en over een titel beschikt. Een Duitse klant zal het bijvoorbeeld enorm waarderen wanneer je hem in het Duits aanspreekt. Je laat daarmee zien dat je zijn positie als klant respecteert en daarmee speel je in op het formele aspect van de Duitse cultuur.

Communicatie met andere mensen gebeurt op drie verschillende niveaus: verbaal, non-verbaal en vocaal. Dat laatste heeft te maken met bijvoorbeeld het volume van je stem, het eerdergenoemde gebruik van stiltes in gesprekken en de manier waarop mensen elkaar onderbreken tijdens een gesprek. Mensen uit *expressieve culturen* gebruiken meer woorden en zullen ook vaker luider spreken, waardoor het bijvoorbeeld lijkt alsof ze boos zijn. Ook is het in expressieve culturen niet ongewoon om iemand te onderbreken tijdens zijn verhaal. Als je daar niet op bedacht bent, kan dit op iemand uit een meer gereserveerde cultuur overkomen als onbeleefd, terwijl de ander dit dus helemaal niet zo bedoelt. Mensen uit *gereserveerde culturen* zijn veel minder een ‘open boek’. Ze laten niet snel het achterste van hun tong zien en bij mensen uit deze culturen zul je dan ook niet snel merken wanneer ze boos, moe, blij of juist gefrustreerd zijn (Gesteland, 2003).

Jezelf verdiepen in de cultuur van degene met wie je zaken wilt doen is dus geen verspilde moeite. Door je hierin te verdiepen verloopt de communicatie met de klant niet alleen makkelijker. Je verkleint ook het risico om de klant ‘voor het hoofd te stoten’. De kans op het ontwikkelen van duurzame zakelijke relaties neemt significant toe wanneer je gevoel hebt voor de verschillen tussen culturele gebruiken en gewoontes (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer, 2009).

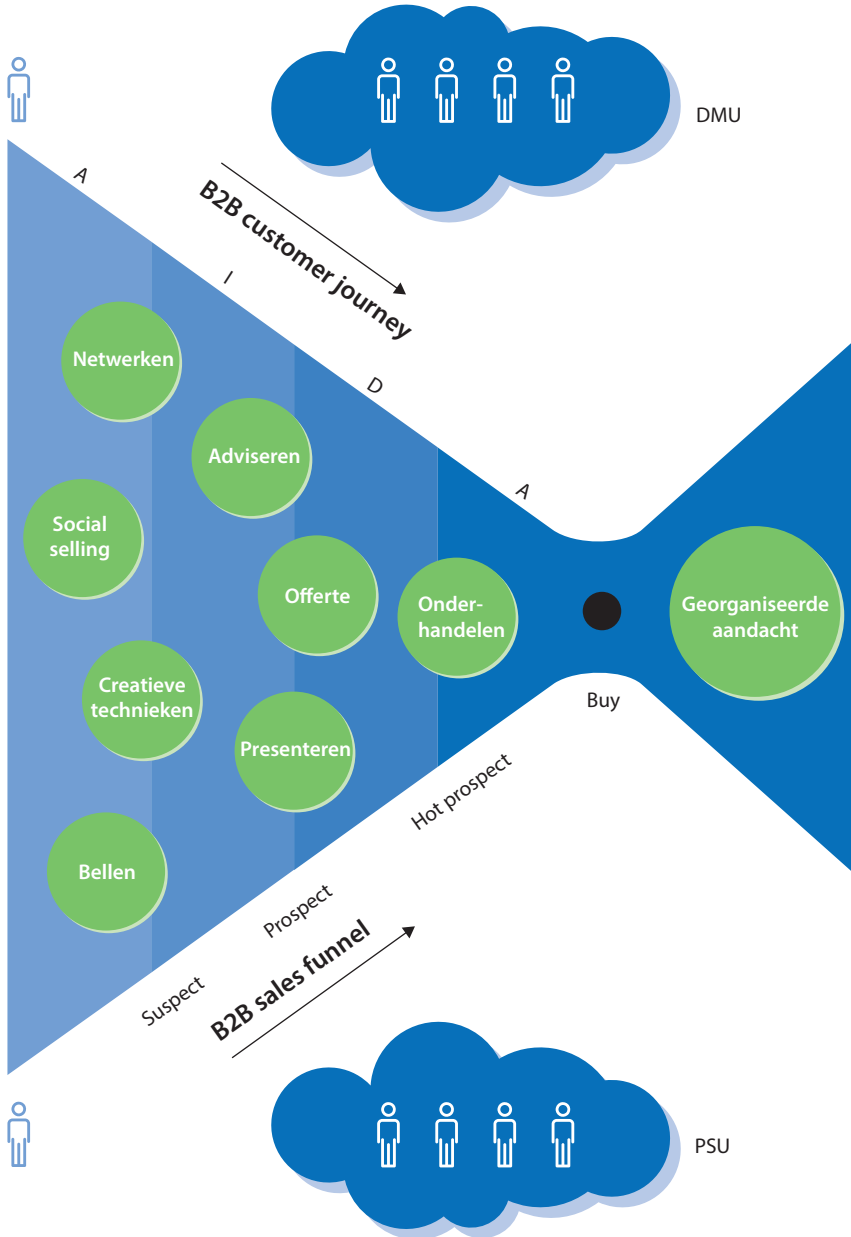
## 1.3 Het proces

### 1.3.1 De buying journey

Het leggen, onderhouden en uitbouwen van commerciële relaties is een continu *proces* dat bestaat uit verschillende fasen. In dit proces help je als verkoper de klant tijdens zijn koopproces. Dit koopproces wordt ook wel aangeduid met termen als *customer journey* of *buying journey*. In dit boek houden we de term *buying journey* aan. De reden daarvoor is dat de term *customer journey* staat voor de reis van de *klant*. Maar het is nog maar de vraag of de koper uiteindelijk ook echt klant wordt bij jouw bedrijf. Misschien kiest hij ergens tijdens zijn ‘*journey*’ toch voor de concurrent. En wordt dus geen klant (customer) bij jouw



bedrijf. De term *buying journey* staat voor de reis die een *koper* maakt, ongeacht of hij aan het einde van die reis klant wordt bij jouw bedrijf. Vandaar dat we deze term kiezen.



Figuur 1.6 Buying journey en sales funnel gecombineerd

De term *buying journey* beschrijft dus de *reis* (journey) die kopers maken met betrekking tot de producten of diensten die ze aankopen (buy). Die reis bestaat uit de volgende vijf stappen.

- bewustwording;
- research doen;
- evaluatie van alternatieven;
- aankoop;
- gebruik en evaluatie.

Je zou dus kunnen zeggen dat na de aankoop de *buying journey* overgaat in de *customer journey*. Na de aankoop vervolgt de koper zijn reis ten slotte als klant. Aan de kant van de verkoper wordt dit proces vaak aangeduid met de term *sales funnel*. Vanuit het perspectief van de verkoper begint een koper als ‘suspect’ en naarmate de interesse van de koper toeneemt, doorloopt deze achtereenvolgens de fasen van ‘prospect’ en ‘hot prospect’, totdat hij uiteindelijk klant wordt. In figuur 1.6 kun je de samenhang tussen de *buying journey* en de *sales funnel* zien. Voor zowel de koper als de verkoper is de manier waarop dit proces wordt doorlopen de afgelopen jaren behoorlijk veranderd. Die verandering is vooral veroorzaakt door het internet en – in het verlengde daarvan – socialmediaplatforms. Waar de koper vóór de komst van internet zijn informatie over producten en diensten voor het grootste deel van de verkoper moest krijgen, kan hij diezelfde informatie nu verkrijgen met een gerichte zoekactie op internet of door een vraag te ‘posten’ op zijn socialmediaplatforms. Zoals je al eerder hebt kunnen lezen, leggen B2B-kopers inmiddels bijna 60% van hun *buying journey* online af.

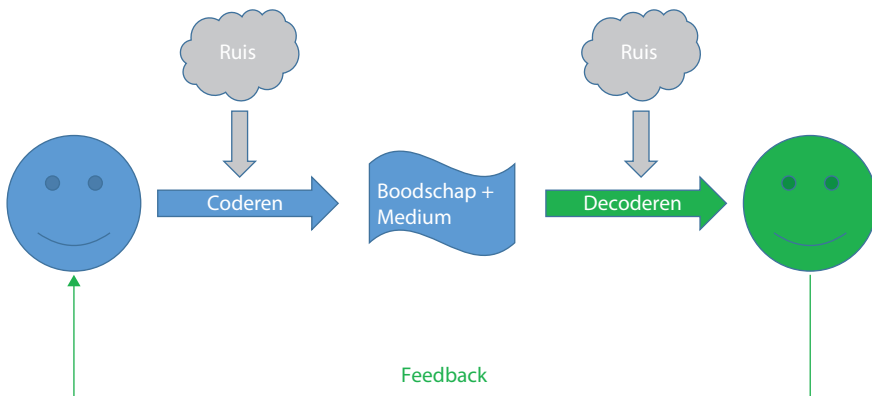
En daar waar de verkoper tien à vijftien jaar geleden nog met een gerust hart ‘koud’ kon bellen vanaf een lijst met suspects, wordt dit vandaag de dag steeds minder geaccepteerd door kopers. Het gevolg hiervan is dat ‘koud’ bellen steeds lastiger wordt. Doordat kopers een belangrijk deel van hun *buying journey* online afleggen, verschuiven de activiteiten van verkopers ook steeds meer naar online. In dit kader is de term *social selling* belangrijk. Deze term heeft betrekking op alle gerichte acties die je online en via socialmediaplatforms onderneemt om contact te leggen met (potentiële) klanten en zo een koopproces te starten. Stel bijvoorbeeld dat je gespecialiseerd bent in het leveren en verzorgen van planten in kantoorgebouwen. Je zou natuurlijk potentiële klanten koud kunnen bellen, hun vertellen over de voordelen van groen op de werkvloer en hopen dat je op basis van jouw verhaal langs mag komen (cold calling). Maar je kunt ook een artikel schrijven over de voordelen van groen op de werkvloer, dat artikel ‘posten’ via LinkedIn en op die manier hopen dat mensen die jouw artikel lezen interesse krijgen in groen op de werkvloer en je een berichtje sturen met de vraag of je langs kunt komen. In hoofdstuk 3 kun je meer lezen over social selling en de manier waarop je dit kunt inzetten tijdens de *buying journey* van de (potentiële) klant.

Koud bellen vraagt om andere vaardigheden dan het schrijven van artikelen. De verschuiving naar online heeft dus ook een grote invloed op de vaardigheden van mensen die in commerciële functies werkzaam zijn. Een positieve kant hiervan is dat deze ontwikkeling marketing- en salesafdelingen ertoe dwingt meer en beter samen te werken.

Toch betekent de verschuiving naar online niet dat er niet meer gebeld wordt. En het feit dat klanten veel informatie over jouw producten en diensten online kunnen vinden, betekent niet dat ze geen behoefte meer hebben aan een adviesgesprek. Bijvoorbeeld omdat ze juist door de enorme hoeveelheid beschikbare informatie door de bomen het bos niet meer zien en behoefte hebben aan iemand die hen daarbij kan helpen. De meer traditionele commerciële vaardigheden verdwijnen dus niet, maar de invulling ervan verandert wel degelijk. De volgende hoofdstukken gaan over de verschillende commerciële vaardigheden en de manier waarop je ze kunt invullen. Om die invulling echter goed te kunnen begrijpen is het van belang om eerst stil te staan bij de spelregels van het proces van communiceren zelf. Want pas als je de spelregels kent, kun je het spel goed spelen.

### 1.3.2 Het communicatieproces

Tijdens de ‘reis’ die de koper maakt heb je als verkopende partij op verschillende momenten en manieren contact. Bijvoorbeeld wanneer de koper je website bezoekt of wanneer hij een brochure aanvraagt. Een belangrijk deel van het contact met de koper bestaat uit persoonlijke communicatie. Want hoewel online inmiddels niet meer is weg te denken, het persoonlijke contact tussen mensen is nog steeds erg belangrijk, met name binnen de B2B-omgeving. Ook deze communicatie tussen twee (of meer) mensen kun je zien als een proces, *het communicatieproces* (zie figuur 1.7).



Figuur 1.7 Het communicatieproces

Communicatie bestaat dus uit het proces van het uitwisselen van informatie tussen zender en ontvanger. Het communicatieproces bestaat uit een aantal stappen. Als eerste is het belangrijk je te realiseren dat er in de basis twee soorten communicatie zijn:

- interpersoonlijke communicatie;
- intrapersoonlijke communicatie.

Het woord 'inter' betekent 'tussen' en dus wordt met *interpersoonlijke* communicatie de communicatie *tussen* twee of meer personen bedoeld. Het woord 'intra' betekent 'binnen' en daarmee betekent *intrapersoonlijke* communicatie de communicatie die een persoon in zichzelf voert. Stel bijvoorbeeld dat je iemand een compliment mag geven, bijvoorbeeld voor een uitzonderlijke prestatie. Op zo'n moment kun je 'in je hoofd' alvast nadenken over hoe je dit compliment zult communiceren. Op dat moment ben je dus met jezelf aan het communiceren en spreken we van intrapersoonlijke communicatie. Op het moment dat jij de ander het compliment daadwerkelijk meedeelt, ontstaat er communicatie tussen twee personen en spreken we van interpersoonlijke communicatie.

### Zender en ontvanger

Bij interpersoonlijke communicatie is er sprake van een *zender* en een *ontvanger*. In de vorige paragrafen heb je kunnen lezen over jezelf en de ander en daarom zullen we daar in deze paragraaf niet verder op ingaan. Wel is belangrijk dat je je realiseert dat je in de communicatie met iemand anders zowel zender als ontvanger bent.

### Coderen

Als je iets wilt communiceren met een ander, is de eerste stap die je neemt het *bedenken* van *wat* je wilt zeggen en *hoe* je dit wilt doen. Deze stap in het communicatieproces wordt *coderen* genoemd.

### Boodschap en medium

Nadat je hebt bedacht wat je wilt communiceren en hoe, bestaat de volgende stap in het proces uit het daadwerkelijk *doen*: je communiceert je boodschap. Hierbij speelt naast de boodschap zelf ook het medium dat je gebruikt om de boodschap te communiceren een belangrijke rol.

De boodschap bestaat voor een deel uit de woorden die je kiest. Dit wordt ook wel het *verbale* deel van je boodschap genoemd. Wanneer de communicatie niet persoonlijk is, maar bijvoorbeeld wordt gecommuniceerd via media zoals een app, e-mail of een brief, dan zijn de woorden die je kiest heel belangrijk. Zij vormen namelijk op dat moment je hele boodschap. En juist omdat veel woorden op verschillende manieren uitgelegd kunnen worden, brengt het communiceren via alleen woorden de nodige risico's met zich mee.

Daarom is het *non-verbale* deel van je boodschap belangrijk. Hiermee bedoelen we alles wat je niet met woorden zegt, maar wat wel door de ontvanger kan

worden waargenomen. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan je stem: zeg je iets heel vrolijk of komt het juist wat negatief uit je mond? Non-verbale communicatie bestaat uit een vocaal deel (je stem) en een visueel deel (de uitstraling van je lichaam). Wanneer je met iemand belt, kan hij naast je woorden ook nog informatie halen uit de manier waarop je deze woorden zegt. Ook kan de ander via de telefoon direct reageren door iets terug te zeggen. En daarmee is communiceren via dit medium completer dan communiceren via een e-mail of brief. Maar ook communiceren via de telefoon is nog niet compleet. Door een telefoon kun je zaken als oogcontact en lichaamshouding bijvoorbeeld niet zien. En daardoor is het risico aanwezig dat de ander de boodschap die je wilt overbrengen anders opvat dan jij bedoelt.

In hoofdstuk 2 kun je meer lezen over verbale en non-verbale communicatie en de manier waarop zij een rol spelen in de communicatie tussen mensen.

### Decoderen en ruis

Op het moment dat de boodschap die jij communiceert aankomt bij de ontvanger, treedt de volgende fase in het communicatieproces in werking: het *decoderen*. Hierbij vertaalt de ontvanger jouw boodschap in zijn hoofd. Dat vertalen van jouw boodschap wordt beïnvloed door verschillende factoren. Bijvoorbeeld door eerdere ervaringen die de ander met jou heeft gehad. Als je bijvoorbeeld niet altijd een betrouwbaar persoon bent gebleken, zal de ontvanger een plechtige belofte dat je de gemaakte afspraken na zult komen wellicht met een korreltje zout nemen. Op dezelfde manier kan een goedbedoeld advies dat je probeert te geven door de ander worden opgevat als ‘bemoeienis’. Ook de eerdergenoemde culturele achtergrond van de ontvanger kan een rol spelen.

De hiervoor genoemde factoren zijn min of meer onafhankelijk van de situatie waarin de boodschap wordt ontvangen en gedecodeerd. Je opvoeding is nu eenmaal je opvoeding, en de normen en waarden die je daaraan hebt overgehouden zullen niet zo snel veranderen. Daarnaast is er ook nog een aantal *situationele factoren* die het decoderen kunnen beïnvloeden. Deze factoren worden vaak aangeduid met het begrip *ruis*. Er zijn twee soorten ruis die het decoderen kunnen beïnvloeden:

- interne ruis;
- externe ruis.

Interne ruis wordt veroorzaakt door de innerlijke toestand waarin de ontvanger zich bevindt. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan zaken als de stemming waarin iemand is: iemand die vrolijk is, zal een boodschap wellicht anders opvatten dan iemand die geïrriteerd is. Maar ook als de ontvanger bijvoorbeeld ziek is of zich niet lekker voelt, zal dit een rol spelen in de manier waarop hij de boodschap decodeert.

Externe ruis wordt veroorzaakt door de omstandigheden waaronder de boodschap wordt gecommuniceerd. Hierbij kun je denken aan een lawaaiige omgeving, temperatuur en tijdsdruk. Maar ook wanneer je moeilijke woorden

gebruikt om je boodschap te verpakken, kan dat leiden tot externe ruis. Als je dit overigens expres doet, is er sprake van *intentionele* ruis.

### Feedback

In de interpersoonlijke communicatie komt een boodschap dus niet altijd over zoals zij bedoeld is. En ook de reactie die de ontvanger geeft, kan heel anders bedoeld zijn dan de manier waarop jij die reactie weer decodeert. In dit kader is het begrip *de communicatiemuur* relevant (Luijk, 1987; Derveaux & De Sadeleer, 1993).



Figuur 1.8 De communicatiemuur (Derveaux & De Sadeleer, 1993)

De communicatiemuur geeft heel helder aan waar het fout kan gaan in de communicatie tussen twee personen. Je zou kunnen zeggen dat deze muur uit *vijf lagen* stenen bestaat, waarbij elke laag een bepaald type miscommunicatie weergeeft.

#### Laag 1: Bedoeld is nog niet gezegd

Wanneer je aan iemand vraagt 'Hoe gaat het' en hij antwoordt 'Het gaat best aardig', dan is het niet zelden zo dat hij eigenlijk bedoelt te zeggen dat het niet zo goed gaat. Hij zegt dus iets waarmee hij feitelijk iets anders bedoelt.

#### Laag 2: Gezegd is nog niet gehoord

Wanneer jij iets zegt tegen iemand ga je er wellicht van uit dat hij dit ook echt hoort. De eerdergenoemde vormen van ruis kunnen er echter voor zorgen dat de ander niet (helemaal) hoort wat je zegt. Zo kan iemand wel de indruk wekken dat hij jouw mededeling heeft gehoord, maar was hij bijvoorbeeld in gedachten met iets anders bezig. Hetzelfde kan gebeuren als er op het moment dat jij iets zegt ergens een telefoon gaat of een appje binnenkomt, waardoor die ander niet (goed) hoort wat jij zegt.

### *Laag 3: Gehoord is nog niet begrepen*

Ook als iemand je boodschap hoort, is het nog maar de vraag of hij je heeft begrepen. Dit gebeurt bijvoorbeeld nog wel eens met humor. Je vertelt een grap aan iemand, maar waar jij hartelijk moet lachen om de grap kijkt de ander je vertwijfeld aan: hij snapt de grap niet. Ook bij het geven van instructies kan de ander je wel horen maar je niet precies begrijpen. Als je bijvoorbeeld tegen iemand zegt dat hij beter zijn best moet doen, kan die ander deze boodschap wel horen, maar zich tegelijkertijd afvragen wat je dan precies bedoelt. Verder kunnen woorden in een ander land een andere betekenis hebben. Het Japanse woord voor 'ja' (*hai*) betekent bijvoorbeeld iets heel anders dan ons 'ja'. Wanneer een Japanner 'hai' zegt, bedoelt hij: ja, ik heb uw woorden gehoord. Het betekent niet dat hij jouw woorden ook echt begrepen heeft en vooral ook niet dat hij het met je eens is. Japanners zeggen in de praktijk zelden 'nee'. Maar wanneer je op je vraag een antwoord krijgt van 'Dat is moeilijk' of 'We gaan doen wat mogelijk is', is het verstandig om niet aan te dringen door extra informatie of uitleg te geven. In dat geval bedoelt de Japanner namelijk 'nee'.

### *Laag 4: Begrepen is nog niet akkoord*

Wanneer de ander jouw boodschap heeft ontvangen en je duidelijk maakt dat hij je heeft begrepen, wil dat nog niet zeggen dat hij het er ook mee eens is. Zulke situaties kom je bijvoorbeeld wel eens tegen in onderhandelingsituaties. Je begrijpt het standpunt van de ander, maar je bent het er niet mee eens. Bijvoorbeeld als hij een lagere prijs wil of andere voorwaarden stelt. Ook in een conflictsituatie kun je deze laag in de communicatiemuur tegenkomen. Stel dat een klant een klacht indient, bijvoorbeeld over een luchtbed dat lek is. Je hebt de klant gehoord en ook begrepen. Maar je bent niet akkoord met de klacht omdat de klant bijvoorbeeld het luchtbed ook heeft gebruikt om er in zee mee te dobberen, terwijl toch duidelijk op de verpakking staat dat een luchtbed van dit type kapotgaat als het in zee wordt gebruikt.

### *Laag 5: Akkoord is nog niet gedaan*

De laatste laag is een hele lastige. Het gaat om situaties waarin de ander je heeft gehoord, begrepen en ook akkoord is. Maar vervolgens niet tot actie overgaat. Stel bijvoorbeeld dat je belt met een klant over een factuur die nog openstaat. De klant hoort je, begrijpt je en is het ook met je eens dat de factuur al lang betaald had moeten zijn. Als je daar het gesprek stopt, is de kans groot dat de volgende dag voorbijgaat zonder een betaling van die klant. Je dient dus de afspraken over de actie (in dit geval het betalen van de openstaande rekening) zo concreet mogelijk te maken. Hierbij kun je overigens gebruikmaken van een van de overtuigingsprincipes van Cialdini (2009), namelijk *consistentie*. Dat principe kun je samenvatten met het spreekwoord 'Wie A zegt, moet ook B zeggen'. Door de klant dus zelf te laten uitspreken wanneer hij de factuur gaat betalen (de klant 'zegt A'), is de kans veel groter dat hij dit ook daadwerkelijk gaat doen dan wanneer jij hem een datum noemt waarop de betaling binnen moet zijn (de klant moet 'B zeggen'). Mensen willen van nature graag hun beloftes nakomen

en door de klant zelf een datum te laten noemen ‘committeert’ hij zich daar (vaak onbewust) aan. En door dit commitment is de kans groter dat hij daadwerkelijk zal betalen.

Interpersoonlijke communicatie is in de meeste gevallen dus tweerichtingsverkeer. Om die reden is het belangrijk om te checken of datgene wat je denkt te communiceren ook echt op die manier door de ontvanger wordt gehoord, begrepen en akkoord bevonden, en bovendien voldoende aanleiding geeft om tot actie over te gaan. Het checken van de verbale en ook non-verbale feedback van de ander is dan ook een essentieel onderdeel van communiceren. Doe je dit in een commerciële functie onvoldoende, dan is de kans aanwezig dat er miscommunicatie optreedt. Met alle – vaak minder positieve – gevolgen van dien.

In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen over de zaken die de basis vormen van communiceren in een commerciële functie, maar eigenlijk in alle situaties waarin mensen communiceren: blijf zo dicht mogelijk bij jezelf, benader de ander met respect en realiseer je dat communicatie een proces op meerdere niveaus is. In het volgende hoofdstuk komt een andere belangrijke succesfactor in commercie aan bod: je verhaal. Want zonder een goed verhaal kom je in een commerciële functie niet ver.