

3.A.3

GROEPSVERKOOP

Het inzetten van een groep blijkt een beproefde methode te zijn om complexe processen beter te beheersen. In de verkoop is er dan sprake van groepsverkoop. Dit hoofdstuk gaat in op wat groepsverkoop is, hoe u het meest effectief aan een groep verkoopt en wat de succesfactoren en valkuilen zijn.

door Arnold Steenbeek

strategische samenwerkingen, partnerships, co-makerships, allianties; alles wordt in het werk gesteld om nog meer te bereiken in minder tijd en met steeds hogere opbrengsten. Deze ontwikkelingen beïnvloeden de verkoop ook, want dit is tenslotte de schakel tussen de klant en de eigen organisatie. De oplossing voor deze uitdaging is eigenlijk direct onder handbereik. Synergie en teamwork zijn namelijk de oplossing, want een team presteert met elkaar, altijd meer dan een individu. In de verkoop is er dan sprake van groepsverkoop.

Als u het woord groepsverkoop letterlijk bekijkt dan is het een combinatie van de woorden groep en verkoop. Maar daarmee is nog niet helder wat groepsverkoop is. Is groepsverkoop nu verkopen *aan* een groep of is groepsverkoop verkopen *met* een groep? In de praktijk komen beide voor, maar er zijn uiteraard verschillen tussen de twee vormen. Daarom eerst kort de verschillen tussen de twee vormen van groepsverkoop.

Verkopen aan een groep

Bij verkoop aan een groep bent u de vertegenwoordiger van uw organisatie en de spin in het web. U doet zaken met een groep mensen, die ieder een andere functie, andere rol of andere belangen hebben. Het is dan uw taak om alle toevoorders voldoende bij de koop te betrekken. U staat er in deze situatie in essentie alleen voor. In beide gevallen is de groep een *Decision Making Unit* (DMU). Een DMU is letterlijk 'de groep die de beslissing neemt'. Over het algemeen zitten er in een DMU twee tot tien leden. Minder kan per definitie niet, want dan is het geen groep en meer komt slechts sporadisch voor. Hoe u het beste met zo'n DMU omgaat leest u verderop.

Verkopen door een groep

Verkopen door een groep komt ook steeds meer voor. Account Management is een voorbeeld waarbij een groep verkoopt aan een klant. Account Management is er in essentie voor bedoeld om de klanten nog beter te bedienen. De tegenhanger van de eerder genoemde DMU bij de klant is in dit geval het account team. Deze groep bestaat uit alle functionarissen uit de verkopende organisatie die van belang zijn voor een specifieke klant. Een account team bestaat bijvoorbeeld uit vertegenwoordigers van de afdelingen Verkoop (Account Manager en Binnendienst medewerker), Productie, Research & Development, Service, enzovoort. Deze bijdrage richt zich vooral op het verkopen aan een groep, want verkopen met een groep is een specifiek onderdeel van account management.

Hoe verkoopt u aan een groep?

Effectief verkopen aan een groep begint bij het begrijpen wie de doelgroep is. Dit betekent dat u een idee vormt over ten eerste de groep als totaal en ten tweede over de leden van de groep.

Wat is de doelgroep als groep?

Mensen zijn sociale wezens. Zet maar eens een aantal mensen bij elkaar en observeer dan eens wat er gebeurt. Dat kan enorm uiteen lopen. Denk maar eens aan de verschillen tussen een groep Engelse voetbalsupporters of bezoekers van een klassiek concert. En het is zelfs mogelijk dat dezelfde persoon, in een andere groep volledig anders reageert. Kortom, een groep is een boeiend fenomeen. Om dan goed te kunnen verkopen aan een groep, is het cruciaal om drie zaken te begrijpen, namelijk wat voor soort groep het is, binnen welke organisatie de groep werkt, hoe de groep opgebouwd is en wat de 'pikorde' in de groep is.

Wat voor soort groep is het?

Een groep is eigenlijk een soort levend organisme en kan in verschillende situaties

verschillend reageren en optreden. In de praktijk blijken er twee primaire drijfveren te zijn: competitie of coöperatie. Een team kan dus competitief of coöperatief zijn. Competitief is een team als ze wil scoren, strijd wil leveren, concurrentie stimuleert en telkens hogere doelen formuleert en nastreeft. Een coöperatief team werkt graag samen, wil het de groepsleden naar de zin maken, is erg sociaal en vriendelijk en let erg op de teamgeest en sfeer. U ontdekt het verschil tussen deze twee soorten teams het best door goed te letten op de communicatie binnen de groep (hoe praten ze met elkaar en hoe praten ze over elkaar?). Een andere methode is door naar uw intuïtie en gevoel te luisteren. Wat voelt u in een groep? In een competitieve groep voelt u competitie en strijd. In een coöperatieve groep samenwerking en vriendelijkheid. Kortom, hoe voelt u zich in een groep: uitgedaagd (competitie) of ontspannen (coöperatie)?

Binnen welke organisatie werkt de groep?

Een groep is op haar beurt ook onderdeel van een grotere groep: de eigen organisatie. U vergroot uw succes als u begrijpt in welke organisatie de groep functioneert. U begrijpt de organisatie beter door u af te vragen hoe de organisatie is opgebouwd, in welke groeifase ze zich bevindt, welke bedrijfscultuur er is, in welke financiële positie ze zit, hoe de marktsituatie is en hoe de marktpositie is. Als u het antwoord op deze vragen achterhaalt, krijgt u een helder beeld of er een verborgen agenda is en zo ja, welke agendapunten daar op staan. Hoe hebt u bijvoorbeeld de laatste keer dat u met een groep te maken had, achterhaald of er een verborgen agenda was?

Hoe is de groep opgebouwd?

Tenslotte bestaat een groep pas bij de gratie van haar leden, want zonder leden is er geen groep. De samenstelling van de groep is daarom ook bepalend voor de groep. U kunt zich voorstellen dat een groep introverte boekhouders een andere groep is, dan een groep extraverte verkopers. Daarnaast is de hiërarchie binnen een groep belangrijk. Een groep die bestaat uit functionarissen van verschillende afdelingen, maar van eenzelfde niveau in de organisatie, gaat anders met elkaar om dan een groep met vertegenwoordigers van management en werkvloer.

Wat is de 'pikorde' in de groep?

Als u weet hoe de groep waaraan u verkoopt opgebouwd is, dan kunt u zich afvragen wat de pikorde in het team is. De pikorde is bij kippen de volgorde die kippen in acht nemen bij het pikken van het voer. Zo'n pikorde speelt in elke groep. De pikorde is namelijk de hiërarchie in een groep en geeft dus aan wie wanneer waarover mag meepraten en beslissen. U achterhaalt de pikorde door goed te observeren:

- Wie zit op welke plaats aan tafel? De belangrijkste persoon krijgt namelijk vaak de beste plaats aan tafel.
- Wie bepaalt de tafelschikking? Een dominante manager bepaalt dit vaak zelf, terwijl een sociale manager dit vaak overlaat aan de gastheer.
- Wie heeft het meest het woord?
- Naar wie wordt het meest geluisterd?

Ook kunt u actief vragen stellen om de pikorde te achterhalen.

Als u begrijpt welke soort groep het is, binnen welke organisatie de groep werkt, hoe de groep is opgebouwd en wat de pikorde in de groep is, dan bent u er klaar voor om een stap verder te gaan. U kunt u dan afvragen wat en wie de individuele groepsleden **zijn**.

Wie is de doelgroep individueel?

Een DMU bestaat dus alleen bij de gratie van de leden. U ontdekt wie de groepsleden zijn, door te analyseren welke functies vertegenwoordigd zijn, welke rollen ze bezitten en welke belangen ze hebben.

Welke functies zijn vertegenwoordigd?

Stelt u zich eens een voetbalteam voor. Een voetbalteam met alleen maar aanvallers. Ziet u de wedstrijden dan al voor u? Elke bal wordt naar voren gebracht en tien mannen lopen er achter aan om te scoren. Dat wordt een fraaie puinhoop, zoals u zich kunt voorstellen. In principe zijn er twee soorten functies, namelijk primaire en secundaire functies met in totaal zeven verschillende functies. De primaire functies zijn primair verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en omzet van een organisatie. De secundaire functies ondersteunen de primaire functies en leveren een indirecte bijdrage.

Primaire functies	Secundaire functies
Logistiek	Organisatie (w.o. R&D, algemeen management, inkoop, HRM, automatisering enz.)
Productie	Financiën
Sales	Marketing
Service	

FIGUUR 1

Elke functie heeft zijn eigen kenmerken en daardoor eigen belangen.

Wie heeft welke belangen?

Elke afdeling binnen een organisatie heeft zijn eigen belangen. De verschillende belangen zijn in principe:

DE VERSCHILLENDE BELANGEN		
Organisatie	Algemeen management	Hoog rendement Goede cash flow Continuïteit
	Inkoop	Beste product tegen laagste prijs Intern scoren (dat inkoop geld oplevert) Grote betrouwbaarheid
	R&D	High tech producten Innovatieve technologie Bijzondere oplossingen (maatwerk)
	Automatisering	Open systemen Stabiliteit Gebruiksvriendelijkheid
	HRM	Vertrouwen Rust en vertrouwen opleverend voor de medewerkers Goed voor het personeel
Financiën		Lange betaaltermijn Periodieke facturering Zo min mogelijk leveranciers
Marketing		Unieke producten Onderscheidend Status en prestige
Logistiek		Zo laag mogelijke voorraad Zo hoog mogelijke leverfrequentie Kleine orders
Productie		Hoge betrouwbaarheid Hoge kwaliteit Goede service
Sales		Hoge effectiviteit (lage input met hoge output) Groot onderscheid Groot gebruiksgemak
Service		Lage onderhoudskosten Lage storingsgevoeligheid Standaard onderdelen

FIGUUR 2

Hoe hebt u in uw praktijk hiervan gebruik gemaakt. Hoe kijkt u aan tegen deze belangen? Welke belangen zijn het belangrijkste? Hoe hebt u de verschillende belangen weten te combineren?

Wie is wanneer belangrijk?

Verkopen is een dynamisch proces, waarin timing vaak een doorslaggevende rol speelt. Het draait er dan om dat u op het juiste moment met de juiste persoon praat. Daarbij is het overigens belangrijk te beseffen dat ook inkopen een dynamisch proces is. De klant doorloopt een koopproces en in dat proces kan er telkens een andere sleutelfunctionaris belangrijk zijn. Het navolgende DMU-fase-schema helpt u om efficiënter contacten te leggen en te onderhouden.

		Decision making unit						
		Organisatie	Financiën	Marketing	Logistiek	Productie	Sales	Service
Fasen verkoopproces	Idee							
	Principebesluit							
	Besluit budget							
	Opstellen specificaties							
	Long list leveranciers							
	Short list leveranciers							
	Evaluatie voorstellen							
	Keuze leverancier							
	Opstellen contract							
	Uitvoering en installatie							
	After sales							
	Vervolg orders							

SCHEMA 1

Dit DMU-fase-schema helpt u te bepalen wie wanneer belangrijk is. Geef bijvoorbeeld met sterren (*) aan wie in welke fase het belangrijkste is. Drie sterren voor de

belangrijkste en één ster voor de minst belangrijke en geen ster voor de onbelangrijke personen. Hiermee stroomlijnt u uw activiteiten en ziet u in een oogopslag wie u wanneer het beste kunt benaderen. Kijk in welke fase u **zit en richt** dan uw aandacht op de betreffende personen. Spreek dan ook direct in hun belang en u vergroot daarmee uw slagingskans.

Welke rollen zijn er?

Een DMU bestaat dus uit diverse functionarissen met elk andere, soms tegengestelde belangen. Daarnaast heeft elk DMU-lid een specifieke rol. Deze rollen zijn Beïnvloeder, Beslisser, Portier, Koper, Gebruiker, Ondersteuner.

- De *beïnvloeders* adviseren en zijn indirect betrokken bij de aankoop.
- De *beslisser* neemt het besluit of een deelbesluit. Dit kan in het koopproces telkens een andere persoon zijn.
- De *portiers* bepalen wie welke informatie wanneer ontvangt en zijn de portier tot de sleutelpersonen. Ze bepalen dus de toegang.
- De *koper* is niet altijd de inkoper. De koper koopt wel en maakt de keuze voor het product en de leverancier. Vaak neemt de koper ook het initiatief voor een aanschaf.
- *Gebruikers* gebruiken het product en bevinden zich vaak op de werkvloer.
- Een *ondersteuner* begeleidt het koopproces met name administratief en qua coördinatie.

Dit schema combineert de functies, rollen, belangen en interesses.

COMBINEREN VAN FUNCTIES, ROLLEN, BELANGEN EN INTERESSES		
Functionaris	Rol	Belangen en interesses
1		• •
2		• •
3		• •
4		• •
5		• •
6		• •

SCHEMA 2

U kent nu de doelgroep, de pikorde in de groep en de verschillende functies, rollen en belangen. Als u hier goed inzicht in hebt, dan kunt u aan de eigenlijke presentatie beginnen.

De presentatie in vier stappen

Het succes en de impact van uw presentatie verhoogt u aanzienlijk door u goed voor te bereiden. U richt zich dan op de omgeving waar u de presentatie gaat houden, de inhoud van de presentatie, hoe u resultaat bereikt en de follow up.

Hoe bereidt u de omgeving voor?

Een belangrijk punt dat u kunt voorbereiden, is de ruimte waar u de presentatie houdt. U bent als presentator namelijk gastheer of gastvrouw van de bijeenkomst en dus verantwoordelijk voor een goed verzorgde omgeving. U kunt dan gebruik maken van de volgende punten:

- Creëer een open opstelling. Als u de zaal inricht, stel de tafels en stoelen zodanig op dat er een opening in de groep is. Een hoefijzeropstelling of driekwart cirkel werken het meest effectief. U kunt dan de opening gebruiken om in de groep te staan en één te worden met de groep.
- Gebruik de juiste audio-visuele hulpmiddelen. Er zijn ruwweg vijf verschillende apparaten te gebruiken om uw presentatie te ondersteunen. Dit ondersteunen is overigens wel cruciaal: vraag u telkens af óf het apparaat een bijdrage levert en zo ja welke. Het komt vaak voor dat er een overkill aan apparaten wordt ingezet en de klant zich overdonderd voelt. Maakt dus bewust en klantgericht gebruik van de juiste audio-visuele apparatuur. Welk apparaat u wanneer gebruikt, kiest u met het schema in figuur 3.

Ongeacht welke apparatuur u gebruikt moet u er voor zorgen dat alles perfect werkt. Als het niet werkt, dan kunt u uw presentatie wel vergeten. Check één dag en één uur voor de presentatie of de apparatuur werkt. Laat niets aan het toeval over. U voelt u werkelijk miserabel als uw presentatie mislukt door apparatuur die niet werkt.

Hoe presenteert u professioneel?

Presenteren is identiek aan verkopen, alleen hebt u nu een aantal personen tegenover u. Bij presenteren en verkopen draait het ook om de juiste vorm, een goede opener, een helder thema en een krachtige afsluiter.

De juiste vorm: presenteer 'multisensorisch'

Uw luisteraars krijgen tijdens uw presentatie honderden prikkels via hun ogen, oren, handen, gedachten, enzovoort. Ze worden door alle prikkels snel afgeleid. Aan de

GEBRUIK VAN AUDIO-VISUELE MIDDELEN

Type	Toepassing	Voordelen	Nadelen
Flip over	Zowel in kleine als grotere groepen te gebruiken. Voor het noteren van opmerkingen. Visuele ondersteuning van de presentatie. Inventariseren van vragen en antwoorden.	Visueel ondersteunen van de verbale boodschap. Interactie doordat het aan te passen is aan de wensen van de groep en de presentator. Vellen kunnen voorbereid worden. Eenvoudig tekst terug te 'slaan'. Losse vellen zijn in de zaal op te hangen als 'naslagwerk'	Goed leesbaar handschrift is absoluut een voorwaarde. Als u schrijft, staat u naar de groep gekeerd (en hebt u geen contact met de groep).
Overheadprojector	Voor grotere groepen. Vooral geschikt voor een goed gestructureerde presentatie. Voor presentatie met kleuren, schema's, tekeningen en berekeningen.	Interactie is mogelijk. Tekst is te printen, te kopiëren en uit te delen. U houdt contact met de groep tijdens het gebruik. Geen verduistering van de zaal nodig. De sheets zijn tevens houvast voor de presentator zelf. Alle aandacht van de groep is op de sheet gericht.	Voorkom de 'sheet machine' (te veel sheets). Professionele voorbereiding is nodig anders werkt het averechts. De projector moet uit staan als de presentator verder spreekt. De presentator moet ervaren zijn in het gebruik (aanwijzen of afdekken van tekst, praten naar de zaal i.p.v. naar het scherm).
Beamer	Zelfde toepassing als de overheadprojector, maar dan alleen voor grote groepen.	Zelfde voordelen als de overheadprojector. Bijzondere animatie-effecten kunnen de presentatie een extra dimensie geven. Geeft een professionele indruk.	Richt de aandacht en de energie van de groep te veel naar het beeld. Nauwelijks afwijking van de structuur mogelijk. De presentator moet ervaren zijn in het gebruik. De opstelling en werking zeer goed voorbereiden.
Dia projector	Voor grote groepen, als de zaal verduisterd kan worden.	Mooie beeldkwaliteit. De presentatie is (vooraf) eenvoudig aan te passen door toevoeging of vervanging van dia's.	Snel vermoeidheid door kijken in het donker. Geen aanpassing van de structuur mogelijk. Uw stem moet zeer sterk zijn om aandacht te krijgen in het donker.
Video presentatie	Voor het tonen van professionele films. Korte en hoge impact. Er moeten goede voorzieningen in de zaal voor zijn.	Stimuleert verschillende zintuigen. Geeft een professionele indruk.	Geen interactie mogelijk. Duur medium. De presentatie verouderd snel. Door de geprefabriceerde vorm, niet op de klant afgestemd.

FIGUUR 3

andere kant kunt u deze prikkels ook gebruiken om de impact van uw presentatie te verhogen en de afleiding te verkleinen. Uw boodschap wordt namelijk beter onthouden, als u deze via alle zintuigen 'presenteert'. Prikkel daarom bewust alle zintuigen:

- zien: gebruik sheets, flip-over of white board, video en kleuren etcetera;
- horen: gebruik stiltes, benut alle vocalen van uw stem en beperk de omgevingsgeluiden;
- ruiken: bijvoorbeeld verse bloemen en voldoende verse lucht;
- proeven: neem toepasselijke eetwaren mee, plaats drankjes, hapjes of pepermint op de tafels;
- voelen: deel monsters uit, maak een hand-out, laat de deelnemers aantekeningen en tekeningen maken.

U bereikt het beste resultaat als u een goede combinatie maakt van deze 'stimulerende middelen' om alle zintuigen te prikkelen.

Een goede opening

De eerste klap is een daalder waard. Bovendien blijkt uit onderzoek dat u slechts zeven seconden hebt om een goede eerste indruk te maken. Dus het komt aan op de opener. De opening bestaat in principe uit drie onderdelen, te weten een ijsbreker, een agenda en de doelstelling.

De ijsbreker

Het begin moet boeiend, prikkelend, pakkend en positief zijn. In deze korte fase bepaalt u namelijk in hoeverre de luisteraars blijven luisteren. U start goed door:

- de confrontatie te kiezen;
- met een toepasselijk citaat te komen;
- te starten met een grapje of anekdote;
- in te spelen op de actualiteit;
- het opsommen van heldere feiten en cijfers.

De ijsbreker moet kort en bondig zijn. De details komen later wel in het middenstuk.

De agenda

Als de luisteraars weten wat er gebeurt, dan creëert u daarmee bij voorbaat betrokkenheid en nieuwsgierigheid. Zeg dus wat u wilt zeggen en ondersteun dat met een geschreven agenda.

De doelstelling

U doet uzelf een plezier als u vanaf het begin duidelijk maakt, wat u wilt bereiken. In principe zijn er vijf doelen te formuleren:

- informeren;
- instrueren;
- analyseren;
- besluit vormen;
- inspireren.

Vraag ook feedback op de geformuleerde doelstelling, voordat u begint met de presentatie. Hiermee bereikt u dat u hetzelfde uitgangspunt hebt als uw klant.

Het thema

Na een effectieve en positieve opening, gaat u over tot het thema, het middenstuk van uw presentatie. Dit is het belangrijkste deel van uw presentatie. Hierbij is de probleemstelling van de klant uiteraard de leidraad voor uw thema. Als u namelijk het probleem van de klant oplost, dan verkoopt u.

Maak een heldere structuur van de kern van uw betoog. Deze kern bestaat in principe uit vier stappen:

- Wat is het probleem?
- Waarom is uw organisatie de partner om dit op te lossen?
- Hoe lost u dit probleem op?
- Wat heeft de klant er aan?

Wat is het probleem?

Maak in de taal van de klant duidelijk wat er precies speelt. Beschrijf het probleem waarvoor hij een oplossing wenst. Beschrijf daarin ook welke interne of externe aanleiding er is voor dit probleem. Als u dit goed doet en de klant accepteert uw probleemdefinitie, dan hebt u het eerste obstakel overwonnen. Veel groepspresentaties zijn namelijk niet succesvol, omdat ze niet aansluiten bij wat de klant wil.

Waarom is uw organisatie de partner om dit op te lossen?

Dit is eigenlijk de bedrijfsintroductie. Het vertrouwen van de klant in u, wordt hiermee grotendeels bepaald. De klant wil namelijk weten in hoeverre u ervaren en betrouwbaar genoeg bent. Onderbouw dit met feiten en cijfers, bewijzen en referenties. Blijf echter wel in de taal van de klant spreken. Voorkom dus vaktaal en 'technopraat'.

Hoe lost u dit probleem op?

In de vorige stap hebt u bewezen, dat u de partner bent voor het oplossen van het probleem. Als de klant hier positief op reageert, dan begint u met het overtuigen. De vragen die u hierbij beantwoordt, zijn:

- Hoe gaat u het probleem te lijf?
- Welke stappen neemt u om het resultaat te bereiken?
- Wie betreft u erbij?
- Wat is de investering?
- Welk resultaat verwacht u te bereiken?

Geef de klant altijd een keuze, een alternatief. Als de klant namelijk maar uit één oplossing kan kiezen, dan is de beslissing: wel of niet doen. Als u twee mogelijkheden presenteert, dan wordt de beslissing: mogelijkheid 1 of mogelijkheid 2.

Wat heeft de klant er aan?

Tenslotte geeft u de voordelen voor de klant. Wat heeft de klant er aan in zijn bedrijfsvoering? Wat levert het op: betere kwaliteit, hogere productiviteit, lagere kosten, hogere betrouwbaarheid, enzovoort. Vooral in deze fase richt u zich tot de afzonderlijke leden van de groep. Als u het juiste voordeel presenteert aan de juiste persoon (denk aan zijn belangen!), dan creëert u daarmee de basis voor een goede afsluiting. Vraag hierop feedback aan de individuele leden van de groep.

De afsluiting

Als u positieve feedback krijgt op de gepresenteerde voordelen, dan kunt u met de afsluiting beginnen. De afsluiting is bij groepsverkoop relatief moeilijk, want de groep moet de beslissing nemen. Bereid echter een prikkelende afsluiting voor. Want uw laatste woorden maken een grote impact. U kunt dit als volgt doen:

- leg een verband met de opening;
- maak een zeer korte samenvatting van de presentatie;
- gebruik weer een citaat of grap.

Als u echt zeker bent van uw zaak, stel dan desnoods een vraag en laat die één voor één beantwoorden. Voorkom in ieder geval 'het nachtkarseeffect', want anders is al uw werk voor niets geweest.

Hoe bereikt u resultaat?

U hebt dus de omgeving goed voorbereid en u weet hoe u de presentatie qua vorm (multisensorisch) en qua inhoud (opening, thema en afsluiting) uitvoert. Dan is de volgende vraag, hoe u maximaal resultaat bereikt.

Een voorbeeld uit de praktijk: een verkoper presenteert een oplossing aan een projectgroep. De presentatie vindt plaats op hun kantoor. De groep is divers qua samenstelling, maar in essentie wel geïnteresseerd. Ze hebben echter maximaal anderhalf

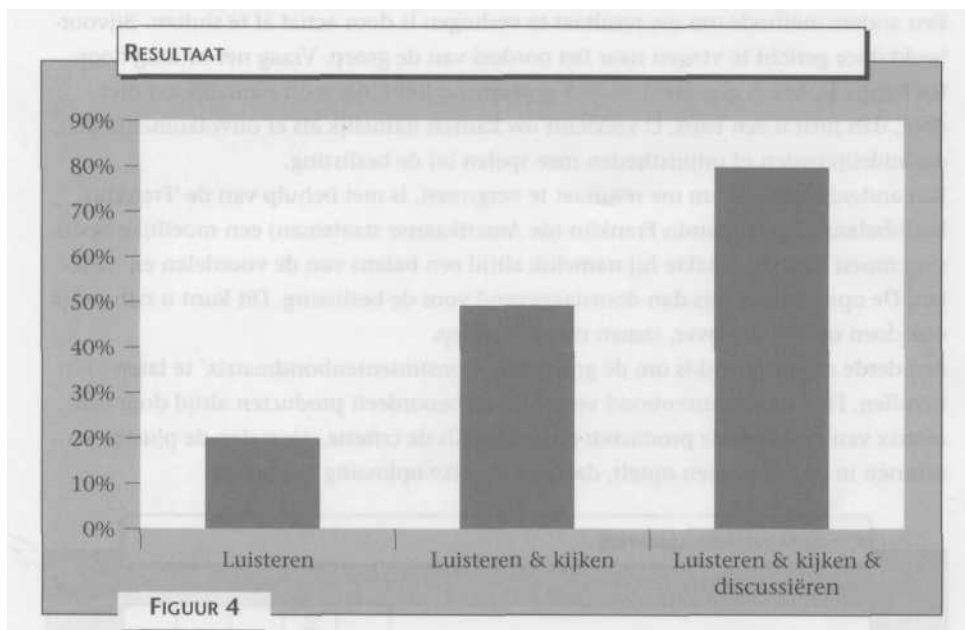
uur de tijd, werd u vooraf medegedeeld. Hoe zorgt u er voor dat u in de beschikbare tijd maximaal resultaat bereikt?

U bereikt maximaal resultaat als u de spanningsboog van de deelnemers en het groepsbeslisproces in de gaten houdt.

De spanningsboog

Mensen geven maximaal acht minuten echte aandacht aan een onderwerp. Daarnaast kunnen mensen maximaal anderhalf uur achter elkaar geconcentreerd werken.

Bovendien onthouden mensen meer, naarmate ze meer betrokken zijn bij de presentatie.



Hoe speelt u hier nu op in? Interactie en dynamiek is de oplossing. De aandacht en de motivatie van de toehoorders wordt sterk bepaald door de mate van interactie. U maakt uw presentatie dus effectiever door interactie voor te bereiden en in te bouwen. Dit bereikt u bijvoorbeeld door:

- een aantal prikkelende stellingen voor te bereiden;
- regelmatig in het algemeen open vragen te stellen;
- als dit niet leidt tot interactie, stel de vragen dan gericht aan een toehoorder;
- bewust aan iedereen aandacht te besteden (zowel de sprekers als de zwijgers);
- opdrachten voor te bereiden en deze uit te laten voeren.

Zorg er ook voor dat uw presentatie uit diverse korte blokken bestaat, met het oog op 'de 8 minutenspanningsboog'. Leg ook het verband tussen deze korte blokken en sluit elke blok af met een vraag. Let dus goed op de balans tussen (passief) luisteren en (actief) discussiëren.

Deze aanpak helpt u tijdens de presentatie om maximaal resultaat te halen. Kunt u zich voorstellen, hoe uw presentaties levendiger worden door deze aanpak? Het resultaat van de presentatie zelf verhoogt u met behulp van beïnvloeding van het groepsbeslisproces.

Het groepsbeslisproces beïnvloeden

Een andere methode om uw resultaat te verhogen is door actief af te sluiten. Bijvoorbeeld door gericht te vragen naar het oordeel van de groep. Vraag net zo lang door tot helder is, hoe u gepresenteerd en gepresteerd hebt. Als u dit namelijk nu niet doet, dan mist u een kans. U verkleint uw kansen namelijk als er onvolkomenheden, onduidelijkheden of onjuistheden mee spelen bij de beslissing. Een andere methode om uw resultaat te vergroten, is met behulp van de 'Franklin beslisbalans'. Als Benjamin Franklin (de Amerikaanse staatsman) een moeilijke beslissing moest nemen, maakte hij namelijk altijd een balans van de voordelen en nadelen. De opsomming was dan doorslaggevend voor de beslissing. Dit kunt u natuurlijk ook doen op een flip-over, samen met een groep.

Een derde mogelijkheid is om de groep een 'Consumentenbondmatrix' te laten invullen. De Consumentenbond vergelijkt en beoordeelt producten altijd door een matrix van enerzijds de producten en anderzijds de criteria. Als u dan de plussen en minnen in de kolommen optelt, dan ziet u welke oplossing het best is.

CONSUMENTENBONDMATRIX					
Keuze	Prijs	Betrouwbaarheid	Kwaliteit	Gebruiksgemak	Totaal
Product A	++	-	--	+	0
Product B	+	+++	+	++	+7
Product C	-	++	++	+	+4

SCHEMA 3

Hoe realiseert u de follow up?

Na de presentatie zijn er dan twee mogelijkheden: of u hebt de opdracht, of de groep gaat later beslissen. Als de groep later beslist, doet u dan vooral zelf een voorstel voor de procedure. Bespreek deze procedure met de groep en houd het initiatief voor het vervolg. Houd daarna regelmatig contact met uw contactpersoon. Stuur de andere groepsleden wel een bedankbrief na afloop van de presentatie, zodat u de aandacht houdt. Wat zou u er zelf van vinden als u persoonlijk bedankt zou worden voor uw deelname aan een presentatie?

Wat bepaalt uw succes bij groepsverkoop?

Het succes van uw presentatie bij groepsverkoop, wordt voor een groot deel bepaald door de wijze waarop u met de groep omgaat. Bent u de gespreksleider die plezierig, maar doelgericht iedereen inzicht geeft? Zo ja, dan vergroot u daarmee uw kansen. Hoe gaat een goede gespreksleider om met de valkuilen, verrassingen, verstoringen en vragen?

Valkuilen

Elke presentatie is een soort wandeltocht van A naar B, waarbij u onderweg diverse valkuilen tegenkomt. De grap is echter dat u niet weet waar deze valkuilen verborgen zijn. Er is wel een aantal veel voorkomende valkuilen (zie figuur 5).

Verstoringen

U hebt een doel te realiseren. Dat doel bereikt u alleen als u geconcentreerd en doelgericht presenteert. Maar u kunt allerlei verstoringen verwachten: telefoons kunnen gaan, deelnemers kunnen zelf even weglopen of weggeroepen worden of mensen kunnen binnen lopen. Elke verstoring brengt u verder van uw doel af. Dus hoe reageert u hier op?

Er zijn in principe twee soorten verstoringen: groepsinterne of groepsexterne verstoringen.

Externe storingen

De beste oplossing is om, voordat u met de presentatie begint, een afspraak te maken over de huishoudelijke regels. Vraag tenslotte of iedereen daarmee akkoord is en of het in orde is dat u de regels bewaakt. Vertel ook dat er een pauze zal zijn, zodat iedereen dan alle urgente zaken af kan handelen.

De drie regels voor een ongestoorde presentatie zijn:

- 'We zijn hier, alsof we hier niet zijn';
- Alle telecommunicatie-apparatuur (vaste en mobiele telefoons, semafoons) graag uitzetten;
- In de pauze hebt u alle gelegenheid om urgente zaken af te handelen.

VALKUILEN	
Valkuil	Oplossing
Te beperkt voorbereiden	Inderdaad, de oplossing is wel goed voorbereiden. U krijgt slechts enkele kansen om aan een groep te presenteren, dus pak die kans. U kunt controleren of u goed voorbereid bent. Als u de presentatie drie keer houdt voor verschillende collegae en u kunt 90% van de vragen beantwoorden, dan bent u goed voorbereid.
Te veel praten	Vragen stellen is de enige oplossing. Als u daar van nature moeite mee hebt, bereid de vragen dan voor. U kunt ze desnoods in de tekst op nemen, bijvoorbeeld op de sheets.
Te veel vanuit uzelf redeneren	Ga bij de voorbereiding volledig uit van de gedachte-wereld van de klant. Denk zoals hij denkt en praat zoals hij praat. Verdiep u in alle belangen. Praat vooral in toepassingen en voordelen voor de klant. Maak desnoods een schema met uw kernargumenten, die u vertaalt naar voordelen voor de klant.
Te beperkte focus	Het komt veel voor dat men er vanuit gaat, dat uw contactpersoon alle belangrijke informatie geeft. In de praktijk is uw contactpersoon, net zo goed onderdeel van het groepsproces. Hij geeft uiteraard ook subjectieve informatie. Achterhaal daarom altijd welke andere functionarissen deelnemen. Arrangeer desnoods enkele gesprekken met hen ter voorbereiding. Daardoor leert u zo veel mogelijk belangen kennen, voordat u met de presentatie begint.

FIGUUR 5

Als u dan toch gestoord wordt, dan zijn er twee oplossingen:

- u vraagt de betreffende persoon of het kan wachten tot de pauze;
- u onderbreekt uw presentatie totdat de verstoring voorbij is. Door de stilte zal de persoon in kwestie waarschijnlijk snel reageren, want de hele groep wacht dan op hem.

Interne storingen

Groepsinterne storingen zijn heel anders van aard. Voorbeelden zijn fluisteren, mompelen of conversaties tussen deelnemers. Uw reactie is dan heel anders.

- Allereerst wat u niet doet: harder praten om de fluisteraars te overstemmen. Beter kunt u zelf juist zachter praten, zodat het fluisteren meer opvalt. De fluisteraars stoppen dan vanzelf.
- Vriendelijk de fluisteraars aankijken en even stil houden. Als de fluisteraars

dan nog niet stoppen, dan kunt u tenslotte vriendelijk vragen of u kunt helpen bij het oplossen van het probleem.

Na elke onderbreking maakt u een korte samenvatting en gaat u weer verder waar u was.

Verrassingen

U hebt u vast goed voorbereid, maar verrassingen blijven bestaan. De perfecte voorbereiding bestaat namelijk niet. Er zijn twee verrassingen die regelmatig voorkomen: er zijn meer mensen aanwezig dan u verwacht had of er zijn andere functionarissen dan u verwacht had.

Er zijn meer mensen dan verwacht of aangekondigd

U hebt u voorbereid op een aantal personen en bij binnenkomst, blijken meer personen aanwezig te zijn. De beste reactie is dan te vertellen, wat u voelt. Wees eerlijk. Vertel ook wat u van wie gehoord hebt over het aantal personen. Vraag vervolgens aan alle nieuwe personen een korte beschrijving van hun functie, betrokkenheid en belangen. Geef vervolgens aan dat u alles zult doen om de presentatie af te stemmen op alle aanwezigen. Als u te weinig materiaal hebt meegenomen, vraag de deelnemers dan samen te lezen. Bied dan ook aan dat u extra materiaal later toestuurt.

Er zijn andere functionarissen dan verwacht

U hebt vooraf geïnventariseerd welke personen aanwezig zouden zijn. U arriveert en er blijken andere personen te zijn. Wat doet u dan? Handel hetzelfde als hierboven en vraag weer of de personen zich kort willen introduceren.

Vragen

Eerder is al gesteld dat mensen meer onthouden, als ze actief discussiëren. Daarnaast hebt u ook met de ego's van uw publiek te maken. Elk groepslid heeft namelijk zijn eigen belangen en interesses en die kunnen wel eens strijdig zijn met wat u verkondigt. Hun reactie is dan vaak vragen stellen, vanuit een soort 'territoriumgedrag'. Vragen kunnen uw presentatie dus behoorlijk verstoren. Hoe reageert u dan op vragen? U kunt bijvoorbeeld aankondigen dat u eerst uw verhaal af maakt en dan ruime gelegenheid geeft voor het stellen van vragen. Zo geeft u uzelf in ieder geval de gelegenheid om tot de kern van uw betoog te komen. Als u wel vragen tussendoor wilt hebben, maak dan van het volgende gebruik:

- Bij een eenvoudige vraag, gewoonweg beantwoorden en direct daarna weer naar uw presentatie terugkeren.
- Beantwoord de vragen, zo lang als u dit kunt. Complimenteer de vragen-

steller met het feit dat hij actief mee doet en denkt. Zie deze vragen als een teken van interesse, want hoe meer tegenwerpingen er nu zijn, hoe minder tegenwerking bij de beslissing. Als de vragen te moeilijk worden, kunt u vijf kanten op:

- u vraagt of u na de presentatie 'en petit comité' door kunt praten, 'want u bent erg geïnteresseerd in zijn mening' (ook als u dit niet echt zo voelt!);
- u laat de persoon zijn vraag zelf beantwoorden en bedankt hem dan voor zijn nuttige bijdrage;
- u laat de vraag beantwoorden door een ander groepslid, die hem daar mee enigszins neutraliseert;
- als de vraag te moeilijk is of niet gelegen komt, dan mag u één keer een vraag parkeren. U zegt dan: 'dat is een goede vraag, ik kom daar later op terug'. Als de vragensteller dan zelf op zijn vraag terug komt, dan dient u deze of te beantwoorden, of u vraagt deze vraag na afloop te mogen beantwoorden;
- als u het echt niet weet, vertel dit dan in alle eerlijkheid en openheid. Beloof dan dat u een collega-specialist vraagt om deze vraag te beantwoorden.

Vragen zijn dus een teken van interesse, maar soms worden vragen gebruikt om een soort wedstrijd te spelen. Deze wedstrijd kan dan ontwikkelen tot actief tegenspel. Hoe u daarmee omgaat, leest u hierna.

Tegenspel

Vragen zijn een teken van interesse, als verkoper weet u dat. Maar soms wordt vragen stellen een soort wedstrijd en slaat dit om in actieve tegenwerking. Dit brengt u uiteraard verder van uw doel af. Wat doet u met actieve tegenwerking uit de groep?

- Blijf kalm en geïnteresseerd. Alle tegenwerpingen, die u nu krijgt verkleinen de tegenwerking bij de beslissing (als u er niet bij bent).
- Inventariseer de tegenwerpingen rustig en één voor één. Reageer verder volgens de bekende verkooptechniek: eerst instemmen en dan weerleggen. Als een soort judoka behandelt u dan de tegenwerking om de tegenwerker te neutraliseren. Accepteer een deel van de opmerking of vraag en weerleg hem vervolgens. Deze 'indirecte tegenspraak' werkt als volgt: 'U maakt een punt als u zegt dat niet elke verandering een verbetering is, maar als u voor deze oplossing kiest dan levert u dit... op.'
- Als de tegenstand klopt, geef dit dan toe, maar verbind er direct enkele compenserende voordelen aan. Bijvoorbeeld: 'U hebt gelijk als u zegt, dat

dit niet de goedkoopste oplossing is, maar u krijgt hiermee wel de meest betrouwbare en storingsvrije oplossing. En dat spreekt u toch wel aan?’

- Als u met een echt actieve tegenwerker te maken hebt, die graag zijn eigen stem en vragen hoort, maak dan zijn speelruimte zo klein mogelijk. De kans bestaat anders dat hij het van u overneemt. Vat alert samen wat hij zegt, geef antwoord en ga direct door met uw presentatie of wend u tot een ander. Als hij blijft tegenwerken, vraag dan of u na de presentatie verder met hem mag discussiëren.

U hebt nu handvatten om medewerkers te maken van tegenwerkers, u bent in staat om de belangrijkste vragen, verrassingen en verstoringen te behandelen, u kunt een presentatie structureren zowel qua vorm als inhoud. U bent nu ook op de hoogte hoe u zich perfect voorbereidt. Kortom, u hebt uw huiswerk gedaan. Nu komt het aan op de praktijk en oefenen.

Erwin Krol is de best presenterende weerman van Europa geworden, door zo veel mogelijk zichzelf te zijn en regelmatig te oefenen. Welke tips hebt u uit dit artikel opgepikt, zodat ook u zichzelf kunt zijn. Wie weet wordt u ook de beste van Europa?

Samenvatting

Groepsverkoop is op twee manieren uit te leggen: verkopen aan een groep of verkopen met een groep. In dit hoofdstuk wordt vooral ingegaan op verkopen aan een groep. Ook bij groepsverkoop is de voorbereiding cruciaal. U verdiept zich dan in de doelgroep en met name in welke groep het is: competitief of coöperatief. Ook analyseert u binnen welke organisatie de groep zelf opereert. Tevens achterhaalt u de pikorde en benut u deze in uw voordeel. Vervolgens ontleedt u de groep tot de leden en achterhaalt u de belangen, functies en rollen. Deze zijn per persoon anders en soms zelfs tegenstrijdig. Deze punten kunt u voorbereiden. De presentatie aan de groep zelf bouwt u op: opening, thema en afsluiting. U bereikt resultaat door de groep gericht te sturen naar uw doel. De vragen of tegenwerking uit de groep pareert u op een natuurlijke en vriendelijk wijze. Net als in uw verkoopsgesprekken.

* Literatuur

Hopkins, T., *Verkopen voor Dummies*, IDG Books, Foster City USA, 1996.

Nijssen, A.M., *Groepsverkoop en presentatietechnieken*, Kluwer Bedrijfwetenschappen, Deventer, 1991.

Rustenburg, G., R. van Hoften, A.J. Steenbeek, *Saks Management*, EPN, Houten, 1998.

Verra, dr. ir. drs. G.J., *Account Management in de praktijk*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1998.

Verra, dr. ir. drs. G.J., *Account Management*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1998.

Wage, J.L., *Groepsverkoop*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1997.



Sales en management is het speelveld van *Arnold Steenbeek*. Hij is mede-auteur van het eerste Nederlandse studieboek over Sales Management. Hij is Managing Partner van Pro-tion, trainings en adviesbureau voor Sales & Marketing Intelligence en heeft zelf ruim twaalf jaar verkoopervaring in kapitaalgoederen aan het MKB en Top 100-bedrijven, zowel uitvoerend als leidinggevend. Hij is bovendien columnist van het vakblad Sales Management.