
Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	13
Opzet van het boek	14
1 Acquisitie in beweging	19
1.1 Wat is er veranderd in de salespraktijk?	19
2 Mythes en verwarring rondom acquisitie	27
2.1 Tijd voor 'Het Nieuwe Verkopen'?	27
2.2 Contact met de klant: wie heeft het initiatief?	29
2.3 Acquireren vereist een proactieve benadering	30
3 Wat maakt acquisitie moeilijk?	33
3.1 Waarom vallen de resultaten tegen?	33
3.2 Angst voor afwijzing	34
3.3 Onwennigheid met acquireren	35
3.4 Geen goed verhaal hebben	36
3.5 Uitstelgedrag	36
3.6 Geen helder plan van aanpak	37
3.7 Te veel focus op bestaande klanten	38
3.8 Ongeschikt voor acquisitie	40
4 Acquireren is waarde creëren	45
4.1 Waarde creëren voor de klant	45
4.2 Focus op onderscheid maken	46
4.3 Doen: waarde creëren in plaats van waarde communiceren	48

4.4	Kennis en expertise als onderscheidend vermogen	48
5	De structuur van het acquisitieproces	53
5.1	Een eenvoudig acquisitieplan in vijf stappen	53
5.2	Randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering	56
5.3	Salesleadership	57
6	Stap 1: je waardepropositie ontwikkelen	61
6.1	Je waardepropositie: een belangrijke pijler onder je verkoopsucces	61
6.2	Klantthema's	64
6.3	Specifieke resultaten	65
6.4	Onderscheidende aspecten	69
7	Stap 2: je doelgroep bepalen	77
7.1	Gebruik je de wet van de grote getallen?	77
7.2	Maak heldere keuzes	78
7.3	Onderscheid in inkoopgedrag	80
7.4	Stel een prospectprofiel op	82
7.5	Hoeveel bedrijven moeten er op de lijst staan?	86
7.6	De vijf meest gebruikte redenen om de directie te vermijden	89
7.7	LinkedIn: een praktisch hulpmiddel voor doelgroepbepaling	91
8	Stap 3: middelen selecteren	97
8.1	Het maken van de juiste keuze	97
8.2	De tien meest gebruikte middelen	100
9	Het Sales Statement	109
9.1	Het belang van een goed verkoopverhaal	109
9.2	De drie onderdelen van je Sales Statement	111
9.3	De structuur en inhoud van het Sales Statement	113

9.4	Praktijkvoorbeeld Sales Statement	116
9.5	Aan de slag met jouw Sales Statement!	119
10	Proactief telefoongebruik	123
10.1	Is proactief telefoongebruik nog wel nodig?	123
10.2	De lastigste weerstand is je eigen weerstand	124
10.3	Je eigen overtuigingen zijn bepalend	124
10.4	Wel of geen gebruik van scripts?	126
10.5	De onderdelen van het telefoongesprek	129
10.6	Maar als een prospect echt niet wil?	139
10.7	En wat als je steeds de voicemail krijgt?	140
11	Het persoonlijke verkoopgesprek	147
11.1	Het verkoopgesprek verandert	147
11.2	Vertrouwen als gevolg van waarde	148
11.3	De fasen van het persoonlijke verkoopgesprek	149
12	Stap 4: Uitvoeren	169
12.1	Toepassing in de praktijk	169
12.2	Wat is nodig om echt aan de slag te gaan?	170
13	Stap 5: Evalueren en ontwikkelen	179
13.1	Wat ga je meten?	179
13.2	Waarom een doel stellen?	182
13.3	Verschillende soorten doelen	184
13.4	Welk soort doel werkt het beste?	185
13.5	Kenmerken van goede gedragsvoornemens voor acquisitie	187
13.6	Wat kun je verder doen om beter te worden?	189
	Epiloog	195
	Dankwoord	196
	Over de auteur	198
	Aanbevolen literatuur	199

Voorwoord

Vroeger was alles anders. Vroeger zette je als bedrijf een advertentie in de regionale krant en dan stroomden de klanten binnen. Nog niet zo lang geleden werd een opdracht vooral binnengehaald met USP's: *Unique Selling Points*. En tot voor kort werd nog geloofd dat loyale klanten alleen al toereikend waren om een bedrijf winstgevend te houden.

Sommige 'goeroes' doen tegenwoordig erg ingewikkeld over acquisitie. Volgens hen zijn klanten het zat om actief benaderd te worden. Je kunt als verkoper beter wachten tot ze naar jou toe komen als ze je nodig hebben. En in de tussentijd ga je relaties beheren, netwerken en op social media laten weten hoe goed je bent.

Voor sommige salesprofessionals en ondernemers werkt dit. Maar voor heel veel andere niet. Die worstelen met acquisitie en vragen zich af op welke manier je in de praktijk van vandaag dan wél aan nieuwe klanten en opdrachten komt.

Trainer, salesexpert en auteur Marcel Hoefman neemt je mee naar de toekomst, die vandaag begonnen is. Hij laat zien dat actieve acquisitie een absolute noodzaak is om opdrachten binnen te halen. En dat succesvol acquireren minder ingewikkeld is dan vaak wordt gedacht. Het staat of valt met het ontwikkelen van een stevig fundament. Een praktische aanpak waarbij denken en doen beide belangrijk zijn.

In dit boek wordt de lezer daarom stap voor stap meegenomen in het proces van het opzetten van een goede, heldere acquisitieaanpak en

het in praktijk brengen daarvan. Zodat je vanaf morgen nieuwe klanten gaat binnenhalen. Want wist je dat ruim 80 procent van al je vertrekkende klanten op zich best tevreden was met je product of dienst? Maar omdat de concurrent iets 'nieuws' te bieden heeft, stappen deze klanten over. Het zoeken en vinden van nieuwe klanten is dus een keiharde noodzaak om te overleven, alle andere geluiden ten spijt.

Uiteindelijk geldt slechts één regel: 'Acquisitie komt van rechts!' Met andere woorden, het acquireren van nieuwe klanten heeft altijd voorrang op al je andere (verkoop)activiteiten.

Ik wens je veel leesplezier, maar vooral wens ik je veel plezier en succes in je acquisitie! Met de aanpak en tips van Marcel Hoefman komt dat zeker goed...

Alex Klein

Visiting professor voor binnen- en buitenlandse hogescholen en universiteiten

Columnist

Spreker

Inleiding

Dit boek is bedoeld voor salesprofessionals en ondernemers die meer nieuwe klanten en omzet willen binnenhalen. Met de nadruk op 'nieuwe'. Want hoe belangrijk aandacht voor je huidige relaties ook is, er bestaat geen bedrijf dat het alleen met bestaande klanten redt. Bestaande klanten stappen namelijk over op een andere leverancier, gaan failliet, fuseren of er gebeurt iets anders waardoor ze geen klant meer zijn. Geen probleem, mits je genoeg nieuwe klanten acquireert.

Dat klinkt simpeler dan het in de praktijk vaak is. Klantgedrag verandert, de concurrentie is hevig en de invloed van internet en technologie neemt in hoog tempo toe. Daarnaast ontstaan veel nieuwe ideeën over hoe je het beste nieuwe klanten kunt werven. Maar hoe bepaal je wat bruikbaar is en wat werkt?

In mijn werk als trainer en spreker ontmoet ik regelmatig salesprofessionals die vragen hebben als:

- 'Hoe benader ik prospects?'
- 'Hoe kan ik mijn verhaal beter maken dan dat van mijn concurrent?'
- 'Heeft koud bellen nog wel zin tegenwoordig?'
- 'Hoe kan ik LinkedIn gebruiken bij acquisitie?'
- 'Hoe breng ik structuur aan in mijn acquisitie?'

Zinvolle vragen van professionals die actief zijn in een meer complexe business to business salesomgeving en die het werven van nieuwe klanten serieus nemen.

Uit nieuwsgierigheid naar de ‘geheimen’ van acquisitie heb ik mijn eigen praktijkervaring gecombineerd met theoretische verdieping en de kennis en ervaring van andere salesprofessionals. Ik heb verschillende ideeën over acquireren bestudeerd, besproken en uitgetoet. Dit leverde boeiende, inspirerende en soms verrassende inzichten op, die waardevol kunnen zijn voor salesprofessionals, ondernemers en (sales)managers. Die inzichten, kennis en praktijkervaringen hebben geleid tot dit doe-boek over acquisitie.

Dit is geen boek dat dé waarheid of dé methode beschrijft. Die bestaat namelijk niet. Het is ook geen boek met complexe wetenschappelijke analyses of revolutionaire concepten die de saleswereld op haar grondvesten doen schudden. Wel een boek vol ideeën, concrete tips en praktijkvoorbeelden over hoe je acquisitie kunt aanpakken. Veel onderwerpen zijn waarschijnlijk bekend voor je, andere zijn wellicht nieuw. Acquisitie draait om het toepassen en jezelf verbeteren. Vraag je dus niet af wat je allemaal al kent, maar hoe goed je ergens in bent.

Opzet van het boek

In het eerste hoofdstuk bespreek ik in vogelvlucht de recente ontwikkelingen van de salespraktijk en de gevolgen voor jou als salesprofessional.

Hoofdstuk 2 en 3 beschrijven een aantal ontwikkelingen en redenen waarom het acquireren van nieuwe klanten bij veel organisaties zo moeizaam verloopt. Dit heeft enerzijds te maken met de overvloed aan meningen en visies over hoe je vandaag de dag het beste kunt acquireren. Je leest hoe deze meningen invloed hebben op verkopers en leidinggevenden – maar niet altijd op een positieve manier! Het is echter te makkelijk om gebrek aan acquisitieresultaat alleen aan anderen te wijten: ook de rol en verantwoordelijkheid van de verkoper én zijn leidinggevende moeten eerlijk onder ogen worden gezien.

In hoofdstuk 4 komt aan de orde wat het enige zinvolle vertrekpunt is voor succesvolle acquisitie: de oprechte intentie hebben om waarde te creëren voor je klant. Niet je product of dienst erdoorheen drukken, geen problemen aanpraten die er niet zijn, daarmee red je het niet meer. De manier waarop jij bijdraagt aan het succes van je klant bepaalt jouw salessucces.

Als je acquisitie belangrijk vindt én de ambitie hebt om er succesvol in te zijn, heb je een aanpak nodig die dat mogelijk maakt. Geen ad hoc acties, hypes of paniekvoetbal, maar een goed doordachte structuur die richting en houvast biedt. In hoofdstuk 5 lees je onder andere uit welke onderdelen zo'n structuur op hoofdlijnen bestaat. In de hoofdstukken daarna worden de verschillende stappen verder uitgediept.

Hoofdstuk 6 beschrijft de eerste stap: het ontwikkelen van je waardepropositie. Je leest waarom een goede waardepropositie belangrijk is, wat de kenmerken van een krachtige propositie zijn en hoe je die in jouw situatie ontwikkelt en gebruikt.

Als je over een goede waardepropositie beschikt, is het tijd voor de volgende stap in het proces: het bepalen van je doelgroep. Welke criteria gebruik je bij het selecteren van je doelgroep? Gebruik je de wet van de grote getallen of ga je juist heel selectief te werk? Op welk niveau kom je binnen en op welke manier kan LinkedIn je daarbij helpen? Hoofdstuk 7 geeft antwoord op deze en andere vragen over doelgroepkeuze.

Er zijn tegenwoordig veel mogelijkheden om prospects te benaderen. Je kunt netwerken, mailings sturen, bloggen, bellen et cetera. Hoofdstuk 8 biedt een overzicht van de meest gebruikte acquisitiemiddelen en geeft inzicht in de voor- en nadelen van de verschillende opties en hoe je daarmee om kunt gaan.

In de hoofdstukken 9, 10 en 11 worden drie belangrijke acquisitie-instrumenten behandeld: je Sales Statement, het proactief gebruiken van de telefoon en het persoonlijke verkoopgesprek. Het zijn middelen waarmee de salesprofessional zelf aan zet is en die bij goed gebruik enorm effectief zijn. In deze hoofdstukken lees je wat de aandachtspunten, kansen en bedreigingen zijn in de praktijk van vandaag.

Hoofdstuk 12 gaat over de manier waarop je acquisitieplannen uitvoert in de praktijk. Je kunt prachtige instrumenten ontwikkelen en geweldige plannen bedenken, maar zonder acties volgt er geen resultaat. Je leest wat er bij de uitvoering van acquisitie van belang is en hoe je ervoor zorgt dat je ook daadwerkelijk resultaten boekt.

In hoofdstuk 13 komt ter sprake hoe je acquisitieactiviteiten kunt meten en verbeteren. Resultaten zijn nooit statisch. Als je beschikt over de juiste informatie is het mogelijk om richting te geven aan de ontwikkeling van acquisitie. Je leest ook hoe jij je eigen ontwikkeling als salesprofessional kunt versterken.

Aan het eind van elk hoofdstuk vind je een samenvatting met de belangrijkste punten uit de hoofdtekst. Hierdoor is het eenvoudig om de hoofdlijn van het boek te volgen.

Ervaring uit de praktijk

Op sommige plekken in het boek staan ervaringen en ideeën van ervaren acquisitie-experts beschreven. Deze zijn gebaseerd op gesprekken die ik met hen gevoerd heb tijdens de totstandkoming van dit boek.

Verantwoording

Om de leesbaarheid te bevorderen gebruik ik hoofdzakelijk de 'hij-vorm' in dit boek, ondanks dat ik weet dat er zeer capabele vrouwelijke salesprofessionals bestaan. Ook gebruik ik de termen 'prospect' en 'klant' door elkaar heen, net zoals 'verkoper', 'salesprofessional' of 'ver-

koopprofessional'. Daarnaast maak ik geen onderscheid tussen diensten en producten omdat het inhoudelijke onderscheid in de context van dit boek minder relevant is.

Ook realiseer ik me dat de verscheidenheid in het salesvak enorm is! Wat voor jou wel of niet werkt kan ik niet bepalen. Alleen jijzelf hebt de mogelijkheid om daar keuzes in te maken, dingen uit te proberen of ze aan te passen aan jouw situatie.

Ik hoop dat de in dit boek beschreven inzichten, ideeën en technieken jou helpen bij het vergroten van je acquisitiesucces. Ook hiervoor geldt dat het lezen van dit boek een eerste stap is, maar dat er pas echt wat gebeurt als je er in de praktijk mee aan de slag gaat. Ik wens je daar veel succes en doorzettingsvermogen bij. En tegelijkertijd veel plezier. Want acquireren is een werkwoord, maar het kan ook geweldig leuk zijn!

Mocht je na het lezen van dit boek nog vragen, opmerkingen, ideeën of suggesties hebben, stuur dan een mail naar info@marcelhoefman.nl.



1

Acquisitie in beweging

Nieuwe opdrachten binnenhalen. Er is geen bedrijf dat zonder *new business* kan bestaan. Acquisitie is daarom de belangrijkste taak van salesprofessionals. Tegelijkertijd is het werven van nieuwe klanten voor veel organisaties een van de grootste uitdagingen. Zeker omdat er zo veel verandert in de salespraktijk.

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen en welke impact hebben die op het acquisitieproces? Is er een methode die altijd werkt? Wat houdt dat 'nieuwe verkopen' eigenlijk in? Waarom beslissen klanten steeds vaker op prijs in plaats van op waarde? Hoe verbind je strategie, structuur en vaardigheden met elkaar in het acquisitieproces? Welke mythes moeten hoognodig worden doorgeprikt en met welke feiten moeten we maar gewoon aan de slag gaan?

Zomaar wat vragen die te maken hebben met het thema van dit boek: praktische en professionele acquisitie in een veranderd salesveld.

1.1 Wat is er veranderd in de salespraktijk?

De afgelopen jaren is er veel geschreven over ontwikkelingen en veranderingen in de businesspraktijk. Ik beperk me tot de drie belangrijkste ontwikkelingen waarmee salesprofessionals te maken hebben. Deze vertaal ik naar ontwikkelingen bij de klant en de gevolgen voor jou als salesprofessional.

De drie meest impactvolle ontwikkelingen in de salespraktijk zijn:

1. veranderde economische situatie;
2. toename van gebruik van technologie en internet;
3. toenemende concurrentie en prijsdruk.

1. Veranderde economische situatie

De periode voor ruwweg 2008 was voor veel salesprofessionals een gouden tijd. De economie floreerde, er was veel vraag naar producten en diensten en bereidheid om daarin te investeren. Ook al was je als verkoper reactief en passief, je haalde je target toch wel. Alleen al door veel aandacht te besteden aan bestaande klanten, realiseerden veel salesprofs een belangrijk deel van hun omzet. Salessucces ging in deze periode vooral om 'de klik' en 'gunnen'.

Maar aan elk tijdperk komt een eind. Voor veel organisaties en salesprofessionals betekent het uitbreken van de 'crisis' een belangrijk keerpunt. Bedrijfsresultaten worden slechter, beurskoersen dalen en het vertrouwen van bedrijven en consumenten slinkt. Salesprofessionals worden plotseling geconfronteerd met geannuleerde orders, faillissementen en tergend trage besluitvormingsprocessen, die veel meer dan voorheen gericht zijn op prijs. Verkopers die jarenlang top-performers waren, worden onzeker. De omzet van bestaande klanten neemt af of valt helemaal weg en dat brengt een nieuwe uitdaging met zich mee: om de verkoopcijfers op peil te houden, moet er aanvullende omzet komen. En als dat niet lukt bij bestaande klanten, dan is er nog maar één oplossing: nieuwe opdrachten bij nieuwe klanten binnenhalen. Oftewel: volbloed acquisitie! Een geheel nieuwe situatie voor salesprofessionals die sinds begin jaren negentig in het salesvak werkzaam zijn: klanten komen niet 'vanzelf' binnen, en aardig zijn en relaties onderhouden vormen niet langer een garantie voor succes. Acquisitiekracht is een cruciale kwaliteit geworden voor organisaties en verkopers die zelf invloed willen uitoefenen op hun resultaat.

2. Toename van gebruik van technologie en internet

Je ontkomt als salesprofessional niet meer aan de invloed van technologie. Het maakt je werk makkelijker: snelle systemen leveren kwalitatief hoogstaande data waar je als verkoper je voordeel mee kunt doen. In een paar klikken krijg je inzicht in branches, trends, klanten, concurrenten, kansen, bedreigingen, enzovoorts. Handig om je acquisitiestrategie te bepalen, je doelgroep beter te leren kennen en je verkoopactiviteiten te optimaliseren. Kortom: een goed gebruik van technologie is van onschatbare waarde bij het realiseren van je salesdoelstellingen.

Maar ook je klant of prospect heeft toegang tot technologie. Ook hij kan deze gebruiken om zijn doelstellingen te realiseren. Ook voor je klant geldt dat hij vrijwel onbepaald de beschikking heeft over informatie over branches, trends, leveranciers, concurrenten, kansen, bedreigingen, enzovoorts. De eenvoudige beschikbaarheid van bedrijfs- en productinformatie en de mogelijkheden om online in te kopen, hebben een sterke impact op inkoopgedrag. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een steeds groter deel van het inkoopproces online verloopt. Dit betekent dat de persoonlijke interactie tussen inkoop en verkoper in het salesproces een steeds kleinere rol speelt.

Natuurlijk verschillen deze ontwikkelingen sterk per branche. Salesprofessionals die vooral commodity's verkopen, hebben hier meer mee te maken dan verkopers van meer adviesgevoelige diensten of producten. Maar zelfs in deze laatste categorie is het effect van toenemende technologie duidelijk merkbaar. Prospects brengen producten, diensten en aanbieders online in kaart, en selecteren op basis daarvan mogelijke leveranciers. Dit kan betekenen dat je als salesprofessional later in het koopproces wordt betrokken dan 'vroeger' het geval was. Tenzij jij degene bent die het verkoopproces initieert. Als jij je klant duidelijk kunt maken dat je iets waardevols te bieden hebt voordat hij dat zelf heeft bedacht, heb je een voorsprong op je concurrent.

Maar niet alleen het instapmoment verandert. Er worden ook andere eisen gesteld aan de rol van de salesprofessional. Het leveren van echte meerwaarde voor de klant is bij elke stap in het acquisitieproces cruciaal. Op eigen initiatief algemene informatie geven over je bedrijf en diensten voegt weinig toe. Dit soort info is namelijk eenvoudig beschikbaar en biedt dus nauwelijks meerwaarde voor de inkopende partij: de kans is groot dat de klant het allemaal al gelezen of gehoord heeft. Andersom geldt precies hetzelfde: je kunt een prospect niet erger beledigen dan hem te vragen iets over zijn bedrijf te vertellen. Vroeger werd dit uitgelegd als ‘interesse tonen’, nu is het een bewijs dat je je niet hebt voorbereid op het gesprek. Als salesprofessional moet je dus in het totale proces meer waarde leveren dan online beschikbaar is. Daarin zit het bestaansrecht van je vak.

3. Toenemende concurrentie en prijsdruk

Teruglopende markten, veranderd inkoopgedrag en toenemende concurrentie en prijsdruk hebben een enorme impact op salesprofessionals. Hoe groot die is verschilt per branche, maar er bestaat een grote gemene deler: onzekerheid.

Hoe blijf ik genoeg verkopen? Hoe behoud ik mijn klanten? Hoe onderscheid ik me van mijn concurrent? Vragen van zowel ondernemers en managers als salesprofessionals. Veel concurrenten zoeken het antwoord in de prijshoek, oftewel: korting geven. Soms kan dat, omdat de marges relatief hoog zijn. Soms is het mogelijk korting te geven door bijvoorbeeld bedrijfsprocessen efficiënter in te richten.

Slimme korting

Een bedrijf dat IT-systemen levert, werd door de concurrentie gedwongen om zijn prijzen te verlagen. Mogelijkheden om zich producttechnisch te onderscheiden waren er nauwelijks. De directie besloot om niet ‘zomaar’ de kortingsbijl te hanteren, maar keek kritisch ►

naar het salesproces. Het resultaat? Bepaalde diensten en producten worden niet meer standaard door salesconsultants verkocht, maar door *telesales*. Telesales zijn verkopers die hun klanten via de telefoon (al dan niet ondersteund door een webcam) helpen. Een persoonlijk, face-to-face gesprek met een salesconsultant is ook mogelijk, maar voor deze ‘consultancydienst’ krijgt de klant dan wel een factuur. Gevolg: de prijzen kunnen naar beneden (*telesales* zijn goedkoper dan salesconsultants) en de klant bepaalt wat hij nodig heeft en betaalt daarvoor.

De praktijk wijst uit dat bedrijven het kortingsvraagstuk niet altijd op zo’n goed doordachte manier benaderen. Vaak wordt er uit angst gehandeld, ook al weten we met z’n allen dat angst zo ongeveer de beroerdste raadgever is die er bestaat. Maar begrijpelijk is het wel: klanten worden geconfronteerd met teruglopende budgetten en proberen uit alle macht te besparen waar dat mogelijk is. Ook aan die kant van de tafel is er sprake van onzekerheid en angst. Als klanten al besluiten te kopen, gebeurt dit vaak met trage, stroperige koopbeslissingen over diensten en producten die in hun ogen nauwelijks van elkaar verschillen. Aanbieders verdringen elkaar om vooral maar mee te mogen doen en het gevolg laat zich raden: aan de inkoopkant zet de klant hard in op ‘prijs’, omdat hij hiermee in elk geval de zekerheid heeft van een kortetermijnbesparing.

Is dat leuk voor jou als salesprofessional? Verre van dat. Maar het is vaak wel de praktijk waar je in het acquisitieproces tegenaan loopt.

In het kort

Het acquireren van nieuwe klanten en opdrachten is een van de belangrijkste taken van salesprofessionals. Zeker in een tijd waarin klanten zich niet ‘automatisch’ aandienen en het uitsluitend onderhouden

van bestaande relaties onvoldoende oplevert. Acquisitie is dus een must, maar ook een pittige uitdaging. De veranderde economische omstandigheden maken het moeilijker om bij nieuwe klanten binnen te komen en ze ‘in beweging’ te krijgen.

Als gevolg van technologische ontwikkelingen is de kennisvoorsprong die salesprofessionals op hun klanten hadden, voor een groot deel verdwenen. Klanten zijn beter voorbereid en weten vaak bij welke leveranciers ze diensten of producten kunnen halen. Ook je rol verandert. Om succesvol te acquireren, moet je jezelf onderscheiden van je concurrenten en prijsverkopers. Hiervoor moet je duidelijke, bewijsbare toegevoegde waarde leveren tijdens het gehele acquisitieproces.