

Jochen Roef
Jozefien De Feyter
Carolien Boom

RHO

Mensen raken = klanten maken

Hoe je sales- en marketingaanpak differentiëren
in een wereld van digitalisatie en hyperpersonalisatie

D/2020/45/99 – ISBN 978 94 014 6686 8 – NUR 802

OMSLAG EN ILLUSTRATIES Soon
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
WWW.LANNOOCAMPUS.NL

Inhoud

| | |
|--|----|
| WOORD VOORAF | 9 |
| INLEIDING | 11 |
| DEEL 1 | |
| VERKOPEN IN DE TEGENWOORDIGE TIJD | 13 |
| 1 De evolutie in de verkoop | 15 |
| <i>Pitchen van USP's: unique sellingpoints</i> | 15 |
| <i>Ontdekken van UBR's: 'unique buying reasons'</i> | 16 |
| <i>Aanbieden van UDE's: 'unique desired experiences'</i> | 18 |
| <i>Unique desired experience</i> | 20 |
| 2 Cruciale skills van de moderne verkoper | 21 |
| <i>Elke crisis is een kans</i> | 21 |
| <i>Gidsen</i> | 21 |
| <i>Challengen en perspectief bieden</i> | 22 |
| <i>Cocreatie via 'design thinking'</i> | 22 |
| <i>Werken met technologie</i> | 23 |
| <i>Vertrouwen creëren</i> | 23 |
| <i>Emotionele intelligentie 3.0</i> | 24 |
| 3 Wat is RIO? | 25 |
| <i>De klik</i> | 25 |
| <i>Drie kanalen van vertrouwen</i> | 26 |
| <i>Sales, vertrouwen en veiligheid</i> | 27 |
| <i>Waar komt RIO vandaan?</i> | 31 |
| <i>Het werkveld</i> | 31 |
| <i>Neurowetenschap</i> | 31 |
| <i>Menselijke psychologie</i> | 32 |
| <i>Wijsheidstradities</i> | 33 |
| <i>RIO in sales</i> | 33 |
| 4 Waarom RIO in sales? | 35 |
| <i>Zorgen voor meer omzet</i> | 35 |
| <i>Commerciële taakinvinging</i> | 40 |

| | |
|--|----|
| Je salestechnieken oefenen | 40 |
| Salescoaching op maat | 42 |
| Een gemeenschappelijke taal voor interne communicatie | 43 |
| Het RIO-algoritme | 44 |
| De voor- en nadelen van een salesmethodologie | 45 |

DEEL 2

| | |
|--|-----|
| RIO & DE KLANT | 49 |
| 5 RIO herkennen bij de klant | 51 |
| Tijdens het verkoopgesprek | 51 |
| Voor het verkoopgesprek | 53 |
| 6 De RIO buyer's journeys | 61 |
| Marketing en sales | 62 |
| Meerwaarde creëren tijdens de 'customer journey' | 62 |
| De RIO-'buyer's journey' | 64 |
| 7 Verkopen aan elk type klant | 69 |
| Generieke bouwstenen | 69 |
| Verkopen aan relationele klanten | 73 |
| Verkopen aan informatieve klanten | 82 |
| Verkopen aan overtuigingskrachtige klanten | 91 |
| Verkopen aan meerdere beslissers | 100 |
| 8 RIO-salescoaching | 103 |
| Coachingbenaderingen | 103 |
| Essentiële RIO-coachingvaardigheden | 107 |
| Essentiële RIO-coachingtechnieken | 109 |
| Het belang van feedback | 120 |
| Feedbacktips afgestemd op de RIO-coachees | 122 |
| Check-up van jezelf als RIO-salescoach | 124 |

DEEL 3

| | |
|--|-----|
| RIO & IK | 127 |
| 9 RIO herkennen bij jezelf | 129 |
| ROI-paspoort | 129 |
| IOR-paspoort | 131 |
| ORI-paspoort | 133 |
| Psycho-commerciële profielen | 135 |
| Meest voorkomende vragen en bedenkingen bij zelftypering | 141 |
| RIO-onlinezelftest | 144 |

| | |
|---|-----|
| 10 Ontwikkel jezelf tot integraal RIO-verkoper | 145 |
| <i>Uitgangspunt: van binnen naar buiten</i> | 145 |
| <i>De logische niveaus als leidraad</i> | 152 |
| <i>Opwarmingsoefeningen</i> | 160 |
| <i>Cocreëren vanuit RIO-integratie in de praktijk</i> | 176 |
| <i>Tot slot</i> | 183 |

| | |
|------------------------|-----|
| EINDNOTEN | 184 |
|------------------------|-----|

Woord vooraf

Door Pieterjan Bouten, CEO Showpad

Als oprichter en CEO van Showpad heb ik de laatste jaren heel wat tijd doorgebracht met verkopers en leiders van heel wat van 's werelds meest succesvolle bedrijven. Van grote multinationals zoals Johnson & Johnson, Coca-Cola en Atlas Copco tot succesvolle familiebedrijven en kmo's.

Er is één constante die telkens terugkeert bij de succesvolle bedrijven vandaag. Ze beseffen dat het niet meer enkel draait om het beste product of de scherpste prijs, maar ze zetten volop in op de verkoopervaring. Het is de visie van Showpad en van de auteurs van dit boek dat verkoopervaring de ultieme differentiator is.

Enkele jaren geleden schreef er een analyst van een gereputeerd onderzoeksbureau een blog met als titel 'Dood van de verkoper'. Deze blog initieerde een heel interessant debat over de toekomst van de salesprofessional.

In tijden waar de Amazons van deze wereld hoogtij vieren, en automatisatie en artificiële intelligentie het nieuwe normaal zijn, duiken er heel wat stemmen op die de toekomst van de verkoper in vraag stellen. Het gaat zo ver dat sommigen ervan overtuigd zijn dat algoritmes en bots op termijn de rol van de verkoper overbodig zullen maken.

Technologische evoluties hebben de klant van vandaag superkrachten gegeven. Ze zijn beter geïnformeerd en hebben hogere verwachtingen. Ze hebben alle informatie - letterlijk - aan de toppen van hun vingers en zijn veel mondiger geworden. De dagen van de klassieke verkoper, die uitsluitend gefocust is op prijs, product en met klassieke verkoopstechnieken de klant tot een beslissing wil 'dwingen', zijn geteld.

Er zijn maar weinig mensen die graag een product of een dienst opgedrongen krijgen. Maar mensen kopen wel graag producten en diensten. 'Nobody wants

to be sold to, yet most people like to buy.’ De grote shift in sales is dat de dag van vandaag de klant en zijn behoeftes centraal staan. Dit biedt ongelooflijk veel mogelijkheden voor alle organisaties om waarde te creëren. Het zorgt er ook voor dat iedereen die in zijn of haar rol in contact komt met klanten een veel grotere impact kan hebben en een veel waardevollere invulling kan geven aan een commerciële rol.

Om die verkoopervaring te kunnen realiseren zal voor de meeste bedrijven de menselijke factor doorslaggevend blijven. Dat is waar RIO als model de meerwaarde biedt. Ik geloof niet dat algoritmes, bots en automatisatie het allemaal zullen overnemen. Integendeel. Want enkel mensen kunnen echt luisteren, verrassen en dat extra beetje magie brengen in het verkoopproces.

Technologie zal wel een steeds belangrijkere rol spelen door ervoor te zorgen dat salesmensen beter geïnformeerd zijn en gecoacht kunnen worden. Gelukkig maar, want de rol van de verkoper wordt niet alleen interessanter en breder, maar tegelijk heel wat uitdagender.

De klant centraal plaatsen wil ook zeggen: investeren in je mensen. Salestraining en coaching en een beter inzicht in het verkoopproces spelen daar een ongelooflijk belangrijke rol in. Dat is waarom dit boek een plezier is om te lezen. Het RIO-model vertrekt vanuit het menselijke. Het geeft inzicht in de onderstroom van commerciële interacties en transacties. Het verheldert de ervaring waar de klant als individu naar zoekt. Ook de vele praktische voorbeelden en verhalen uit het veld zijn verrijkend.

De verkoper is dus zeker niet dood. Lang leve de verkoper!

Inleiding

We leven in een bijzondere tijd. Zowel het commerciële beroep als onze planeet staan onder druk. Verandering is hoogstnoodzakelijk, zo niet loert de catastrofe om de hoek.

Je vraagt je af wat deze onderwerpen met elkaar te maken hebben? Aan de oppervlakte, niks; in de essentie, alles. Een boek dat vandaag enkel praat over 'meer verkopen' is niet meer relevant. 'Meer verkopen' van wat? 'Meer verkopen' aan wie? Meer waardeloze spullen verkopen aan mensen die het niet nodig hebben?

Het is tijd voor een paradigmashift. Wij noemen het in dit boek 'RIO-integraal verkopen'.

RIO-integraal verkopen gaat uit van twee of meer zakenmensen die elkaar ontmoeten vanuit bewustzijn. Twee partijen die én hun hoofd, én hun hart én hun buik gebruiken om producten en diensten te verhandelen die de moeite waard zijn, niet enkel voor de rechtstreeks belanghebbenden, maar ook voor het groter geheel.

*'Becoming a great sales person,
implies becoming a great person.'*

Onze belofte aan jou is ambitieus: integreer de kennis uit dit boek en je zult niet enkel letterlijk maar ook waarlijk een rijker mens worden. Niet enkel je omzet zal stijgen, ook je eigenwaarde en de positieve invloed op de mensen om je heen.

Gedurfde uitspraak? Zeker weten! Maar we gaan voor gedeelde verantwoordelijkheid. Wij zorgen voor een boek vol praktische tips, waardevolle inzichten en verregaande inspiratie. Van jou vragen we een diepgaande lezing en dagelijkse toepassing. De volle impact van RIO toont zich na integratie in je weten, voelen en handelen.

Klanttypologie is niet nieuw. Vele psychologische modellen geven inzicht in hoe klanten denken en hoe je daarmee omgaat. Maar dit boek gaat verder dan dat. Typologie is het startpunt van een dieper contact met de klant en jezelf. Want wat helpt het om te doen alsof we dezelfde hobby's hebben als onze klant, als hij onze Facebook kan checken? Wat brengt het ons vooruit om de stijl van de klant te imiteren als de ware kwaliteit van ons product online te lezen is?

We komen in het tijdperk van waarachtig verkopen. Echt connecteren. Verbinding zorgt voor energie, daar is niks wolligs aan. Echte connectie met de klant laat het licht schijnen op de ware bezorgdheden van de organisatie, de maatschappij én de planeet. Met een wereldwijd 'leger' van 21 miljoen verkopers zijn bedrijven als geen ander in staat om positieve impact te generen. De tijd is rijp voor organisaties die waardevolle producten creëren en salesprofessionals die ze met een zuivere intentie bij hun klant brengen.

Je kunt RIO interpreteren als een gedragsmethode, maar dit boek is geen handleiding voor acteurs. 'Fake it until you make it' is verleden tijd. RIO is een oprechte uitnodiging om in relatie met je klant naar jezelf te kijken en te groeien als mens én professional.

Ben jij klaar om het verschil te maken? *Join us #wearerio!*



1. Verkopen in de tegen- woordige tijd



*Wat maakt verkopen
vandaag anders
dan voorheen?*

*Wat zijn cruciale skills
voor de
moderne verkoper?*

*Welke meerwaarde
heeft RIO voor
de moderne verkoper
en marketeer?*

1 DE EVOLUTIE IN DE VERKOOP

Zullen er in 2030 nog verkopers zijn? De meningen zijn verdeeld. Believers zeggen dat de mix van empathie, knowhow en oplossingsgerichtheid de mens steeds een voorsprong zal geven op de machine. Non-believers voorspellen dat artificieel intelligente chatbots het gesprek met klanten zullen overnemen en drones de online bestelde producten dag en nacht thuis zullen leveren.

Wie gelijk heeft, weet niemand. Wat wel vaststaat, is dat de 'menselijke' verkopers zich moeten ontwikkelen, want het verkoopvak evolueert. Er zijn veel invalshoeken, dat bewijzen de meer dan 50.000 salesboeken op Amazon. Toch maakte het beroep slechts een handvol 'groeisprongen' doorheen de geschiedenis en is er pas recent een radicale shift. We hebben een point of no return bereikt. Wat volgt is een evolutieschets van sales en duiding van wat verkopen in 2020 fundamenteel anders maakt.

Pitchen van USP's: unique sellingpoints

Vóór de jaren zeventig was verkopen rechttoe rechtaan. Wie het meest overtuigend zijn product demonstreerde, won de klant voor zich. Verkopers trokken van deur tot deur gewapend met koffers vol potten, pannen, parfum, schoenen en lingerie. Ook minder voor de hand liggende producten als telefoons, doodskisten, Perzische tapijten, pooltafels en zwembaden werden in miniatuurvorm het land rond getorst.

Verkopers werden in deze periode gedrild in het energiek brengen van salespitches, slim uitgedokterde verhaallijnen met als doel de klant te overhalen van *an offer they can't refuse*. De scripts werden achter gesloten deuren gefabriceerd en stonden bol van de USP's, unique sellingpoints, indrukwekkende kenmerken van het product. Het doel van de salespitch was de klant onopvallend in een hoek te drummen waar hij niet uit kon tenzij door te kopen. Verhaallijnen werden uitgetekend op basis van pijn en plezier, waarbij een fijn uitgekende strategie van slaan en zalven leidde tot een 'versufte' prospect die kraakte onder zoveel salesgeweld. Verkopers waren in deze periode meesters in het ombuigen van bezwaren en beheersten een ruim palet aan *afsluit*-technieken. De alombekende uitspraak 'Always Be Closing' stamt uit deze periode.

Hoe zag de verkoper er in het USP-tijdperk uit? Kenmerkend voor de toppers was een uitgesproken winnaarsmentaliteit. Incasseringsvermogen, volhar-

ding en flexibiliteit waren onontbeerlijke kwaliteiten. Om te slagen moest je een krachtpatser zijn die toch voldoende sympathie opwekte om voorbij de voordeur te raken. Bovendien moest de verkoper over een 'olifantenvet' beschikken en kwam 'selectieve doofheid' van pas, aangezien het de bedoeling was het ingestudeerde verhaal te brengen ondanks tegenkantingen van de prospect.

Deze vorm van verkoop wordt vandaag 'transactioneel' genoemd en komt sporadisch nog voor in sectoren waar de klant en de verkoper slechts één verkoopgesprek hebben. Sectoren die via telefoon verkopen maken doorsnee ook meer gebruik van scripts en salespitches, met als bekendste filmisch voorbeeld *The Wolf of Wall Street*.

Ontdekken van UBR's: 'unique buying reasons'

Het boek *Consultative Selling* van Mack Hanan uit 1970 was voor sales wat Elvis was voor de muziek, een swingend alternatief op de toenmalige gang van zaken. Voor het eerst stonden niet het product of de dienst van de verkoper centraal, maar de klant en zijn behoeften. Topverkopers traden op als consultants die zich verdiepten in de uitdagingen van de klant alvorens een oplossing aan te bieden.

In deze periode werd de term UBR geboren, *unique buying reasons*. De klantensituatie was voortaan het focuspunt, waarbij de salesprofessional opging naar de unieke redenen van de prospects om het product of de dienst te kopen. UBR's bestonden uit twee categorieën: problemen die de klant moest oplossen en ambities die hij wilde realiseren. Het eerste doel van de verkoper was om via doordachte vragen te ontdekken welke behoeften en verlangens bij de klant leefden. De volgende stap was een productpresentatie op maat. Voor het eerst in sales was het product 'koning' en de product-fit 'keizer'! Klanten wensten geen generieke presentaties meer van de kenmerken van een product, ze wilden de specifieke voordelen in het licht van hun noden en ambities.

De shift van productverkoop naar consultatieve verkoop betekende een gigantische ommezwaai in de competenties van salesprofessionals. Wellicht de grootste verandering was de sprong van 80% praten naar 80% luisteren. Consultatief verkopen was een dialoog aangaan met de klant waar het principe 'first seek to understand, then to be understood' gold. Van verkopers werd voortaan verwacht dat ze 'gentlemen and gentlewomen' waren die de klant

galant lieten voorgaan. Daarnaast was het opgeven van de controle die een script bood een struggle voor productverkopers in omscholing. Die controle was immers de sleutel tot succes in het vorige tijdperk. Open vragen stellen betekende de deur openzetten voor ongewenste antwoorden die de kans op succes verkleinden, een risico die de *hard seller* niet bereid was te nemen. De consultatieve verkoper streefde voortaan naar de rijkdom van ongefilterde klanteninformatie die hij dankbaar aanwendde om een presentatie op maat te maken. In Consultative Selling maakte testosteron plaats voor luistervaardigheid, domineren voor dialogeren. Verkopers werden nog steeds getraind in het ombuigen van bezwaren, maar die kwamen minder voor als gevolg van de hoogrelevante argumentatie.

Consultatief verkopen is in zijn afgeleide vormen (*SPIN selling, solution selling, customer centric selling, insight selling ...*) nog steeds de meest gebruikte verkoopmethodologie in contexten met veel toegevoegde waarde. Moderne verkooporganisaties zoals Showpad faciliteren het consultatieve verkoopproces van hun salesteams verder met:

- » ICP's (*ideal customer profiles*): profielen van 'ideale klanten' die als prospect worden getarget.
- » Persona: gedetailleerde personagebeschrijving van de contactpersoon op wie men zich richt. Wie is deze persoon? Wat interesseert hem? Hoe neemt hij beslissingen?
- » Sectortrends: evoluties die bedrijven in specifieke sectoren beïnvloeden en die een aanknopingspunt zijn voor het commerciële gesprek.
- » *Use cases*: referentieprojecten in bepaalde sectoren waarin de oorspronkelijke nood en geleverde oplossing wordt beschreven. Die worden als leidraad gebruikt tijdens het verkoopproces met gelijkaardige klanten.
- » *Customer journeys: road maps* van het proces dat de klant aflegt met daarbij zijn noden en hoe de verkoper hierop kan inspelen.

Het gericht gebruik van deze documentatie, vaak samengebracht in een *sales playbook*, stelt consultatieve verkopers in staat om én op zoek te gaan naar pijnpunten bij hun prospect én de controle over het gesprek te houden. Deze geavanceerde variant van consultatieve verkoop is bekend als *guided selling*.

Aanbieden van UDE's: 'unique desired experiences'

En dat brengt ons bij vandaag. Hoe anders is het hedendaagse verkopen en wat zijn de gamechangers waarmee moderne salesprofessionals rekening moeten houden?

KENNIS IS MACHT

De continue connectiviteit heeft de machtsverhouding tussen koper en verkoper onherroepelijk herschikt. Waar de verkoper voorheen een deel van zijn spreekrecht ontleende aan productkennis, heeft de koper nu de salesprofessional niet meer nodig om zich te informeren. De cijfers liegen er niet om. Onderzoek van Gartner wees uit dat de moderne aankoper slechts 17% van zijn tijd spendeert aan het ontmoeten van potentiële leveranciers, terwijl hij driemaal zoveel tijd (45%) investeert in het lezen van onafhankelijke reviews. Daardoor heeft de gemiddelde prospect 57% van zijn koopproces achter de rug alvorens een salesprofessional te ontmoeten.

HYPERPERSONALISATIE EN COCREATIE

De tijd waarin iedereen een Ford kon kopen in een kleur naar wens, zolang hij maar zwart was (uitspraak van Henry Ford in 1909) is lang vervlogen. Reclamefolders worden samengesteld op basis van recente aankopen, colablikjes worden bedrukt met voornamen, sms'en komen tot leven met een persoonlijke memoji en algoritmes bepalen welke film vanavond speelt. Kopers mogen hun authenticiteit ongelimiteerd uitleven en sales en marketing reageren hierop door miljoenen bytes aan *behavioural data* te analyseren om op het juiste moment het juiste aanbod te doen. Mocht het gewenste product nog niet bestaan, dan wordt het met de klant uitgewerkt. Standaardproducten zijn uit, cocreatie is in!

HYPERCONVENIENCE

De klant wordt vandaag meer dan ooit in de watten gelegd. Bestellingen voor 23u59 worden de volgende dag op een adres naar keuze geleverd. Voor een paar euro extra kan bezorging dezelfde dag, indien nodig op zondag. De klant hoeft geen moeite te doen, want wereldspelers zoals Amazon en Alibaba zorgen ervoor dat alles te vinden is onder één 'dak'. De onestopshop DELUXE. Want stel je voor dat de klant twee webshops zou moeten bezoeken? We worden luie kopers en *we like it a lot!*

De volgende bedrijven hebben met *hyperconvenient*-concepten begrepen dat de moderne klant geen tijd en energie te verliezen heeft.

- » Partena Ziekentfonds maakt gebruik van een onlineloket. Als klant hoef je fysiek niet langs te gaan om doktersbriefjes in te dienen. Je scant deze eenvoudigweg in via je smartphone en terugbetaling gebeurt automatisch op je rekening.
- » De Britse wasservice Dropwash komt manden vuile was thuis ophalen en levert die binnen twee dagen gewassen en gestreken terug aan huis. Betaling gebeurt via een PayPalaccount.
- » Who gives a crap levert pakketten hoogwaardig toiletpapier van bamboevezels bij je thuis zodat je nooit meer zonder valt.
- » Dollar shave club doet hetzelfde met scheermesjes en werd recent verkocht aan Unilever voor 1 miljard (!) dollar.

HYPERCOMPLEXITEIT

In sterk contrast met het gebruiksgemak en de maatproducten staat de toegenomen complexiteit van de aankoopbeslissing. De grote boosdoener: keuzestress. Zowel private als professionele aankopers worden gebombardeerd met een eindeloze informatiestroom waarvan het waarheidsgehalte varieert tussen fake news en oprechte gebruikersreviews. Iedereen weet dat het internet te manipuleren valt en dat de nieuwe generatie oplichters zich online bevinden. Wie of wat te vertrouwen is, wordt de hamvraag. Er ontstaat een hoge nood aan betrouwbare gidsen om de koper door de verraderlijke jungle te loodsen.

DE DEELIMPULS

Te midden van de hyperconnectiviteit is een fenomeen ontstaan dat enorme impact heeft op de manier waarop we tijdens het aankoopproces beïnvloeden en worden beïnvloed: de deelimpuls. Deze trend heeft verschillende ontstaansredenen. Meer dan ooit hebben we als individu de mogelijkheid om onze unieke stempel te drukken. De impact van een slechte review is groot waardoor we als gedupeerde klant plots wél serieus genomen worden.

Daarnaast blijkt de wil om het leven van anderen te verbeteren een tweede belangrijke reden van delen. Wanneer tijdens de aankoop niet aan een fundamentele behoefte wordt voldaan, dan wil de koper anderen deze ervaring besparen en stuurt hij een waarschuwing uit.

De invloed van de 'sharingimpuls' op commerciële interacties kan niet overschat worden. De populariteit van professionele peerreviewwebsites als G2Crowd, die binnenkort de 1 miljoen reviews overstijgt, bewijst dat de verkoper lang niet meer de enige bron van informatie is waartoe de moderne prospect zich wendt.

Unique desired experience

De traditionele klantenrelatie staat op zijn kop. Onderzoek toont dat de klant steeds kortere maar diepgaandere contacten verwacht. Voorts eisen klanten dat de verkoper op lange termijn betrokken blijft, ten minste tot de oplossing geïmplementeerd én de impact zichtbaar is. Waar vroeger de verkoper de deur dichttrok na de transactie, is hij nu verantwoordelijk voor de effectiviteit van de oplossing en het gevoel dat de klant daarbij heeft.

Klanten verlangen in 2020 een unieke aankoopbeleving die in het beslissingsproces meer doorweegt dan prijs, kwaliteit en productkenmerken. Voor de verkoper is het onmogelijk om enkel te beloven en niet waar te maken. Doet hij dat toch, dan haalt de realiteit hem in via reviews.

Salesprofessionals verkopen vandaag geen producten meer, maar een totaalbeleving of een *unique desired experience*. Deze ervaring is persoonlijk, op maat en moeiteloos. De verkopende organisatie biedt daarbij meerwaarde tijdens elke stap van het proces. De klant is koning en verwacht een royale behandeling. Aan het eind van de rit laat hij de wereld weten of het goed was.

2 CRUCIALE SKILLS VAN DE MODERNE VERKOPER

Elke crisis is een kans

De feiten zijn wat ze zijn, digitalisatie en hyperpersonalisatie are here to stay. Verkopen zal nooit meer zijn wat het geweest is en paniek noch nostalgie gaan ons helpen. De hamvraag is: wat is de opportuniteit in deze schijnbaar uitzichtloze situatie? Hoe kan de moderne salesprofessional standhouden in een tijdperk van niet-aflatende verandering? Wat zijn de vaardigheden die het verschil maken en ontegensprekelijk waarde creëren?

Gidsen

In een recente studie van Gartner gaf 77% van B2B-aankopers te kennen dat hun laatste aankoopbeslissing uiterst complex was. Zo moeilijk het is om in 2020 te verkopen, des te ingewikkelder is ook het aankoopproces geworden, zegt Gartners' VP Advisory, Brent Adamson.¹

Klanten moeten allereerst een helder beeld krijgen van hun noden en vereisten. Sommige zijn zichtbaar en andere verborgen. Vervolgens moet de koper zich een weg banen door ongelimiteerde bronnen van informatie om tot een lijst van potentiële leveranciers te komen. Gesprekken met deze aanbieders, die meestal eenzijdig hun product aanprijzen, moeten leiden tot duidelijke pro's en contra's die afgewogen worden in het licht van de juiste beslissing. Verder moeten interne betrokkenen geïnformeerd, geconsulteerd en overtuigd worden en moet de return on investment tastbaar zijn om budgetten vrij te krijgen. Na de negotiatie en de aankoop dient de oplossing geïmplementeerd te worden, wat veelal neerkomt op interne verkoop aan een collega die niet op verandering zit te wachten. Continue opvolging zal er aan het eind van de rit voor zorgen dat de verhoopte meerwaarde al dan niet gerealiseerd wordt.

Als we dit proces bekijken, krijgen we bijna medelijden met de aankoper. Het is duidelijk dat de klant een betrouwbare partner nodig heeft die de bezorgdheden en uitdagingen in elke fase kent en gerichte ondersteuning biedt. Enkel zo verzekert de verkoper zijn klant dat hij het aankoopproces zonder kleerscheuren doorkomt.

Challengen en perspectief bieden

Recente salesmethodologieën als *challenger sale* en *RAIN selling* stellen dat verkopers moeten uitblinken in twee competenties: klanten uitdagen en positief perspectief bieden. Net als een dokter zijn patiënt behoedt voor internet-diagnoses en zelfmedicatie, wijst de verkoper zijn klant met daadkracht op de gevaren van online-informatie en foute businesskeuzes. De salesprofessional baseert zijn stellingen op *business acumen*: onderzoek en knowhow vanuit de markt. Daarnaast bieden praktijkvoorbeelden, *use cases*, referenties en testimonials de klant het nodige positieve perspectief om een stap voorwaarts te zetten. Het respectvol maar daadkrachtig challengen van de klant om vanuit een breder perspectief naar zijn situatie te kijken is een cruciale competentie voor moderne salesprofessionals.

Cocreatie via 'design thinking'

In hun recente boek *From Selling to Co-Creating* werken auteurs Régis Lémens, Bill Donaldson en Javier Marcos de stelling uit dat standaardproducten en -diensten in B2B-sales verleden tijd zijn. De context van elke bedrijfsklant is zo specifiek dat verkoper en klant verplicht zijn om in een langetermijnpartnership een uniek product te cocreëren. De klant brengt daarbij de kennis van zijn bedrijf in, de verkoper zijn product-, markt- en technische knowhow.

Cocreatie, het proces waarbij klantgerichte innovatie centraal staat, gaat volgens *Forbes Magazine* hand in hand met *design thinking*, een methodologie die gebruikt wordt bij creatieve productontwikkeling. Via doorgedreven behoefteanalyse wordt gekomen tot een heldere probleemdefiniëring. Een *ideation*-fase volgt waarin out-of-the-boxoplossingen worden aangemoedigd. Na selectie van het meest waardevolle idee wordt een prototype gebouwd en getest.

Het mag duidelijk zijn dat in het cocreatieve verkoopproces de klant een actieve bijdrage levert en mee verantwoordelijk wordt over het eindresultaat. Klant en verkoper worden gelijkwaardige partners. Deze situatie vraagt om twee nieuwe verkoopcompetenties:

- 1 Het overtuigen van de klant om een actieve rol op te nemen.
- 2 De klant de ruimte geven om actief bij te dragen (lees, de absolute controle lossen over het verkoopproces en de voorspelde uitkomst!).