

HANDBOEK COMMERCIEËLE VAARDIGHEDEN

Stefan Renkema

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 3^e editie. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Deze activeringscode is alleen bruikbaar voor een studentlicentie en geeft geen toegang tot de docentomgeving van het platform. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **boomdocent.nl**.

Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam
Omslagontwerp: Haagsblauw

© 2024 Stefan Renkema | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 9789024457854
NUR 806

www.boomstudent.nl
www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

0	Inleiding	7
1	De basis	11
1.1	Je eigen persoonlijkheid	13
1.2	Ontwikkelingen in de inkoop	21
1.3	De Decision Making Unit (DMU)	23
1.4	Neurosales	25
1.5	Thema 1: Verliesaversie	26
1.6	Thema 2: Endowment effect	29
1.7	Thema 3: Status quo bias	30
1.8	Thema 4: Halo- en horneffect	31
1.9	Thema 5: Weerstand erkennen	32
1.10	Thema 6: Positive test strategy	34
1.11	Thema 7: Primacy en recency effect	35
1.12	Thema 8: Peak-end effect	37
1.13	Thema 9: Ankereffect en decoy effect	39
1.14	Thema 10: Cialdini's beïnvloedingsprincipes	41
1.15	De Buying Journey	49
1.16	Growth hacking	52
1.17	Het communicatieproces	60
1.18	De communicatiemuur	63
1.19	Literatuurlijst	65
1.20	Begrippenlijst	66
2	Je propositie	71
2.1	Communicatie	71
2.2	Denken in waarde	74
2.3	Leidmotief gewin	76
2.4	Leidmotief gemak	78
2.5	Leidmotief genot	79
2.6	Leidmotief veiligheid	80
2.7	Storytelling	84
2.8	Storymaking	88
2.9	De pitch	93
2.10	De storypitch	104

2.11	Non-verbale communicatie	105
2.12	Aspect 1: Vocaal gedrag	107
2.13	Aspect 2: Visueel gedrag	110
2.14	Persoonlijke afstand	116
2.15	Literatuurlijst	117
2.16	Begrippenlijst	118
3	Netwerken	119
3.1	Wat is een netwerk?	119
3.2	Verschillende soorten netwerken	121
3.3	Waarom aandacht voor netwerken?	124
3.4	Wat is netwerken?	125
3.5	Social selling	127
3.6	LinkedIn	132
3.7	De netwerkbijeenkomst: voorbereiding	138
3.8	De netwerkbijeenkomst: contact maken	142
3.9	De netwerkbijeenkomst: afronden en follow-up	145
3.10	Literatuurlijst	147
3.11	Begrippenlijst	148
4	Commercieel telefoneren	149
4.1	De ontwikkeling van telefonisch contact leggen	150
4.2	De vier R'en	152
4.3	De vier T's	160
4.4	Outbound gesprekken	175
4.5	Het 7A-model	177
4.6	Omgaan met tegenwerpingen	189
4.7	Inbound gesprekken	192
4.8	Het 5A-model	195
4.9	Omgaan met lastige situaties	202
4.10	Begrippenlijst	210
5	Het verkoopgesprek	213
5.1	De waarde van het verkoopgesprek	213
5.2	Challenger sale	215
5.3	Het stellen van vragen	222
5.4	Verkoopgesprek: Fase 1	226
5.5	Verkoopgesprek: Fase 2	228
5.6	Verkoopgesprek: Fase 3	230
5.7	Verkoopgesprek: Fase 4	231
5.8	Het SPIN-sellingmodel	235
5.9	Design thinking	240

5.10	Verkoopgesprek: Fase 5	249
5.11	Argumenteren	252
5.12	Verkoopgesprek: Fase 6	256
5.13	Verkoopgesprek: Fase 7	258
5.14	Virtual selling	259
5.15	Literatuurlijst	263
5.16	Begrippenlijst	263
6	De offerte	265
6.1	Soorten offertes	265
6.2	Tekstuele aspecten	267
6.3	Visuele aspecten	275
6.4	Revisie en verzending	276
6.5	De tien bouwstenen van een offerte	279
6.6	Bouwsteen 1 – de titel	282
6.7	Bouwsteen 2 – de inleiding	285
6.8	Bouwsteen 3 – de vraag van de klant	288
6.9	Bouwsteen 4 – jouw voorstel	289
6.10	Bouwsteen 5 – financiële aspecten	291
6.11	Bouwsteen 6 – referenties	294
6.12	Bouwsteen 7 – over ons	295
6.13	Bouwsteen 8 – next steps	296
6.14	Bouwsteen 9 – bijlagen	299
6.15	Bouwsteen 10 – de begeleidende tekst	300
6.16	Literatuurlijst	303
6.17	Begrippenlijst	303
7	Presenteren	305
7.1	Je publiek	306
7.2	De plaats	308
7.3	Je presentatie	315
7.4	Presentatie: materiaal verzamelen	316
7.5	Presentatie: inleiding	317
7.6	Presentatie: kern	321
7.7	Presentatie: afronding	324
7.8	Presentatie: vormgeving	325
7.9	Je performance	328
7.10	Performance: verbaal	329
7.11	Performance: vocaal	330
7.12	Performance: visueel	330
7.13	Performance: interactie	333
7.14	Literatuurlijst	335

8	Onderhandelen	337
8.1	Distributief onderhandelen	337
8.2	Integratief onderhandelen	339
8.3	Bijzondere vormen van onderhandelen	345
8.4	Voorbereiding: Diagnose	347
8.5	Voorbereiding: Doelstellingen	355
8.6	Voorbereiding: Procedure	358
8.7	Onderhandelingsstrategieën	360
8.8	Onderhandelingsstactieken	367
8.9	Afsluittechnieken	378
8.10	Literatuurlijst	381
8.11	Begrippenlijst	382
9	Ethiek in sales	383
9.1	Ethisch dilemma	383
9.2	Wat is ethiek?	386
9.3	Waarden en normen	390
9.4	Bouwstenen van ethisch handelen in sales	394
9.5	Jouw ethische mindset	401
9.6	Beloningssysteem	403
9.7	Hoe ga je om met ethische dilemma's?	407
9.8	Literatuurlijst	411
	Tot slot	413
	Geraadpleegde literatuur	414
	Over de auteur	416
	Index	417

Inleiding

0

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 duidelijker contouren van een *connected* wereld waarin alles met elkaar is verbonden. Een wereld waarin machines door slimme algoritmes en *voice technology* steeds beter in staat zijn om te leren en zich steeds beter en sneller aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Met als doel om ons mensen steeds beter van dienst te kunnen zijn. De snelle opkomst van ChatGPT en vergelijkbare tools laten zien dat *artificial intelligence* (AI) in snel tempo een plek heeft veroverd in het dagelijkse werkende leven van veel mensen, waaronder sales professionals.

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. En Siri, Alexa en Cortana zijn inmiddels in een groot deel van de wereld onderdeel van het huishouden van mensen geworden. Het is dé verbinding met de wereld om hen heen.

Ondanks alle ontwikkelingen is 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 Teams of Zoom waarbij iedereen met een drankje achter zijn scherm zit, is voor veel mensen toch echt minder leuk dan wanneer je met elkaar in dezelfde kroeg 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 of zelflerende algoritmes kan worden uitgevoerd, maar er komen ook nieuwe soorten banen bij, als gevolg van deze automatisering. 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 zal doorzetten 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 klanten in een business-to-businessrelatie (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 opdoen 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 professionals 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 hier lezen over ‘moderne’ vaardigheden als *social selling*, *storytelling* en creatieve technieken. In deze tweede druk is er ook uitgebreide aandacht voor de invloed van inzichten uit de psychologie op het verkoopproces, het verbeteren van acquisitievaardigheden met behulp van *growth hacking* en het gebruik van de *challenger sale*-techniek in combinatie met *design thinking*.

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 hier ook uitgebreid lezen over hoe je vaardigheden als netwerken, telefoneren, adviseren, presenteren, offreren en onderhandelen kunt ontwikkelen en inzetten in de relatie met je klanten. In elke module wordt de theorie achter de betreffende vaardigheden besproken en kun je aan de hand van praktische handvatten en voorbeelden lezen hoe je deze vaardigheden effectief in de praktijk kunt brengen.

De methode 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!

Op het online platform Boom Academie vind je de theorie uit deze methode, afgewisseld met video's, vragen, opdrachten en toetsen. Dit helpt je om de kennis goed te verwerken en toe te passen. In het voortgangsoverzicht zie je je resultaten. In het boek vind je verwijzingen naar dit materiaal.

Bekijk nu de video en maak de opdracht.
Sophia de pratende robot



De basis

1

Je gebruikt deze methode omdat je werkzaam bent in het salesvak of studeert aan een opleiding waarmee je eventueel het salesvak in kunt gaan. Maar hoeveel bestaansrecht hebben mensen in salesfuncties nog? Die vraag lijkt actueler dan ooit. Want wat kan er tegenwoordig eigenlijk niet online worden gekocht? In de business-to-consumer-, of kortweg B2C-omgeving, is deze vraag goed te begrijpen. Daar hebben veel traditionele retailers het moeilijk, omdat consumenten hun aankopen steeds vaker online doen. Zonder tussenkomst van een winkelvekoper. Zelfs de grote ketens en warenhuizen moeten enorm hun best doen om hun online concurrenten bij te houden. BCC ging eind 2023 failliet, net als verschillende ketens van kledingwinkels, zoals Chasin' en Score. Veel andere 'fysieke' retailers hebben het moeilijk en worden uitgedaagd zichzelf opnieuw uit te vinden, terwijl online retailers als Amazon 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) *journey* jouw autobedrijf niet aandoet. Hoe goed je als verkoper ook bent: als er niemand je zaak binnenkomt, verkoop je weinig. Hierbij plaatsen we graag de voetnoot dat we omwille van de leesbaarheid in deze methode hij/hem aanhouden voor personen, maar dat daar in alle situaties vanzelfsprekend ook zij/haar en hun/hen voor gelezen kan worden.

Tegelijkertijd is het interessant dat juist die (grote) online retailers in een aantal gevallen de waarde van fysieke winkels gevonden lijken te hebben. Zo heeft Coolblue inmiddels veertien fysieke winkels, verspreid over het hele land, en blijft ook Amazon daarin investeren: alleen al in de Verenigde Staten heeft deze internetgigant honderden fysieke winkels, en het bedrijf volgt dezelfde strategie in Europa. De belangrijkste redenen die deze online bedrijven geven om te investeren in fysieke winkels, is dat klanten aangeven variatie te willen en dat de bedrijven via die winkel de klant andere ervaringen kunnen bieden dan online. Bijvoorbeeld de geluidskwaliteit van een koptelefoon echt laten horen in plaats van die alleen te beschrijven. Maar ook een gesprek kunnen voeren met iemand die er verstand van heeft.

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 snel tempo en ook hier neemt de online aanwezigheid een steeds belangrijkere plaats in. Inkopers leggen inmiddels een belangrijk deel van hun buying journey af op de digitale snelweg. 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 (bijv. Hughes, 2016) zet deze trend voorlopig nog wel even door.

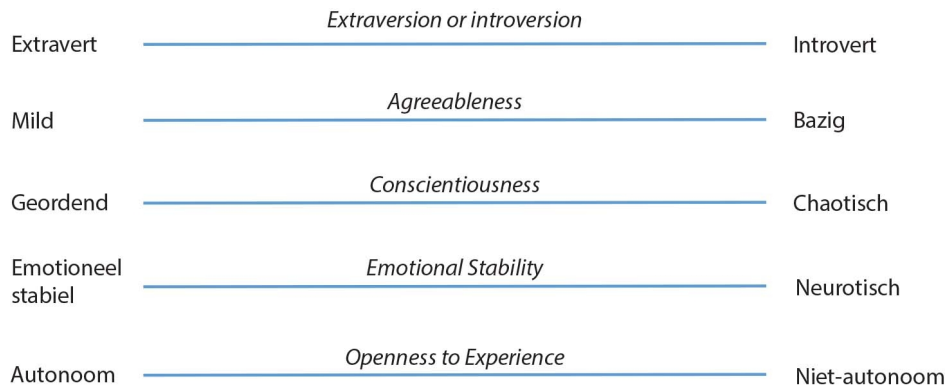
Het managen van hun online aanwezigheid is dus voor veel bedrijven van groot belang, ook in een B2B-omgeving. Maar het toenemende belang van online betekent niet dat sales minder belangrijk wordt. Sterker nog, veel bedrijven zullen beamen dat de rol van sales juist steeds belangrijker wordt. Met name 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 shortlist van potentiële klanten 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 en onderhandelen. Maar ook en misschien nog wel belangrijker zijn zaken als creativiteit, empathisch vermogen en authenticiteit.

Deze methode 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



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.

Nu kun je een video bekijken waarin de Big Five-dimensies aan de hand van voorbeelden worden geïllustreerd.

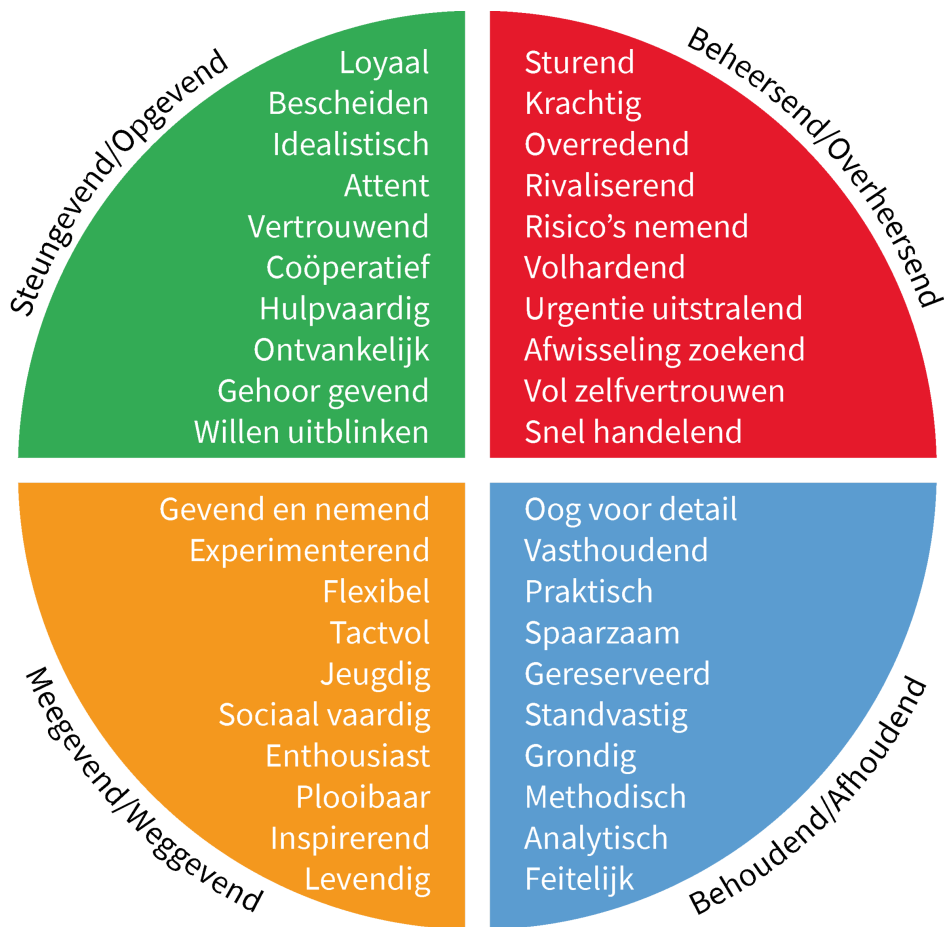
Bekijk nu de video en maak de opdracht.

De Big Five-dimensies



Naast deze dimensies zijn er nog tal van andere methoden waarmee je jouw persoonlijke stijlen, sterke punten en valkuilen in beeld kunt brengen. Voorbeelden hiervan zijn methoden als Insights Discovery, DISC en Life Orientations. 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 krachtige mensen die actie- en prestatiegericht zijn.
- 'Groene mensen' zijn mensen die inspirerend zijn voor anderen en het belangrijk vinden 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 zogenoemde '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.

Hier 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 aan 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

Mensen voelen zich authentiek als hun gedrag overeenkomt met hun zelfbeeld. Dat zelfbeeld bestaat uit de normen en waarden die we van huis uit mee hebben gekregen, maar ook uit de cultuur, groep, sekse, religie en het geslacht waarmee we ons identificeren. Authenticiteit betekent dus dat je je kunt gedragen op zo'n manier dat je alles wat jij belangrijk vindt ook echt kunt laten zien.

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 jouw zelfbeeld past. Dat je in je salesfunctie kunt laten zien wat jij belangrijk vindt. 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 het volgen van 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 het 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 simpelweg niet van je kopen. Volgens de Amerikaanse professor Amy Cuddy 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 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 wél vertrouwt. 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 positiefs 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 module 2 kun je hier meer over lezen. Met *vriendelijkheid* wordt vooral bedoeld op het gevoel dat je de ander geeft op momenten waarop je met hem communiceert. Wellicht heb je weleens iemand voor laten gaan bij de kassa van de supermarkt. De kans is groot dat je een bedankje of in ieder geval een glimlach terugkreeg. In zakelijke relaties hangt vriendelijkheid sterk samen met *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 nu de video en maak de opdracht.
Non-verbale communicatie (1)



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 definiëren gastvrijheid als in figuur 1.3.



Figuur 1.3 Gastvrijheid

Zij stellen dat gastvrijheid een optelsom is van *gastheerschap* en *gastgerichtheid*. Gastheerschap bestaat uit het – naar beste kunnen – geven van oprechte aandacht, veiligheid en comfort aan je gast. Gastgerichtheid is de manier waarop je dit *tastbaar* en *registreerbaar* levert aan de klant. Als een klant zich gastvrij ontvangen voelt, schep je daarmee een positieve sfeer en is de klant sneller genegen om informatie met je te delen, naar je verhaal te luisteren en misschien wel bij je te kopen.

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 en acquireren, 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 kunt jezelf 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 deze tegenslagen 'erbij' horen. 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 gemoeid 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 de eerste afspraak je na verloop van tijd 'gegund' wordt.

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: zij moeten zich goed kunnen inleven in hun patiënten, cliënten en studenten. Maar ook voor verkopers is 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, begrijp je hun emoties, problemen en uitdagingen beter. Dan kun je effectiever met hen communiceren en hen beter helpen.

Empathie wordt dan ook wel gezien als onderdeel van je *emotionele intelligentie*. Het begint met het hebben van *oprechte 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, je 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*, *Meningen* 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. 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 misschien snel geneigd om aan te nemen dat die persoon van zeilen houdt. En, om het ijs wat te breken, maak je vervolgens de opmerking: 'Goh, ik zie dat u van zeilen houdt?' De kans is natuurlijk aanwezig dat de klant inderdaad van zeilen houdt. 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 Ontwikkelingen in de inkoop

Je hebt het vast weleens 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 je verkoper in een B2B-omgeving bent, 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.

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. Hoewel deze globaliseringstrend tijdens de COVID-19-pandemie even *on hold* werd gezet, is de focus van bedrijven daarna snel weer teruggedaan naar globalisering. 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 toenemende concurrentie tot gevolg.

Al met al hebben inkopers te maken met veel onzekerheid, zowel in hun externe omgeving als in hun eigen organisatie. De COVID-19-pandemie heeft veel bedrijven duidelijk gemaakt dat ze niet voorbereid waren op het 'stilvallen' van hun normale leveranciers. Momenteel staan bij inkopers de volgende thema's hoog op de agenda:

1. strategische samenwerking;
2. digitalisering en automatisering;
3. duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
4. *data-driven* besluitvorming;
5. veerkracht van de keten.

Deze trends zullen inkopers vertalen naar concrete behoeften in hun gesprekken met leveranciers. Inkopers die ernaar streven om langetermijnrelaties op te bouwen, zijn niet op zoek naar de goedkoopste leveranciers maar naar leveranciers die waardecreatie bevorderen. Door nauwer samen te werken met dergelijke leveranciers, kunnen inkopers profiteren van de expertise van hun leveranciers, samen met hen innovatieve oplossingen verkennen en kostenbesparingen realiseren.

Ook de digitalisering heeft het inkoopvak de afgelopen jaren enorm veranderd. Inkopers maken steeds vaker gebruik van geavanceerde software om hun uitgaven te monitoren, processen te stroomlijnen en efficiëntie te verbeteren. Automatisering van repetitieve taken, zoals leveranciersselectie, offertebeheer en contractbeheer, zorgt voor tijdsbesparing en geeft inkopers meer tijd voor de samenwerking met strategische leveranciers. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat inkopers hun leveranciers steeds meer zullen beoordelen op hun digitale mogelijkheden.

Bedrijven realiseren zich steeds meer dat het integreren van duurzame en ethische praktijken in hun inkoopprocessen belangrijk is. Inkopers spelen een belangrijke rol bij het selecteren van leveranciers die zich inzetten voor milieuvriendelijkheid, sociale verantwoordelijkheid en ethische normen. Dit betekent dat wanneer je als verkopende organisatie hier óók een duidelijke focus op hebt, je een grotere kans maakt op de deal.

Data zijn van groot belang in het inkoopvak. Inkopers verzamelen en analyseren grote hoeveelheden gegevens om inzichten te verkrijgen die leiden tot goed onderbouwde inkoopbeslissingen. Door gebruik te maken van *business intelligence*-tools en geavanceerde analysetechnieken, kunnen inkopers hun beslissingen beter onderbouwen en zo waarde toevoegen aan hun organisatie. Als verkopende organisatie moet je dus je data ook op orde hebben. En als verkoper hoef je geen programmeur te worden, maar moet je wel begrijpen waar de data vandaan komen en wat de analyses die hiermee gedaan zijn betekenen.

De COVID-19-pandemie heeft het belang van veerkrachtige *supply chains* pijnlijk blootgelegd. Inkopers proberen die veerkracht op te bouwen door inkopen te spreiden over meerdere leveranciers. Als er dan eentje wegvalt, kan een andere leverancier het makkelijker overnemen. Daarnaast focussen inkopers sterk op Informatie-uitwisseling en samenwerking met hun strategische leveranciers. Deze focus op veerkracht biedt veel kansen voor de verkopende organisatie. Bijvoorbeeld om binnen te komen bij een klant waar je concurrent nu levert. Wanneer de klant risico's wil spreiden, zal de inkoper er eerder voor openstaan om een tweede leverancier in te schakelen.

1.3 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	Neemt het initiatief voor de aanschaf van een product of dienst. <i>Voorbeeld:</i> Een salesmanager heeft behoefte aan een CRM-systeem.
Beïnvloeder	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. <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).
Gebruiker	Werkt met het product of de dienst. <i>Voorbeeld:</i> De leden van het salesteam die uiteindelijk met het CRM-systeem moeten werken.
Inkoper	Onderhandelt met de (potentiële) leverancier(s). <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.

Rol	Functie binnen DMU
Beslisser	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. <i>Voorbeeld:</i> Stel dat de salesmanager de kosten van het CRM-systeem uit zijn eigen budget moet betalen, dan zal hij vaak de rol van uiteindelijke beslisser 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.
Gemachtigde	Zet de uiteindelijke handtekening onder de overeenkomst. <i>Voorbeeld:</i> De algemeen directeur zet uiteindelijk zijn handtekening onder het contract, omdat de salesmanager niet bevoegd is om daarvoor te tekenen.
Gatekeeper	Beheert de informatiestromen tussen de (potentiële) leveranciers en de verschillende leden van de DMU. <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.
Coach	Fluistert de leverancier waardevolle tips in met betrekking het besluitvormingsproces. <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.

De DMU-leden streven naar de beste oplossing voor hun eigen bedrijf. Toch hebben ze vaak verschillende belangen of zijn hun belangen zelfs tegenstrijdig. Zo zal de gebruiker uit de DMU meestal een voorkeur hebben voor de beste oplossing, terwijl de inkoper het meest gebaat is bij de minst kostbare oplossing. Als verkoper is het 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 moet opletten dat je jezelf niet tegenspreekt. Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is het feit dat de DMU uit steeds meer leden bestaat. Vroeger bestond een DMU volgens Gartner bij een complexe aankoop uit gemiddeld 5,4 personen. Gartner zag dit aantal oplopen tot ruim 6 personen in 2020 en schat anno 2023 in dat er 14 tot 23 personen

betrokken zijn bij (een fase van) het inkoopproces. Voor een verkoper betekent dit dat hij met steeds meer mensen te maken krijgt en dat de samenstelling van de DMU kan variëren gedurende de buying journey.

1.4 Neurosales

Het feit dat de DMU steeds groter wordt, betekent dat je als verkoper met steeds meer verschillende mensen te maken krijgt. Om die reden is het belangrijk dat je je verdiept in de manier waarop het brein van mensen keuzes maakt. Onze hersenen zijn nog steeds voor het grootste deel een mysterie. Theo Compennolle (2014) beschrijft in zijn boek *Ontketen je brein* bijvoorbeeld dat wanneer je een computer zou moeten bouwen die ons brein enigszins zou kunnen benaderen, deze 40.000 ton zou wegen en dat er minstens drie kerncentrales nodig zouden zijn om hem van stroom te voorzien.

Hoewel het brein dus nog steeds veel geheimen voor ons heeft, zorgt de wetenschap ervoor dat we deze geheimen stapje voor stapje verder kunnen ontrafelen. Zo weten we inmiddels dat we veel keuzes *onbewust* maken. Als je bedenkt dat een mens gemiddeld per dag 35.000 beslissingen (Emerce, 2020) neemt en dat daarvan ruim 99% onbewust genomen wordt, dan geeft dat aan dat ons brein veel voor ons beslist, zonder dat we daarbij stilstaan. Daarbij maakt het weinig uit of het om zakelijke of privékeuzes gaat.

Dat we steeds meer weten over hoe ons brein werkt, hebben we vooral te danken aan het vakgebied van de neuropsychologie. Dit vakgebied houdt zich bezig met het bestuderen van de functies van ons brein en de relatie daarvan met ons gedrag. De neuropsychologie is ontstaan rond 1960, en in het begin onderzocht ze vooral het effect van hersenaandoeningen op de manier waarop onze hersenen informatie opnemen en verwerken. In de loop van de tijd begon men ook steeds vaker te kijken naar het functioneren van de hersenen zonder dat er sprake was van een aandoening. Zo kwam ook de commercie in beeld. Met als centrale vraag: wat gebeurt er in onze hersenen als we blootgesteld worden aan commerciële boodschappen? De afgelopen jaren zijn hieruit de vakgebieden neuromarketing en **neurosales** ontstaan.

Bekijk nu de video en maak de opdracht.

Tutorial: breinprincipes om meer te verkopen



Als verkoper ben je in feite een *keuzearchitect*. Jouw doel is om jouw klanten te adviseren bij het maken van keuzes. Je bent als verkoper dan ook continu bezig met het beïnvloeden van deze keuzes, en daarmee het gedrag van de klant. Kennis van hoe het menselijk brein werkt, is dan ook een belangrijk stuk 'gereedschap' dat niet mag ontbreken in jouw verkooparsenaal en een belangrijke bijdrage kan leveren aan jouw verkoopsucces. In deze paragraaf kun je meer lezen over een aantal beïnvloedingstechnieken en leer je hoe je deze kunt toepassen in het verkoopproces.

Voordat we de verschillende thema's induiken is het belangrijk om te weten dat ons brein twee systemen heeft voor het nemen van beslissingen. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman noemt deze systemen simpelweg systeem 1 en systeem 2. Daarbij is systeem 1 verantwoordelijk voor snelle beslissingen (moet ik wegspringen voor deze aanstormende beer?) en systeem 2 voor complexere beslissingen (een inschatting maken van de risico's van verschillende beleggingsportefeuilles). Verder blijkt dat systeem 1 verreweg de meeste beslissingen neemt, zo'n 99% van het totaal. Om niet overbelast te raken, maakt systeem 1 daarbij gebruik van *shortcuts*: korte, snelle weggetjes. Kahneman noemt deze shortcuts 'heuristieken', en die zou je kunnen omschrijven als oplossingsstrategieën die ons brein heeft ontwikkeld om snel bepaalde problemen aan te pakken. Herkent systeem 1 een probleem, dan zal het vrijwel automatisch (en heel snel) met de bijpassende oplossingsstrategie komen. De hierna beschreven thema's geven je inzichten die je als verkoper kunt gebruiken in het omgaan met zowel je eigen systeem 1 als dat van jouw klanten. We verkennen technieken zoals verliesaversie, het endowment effect, status quo bias en het anker- en decoy effect. Daarnaast verdiepen we ons in de invloedrijke principes van Robert Cialdini en krijg je praktische handvatten aangereikt om deze toe te kunnen passen.

Tegelijkertijd is het belangrijk om je te realiseren dat het toepassen van deze neuropsychologische technieken ook een ethische kant heeft. Het is cruciaal dat je de integriteit van jouw manier van verkopen overeind houdt en dat je te allen tijde respect toont voor de autonomie en het welzijn van jouw klanten. Dat is niet alleen belangrijk voor het behoud van klantrelaties, maar ook voor de duurzaamheid van jouw verkoopsucces.



Bekijk nu de video en maak de opdracht.
De beslissingssystemen van Daniel Kahneman

1.5 Thema 1: Verliesaversie

De meeste verkopers die een klant willen overtuigen, leggen de nadruk op de 'winst' die de klant kan behalen wanneer hij kiest voor het product of de dienst van de verkoper. Dingen gaan sneller, goedkoper of worden mooier als je voor de verkoper kiest. Daarmee gaan deze verkopers voorbij aan het feit dat de klant iets anders 'verliest' wanneer hij voor de verkoper kiest. Dit is belangrijk om te weten, omdat in ons brein 'verlies' zwaarder telt dan 'winst'. Volgens Thaler en Sunstein (auteurs van het boek *Nudge*) zelfs twee keer zo zwaar. Ook Kahneman en Tversky hebben veel onderzoek gedaan naar deze neiging van onze hersenen. Een van hun bekendste experimenten op dit gebied ging als volgt: