

De SU|PER|B 125

125 Crucial Questions voor een
effectiever verkoopgesprek

Crucial Questions = Crucial Information

De waarde van jouw propositie en de voortgang in het verkoopproces zit in het hoofd van de klant. Daar moet je het ook vandaan halen. Dat gebeurt vaak onvolgende. Het gevolg is dat je te snel je eigen inhoud induikt, omdat dit bekender voelt. Wat je dan niet beseft, is dat je in feite jouw regie in het gesprek kwijt bent en wordt voorgesorteerd op: 'Goh, klinkt interessant, zet dát maar eens op papier.'

In jouw verkoopgesprek wil je 'Crucial Information'! Dat betekent dat je 'Crucial Questions' moet stellen. Belangrijke vragen, die zijn geformuleerd vanuit de SU|PER|B Structuur, waarmee je het Klantschap zo goed mogelijk in kaart kunt brengen.

Deze 'Crucial Questions' zijn een combinatie van de inhoudelijke vraag aan de hand van de SU|PER|B analysestructuur en van een formulering van de vraag. Deze structuur geeft op basis van een eenduidige analyse, inzicht in de achtergronden en het kwalificatieproces van de opportunity.

De letters SU|PER|B staan voor de volgende gebieden:

- **Situatie**
- **Uitdagingen**
- **Probleem**
- **Effecten van het probleem**
- **Resultaat – Realiteit – Rol van dienstverlener**
- **Besluitvormingsproces – Besluitvormers – Budgetallocatie**

Het is effectief als de consultant, binnen de SU|PER|B structuur beschikt over een verzameling goede Crucial Questions. Voordat ik daarop inga, zal ik eerst de achtergrond van de SU|PER|B analysestructuur neerzetten.

Hoe is de SU|PER|B analysestructuur ontstaan?

Laat ik beginnen met bekennen dat de SUPERB structuur niet de enige structuur is die wordt gebruikt in het verkooplandschap. Zo bestaan er bijvoorbeeld de SCOTSMAN en SPIN. De SUPERB structuur is daar een doorontwikkeling van. De beide voornoemde structuren zijn m.i. (te)veel op de verkoper gericht. Ik heb de ambitie om juist voor de 'Trusted Advisor' een praktische structuur te ontwikkelen. Ik zal dit hierna toelichten.

SCOTSMAN is voornamelijk een kwalificatietool die erg gericht is op de eigen positie en propositie als dienstverlener ten opzichte van de vraag van de klant. Vandaaruit wordt gekeken of de deal interessant genoeg is om verder te gaan. Op zich geloof ik daarin, maar ik wil sneller een eerste en betere deal kwalificatie kunnen maken. Daarnaast vind ik de analyse teveel gericht op de eigen solution of oplossing (1, 2, 3, 5) en te weinig op 'dat wat de klant echt nodig heeft' (8). Als het gaat om de besluitvormingsdynamiek, mis ik vragen over het besluitvormingsproces zelf.

Solution – Heb je als bedrijf de juiste solution?

Competition – Wie is de concurrentie en kunnen we ze verslaan in deze situatie?

Originality – Heb je als bedrijf een unieke solution en heb je daar de klant in meegenomen?

Timescale – Wat is de tijdlijn voor de gevraagde solution?

Size – Hoe groot is de opportunity? Is dat voldoende voor ons?

Money – Heeft de klant voldoende budget?

Authority – Zijn we als bedrijf in gesprek met de juiste mensen bij de klant die de beslissing nemen?

Need – Wat heeft de klant echt nodig? (business probleem)

Deze 'Solution' analyse zal uiteindelijk wel gemaakt dienen te worden, maar wat mij betreft na de eerste gespreksronde en niet bij het eerste deal kwalificatie gesprek. Het eerste deal kwalificatie gesprek is voornamelijk gericht op de urgentie van het probleem, invloed op het besluitvormingsproces, de besluitvormers en commitment voor co-kwalificatie.

SPIN is een veel gebruikte vraagstructuur. SPIN werd in 1988 ontwikkeld door de gedragspsycholoog Neil Rackham.

Deze vragen kunnen naar hun doel (functie) als volgt worden gecategoriseerd:

Situatie gerichte vragen: deze dienen om achtergrondinformatie te verzamelen en de context van de verkoop te begrijpen.

Probleem gerichte vragen: dienen om de punten te ontdekken waarover de klant ontevreden is en om zijn bezorgdheden te leren kennen.

Implicatie vragen: dienen om een link te ontwikkelen tussen ogenschijnlijk losstaande problemen en hun impact op de werkgebieden van de klant.

Need vragen: nodigen de klant uit na te denken over de voordelen die hij heeft als hij zijn problemen kan oplossen.

SPIN Selling is erop gericht de (potentiële) klant door middel van de juiste inhoudelijke en oplossingsvragen, te overtuigen van de waarde of het nut van het product of dienst. Er wordt veel aandacht besteed aan de kenmerken van de voordelen van de dienst.

Hoewel de SPIN Selling methode voor veel verkopers een goede methode schijnt te zijn, is deze methode erg gericht op het overtuigen en afsluiten. Ik herken altijd wel een verkoper die de methode heeft bestudeerd: 'Als ik u een manier kan aantonen waarmee dit opgelost is, zou u dan bereid zijn om...' Klanten, in ieder geval in Nederland, zijn dan direct op hun hoede. En dat is niet de bedoeling denk ik. Daarnaast vind ik de vraaggebieden niet onderscheidend genoeg ten opzichte van elkaar.

De SU|PER|B analysestructuur is erop gericht om door middel van de juiste procesvragen de dynamiek van het probleem te ontdekken om vervolgens na te gaan of er na het eerste gesprek, vervolgstappen te zetten zijn binnen de besluitvormingsdynamiek van de klant. Zo kan je beoordelen of het een haalbare opportunity wordt, waar echt waarde kan worden toegevoegd en waarvan het de moeite waard is om in het verkoopproces te investeren.

De SU|PER|B analysestructuur dwingt de verkoper of de consultant om van het vroegtijdig presenteren van de oplossing weg te blijven door zich te richten op het proces. Dus: niet kijken naar wat je gaat leveren, maar kijken of je inzicht kunt krijgen in de drie showstoppers van de besluitvormingsdynamiek: het beslissingsproces, de beslissers en de budgetachtergrond. Als je daar geen inzicht in krijgt, kun je geen goed 'Voorstel van Voortgang' maken en nemen de kansen voor een stapsgewijze opvolging, om de waarde effectief aan te tonen, drastisch af. Omdat je geen invloed of grip hebt op dit belangrijke gebied.

De 125 Crucial Questions lijst

De regie voeren op het verkoopgesprek vraagt, naast een goed geregisseerd proces, ook om focus, inlevingsvermogen en adequate communicatieve vaardigheden en dan met name vraagvaardigheden. Dat betekent, op elk niveau in de organisatie van de klant 'Crucial Questions' (durven) stellen om tot de kern van de klantvraag te komen. Daar is structuur voor nodig, maar ook creativiteit en ervaring. Ik denk dat ik die drie elementen ruimschoots bezit en wil dat graag delen met collega's.

Daarom heb ik een lijst met 125 vraagvoorbeelden samengesteld. Praktische, inhoudelijke voorbeelden die je kunt gebruiken als belangrijk hulpmiddel bij verkoop-/adviesgesprekken, die zich in de beginfase van het besluitvormingsproces afspelen.

De lijst is vanuit de praktijk samengesteld en is wat mij betreft compleet genoeg om de gesprekken te voeren binnen de relatiefase. Sommigen vragen zijn zeker geschikt om later in de kwalificatiefase toe te passen om de details van het probleem of oplossing te achterhalen.

De inhoud en de formulering van de vraag zegt niets over de manier waarop je de vraag stelt. Dat is 'the tone of voice' en het vereist een zekere vaardigheid om dat goed te doen. Deze lijst is voornamelijk gericht op de inhoud en de formulering en niet op de vaardigheden. Het vaardig stellen van 'Crucial Questions' lukt niet alleen vanuit geschreven tekst. Daar is persoonlijke oefening en training voor nodig. Ik heb daar een aparte training voor ontwikkeld '[Consultative Selling Skills](#)', waar de inzichten van Socrates worden gehanteerd als bron voor het verkoop- of adviesgesprek.

De Crucial Questions zijn voornamelijk in spreektaal weergegeven en vormen een bron van inspiratie voor de gebruikers. Het is daarbij wel belangrijk om er een persoonlijke twist aan toe te voegen. Ieder heeft immers zo zijn eigen stijl.

Crucial Questions, de naam zegt het al, zijn belangrijke vragen die je in het verkoop- of adviesgesprek kunt gebruiken om de achtergronden en de dynamiek van het probleem in beeld te brengen. Deze vragen stellen je in staat om als het ware een foto te maken van het inkooplandschap van de klant: het 'Klantschap'. Niet alleen om een beeld te krijgen van het probleem en de mogelijke oplossing, maar ook om een vroege kwalificatie te kunnen maken van de haalbaarheid van de deal. Goed voor jezelf, maar zeker ook van toepassing bij interne 'deal evaluaties'. Ook is het voor jouw gesprekspartner (de klant) interessant, om door goede en relevante vragen, na te denken over zijn eigen inkoopomgeving en de percepties over het probleem, de oplossing en inkoopvoorwaarden. Hiermee ontstaat een breder beeld van zijn eigen besluitvormingsdynamiek.

1. DAT Start

DAT is het vertrekpunt van het gesprek en staat voor:

- **Doel van het gesprek,**
- **Agenda van het gesprek**
- **Tijd van het gesprek**

Door het doel en de agenda te benoemen, ben je al duidelijk. Wat daarbij nodig is, is dat de klant daar ook zijn verwachting bij uitspreekt. Daarna zijn er vragen die je in het begin van het gesprek kunt stellen om al snel een eerste beeld te krijgen van de klant.

Onderstaand een paar voorbeelden:

1. **Wat heeft u over ons gehoord?**
2. **Wat weet u over onze firma?**
3. **Hoe kijkt u tegen onze dienstverlening aan?**
4. **Wat is de reden dat u ons heeft uitgenodigd voor dit gesprek?**
5. **Wat is de reden dat u bent ingegaan op mijn gespreksverzoek?**
6. **Wat is voor u het belangrijkste dat u uit dit gesprek wilt halen?**
7. **Wat moet er in ieder geval aan de orde komen in dit gesprek?**
8. **Wanneer is dit gesprek succesvol voor u?**
9. **(Indien bestaande klant) Voor ik begin, we doen nu xx jaar zaken met elkaar, welk cijfer geeft u onze dienstverlening? (Of: wat kunnen we verbeteren?)**
10. **(Bij een probleem) We hebben enige tijd geleden een issue gehad op het gebied van xxx, is dat wat u betreft naar behoren opgelost?**

Wat levert dit op?

- Je hebt direct al wat grip op de situatie.
- Geen verrassingen met de timing (T)
- Verwachtingen helder (vraag 8)
- Eerste achtergrondinformatie van de klantvraag (vraag 4, 5, 6, 7 en 8)
- Goed eerste contact, je gaat geen zaken uit de weg (vraag 10)
- Je laat zien de mening van de klant nu al belangrijk te vinden (vraag 8, 9 en 10)

Belangrijk

DAT is het beginpunt van het gesprek om de regie- en luisterspieren los te maken. Laat je niet verleiden om op dit moment al diep op de inhoud in te gaan. Dat is vaak best lastig, want er zijn situaties te bedenken waar de klant meteen los gaat op de details van het probleem. De eerste antwoorden van de klant kan je later weer gebruiken bij andere vraaggebieden, om verdieping aan te brengen in het gesprek. Daarmee geef je ook aan dat je geconcentreerd luistert en dat de antwoorden van de klant ertoe doen.

2. SU|PER|B: Situatie en Uitdagingen

Deze vragen zijn belangrijk omdat in de (strategische) situatie, de ambitie en ontwikkeling en de uitdaging van de klant in deze situatie, zich de bron van het probleem en de oplossing kunnen bevinden. (Een groot aantal vragen zijn goed te gebruiken als het gesprek op jouw initiatief in de agenda is gekomen.)

- 11. Er is nogal wat aan de hand in onze branche als het gaat om xyz. Hoe kijkt u naar deze ontwikkelingen?**
- 12. Veel van onze klanten hebben een specifiek probleem op het gebied van xyz. Hoe is dat bij jullie?**

13. Een van de meest voorkomende issues waar we mee te maken hebben is ... Is dat ook een issue voor jullie?
14. Welke grote veranderingen voorziet u?
15. Wat zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen?
16. Wat zullen de grootste uitdagingen zijn, volgens u?
17. Als er geen restricties zouden zijn op het gebied van geld, verschillende belangen of tijd, wat zou u dan willen veranderen in de organisatie?
18. Waar zou u van af willen in uw organisatie?
19. Waarvan zou u meer/minder willen hebben in uw organisatie?
20. Jullie zitten in een competitieve markt. Hoe kijkt u naar jullie positie in de markt?
21. Wat is jullie positie ten opzichte van de concurrentie? (zijn er concurrenten waar jullie je specifiek op richten?)
22. Wat is het belangrijkste onderscheid ten opzichte van de concurrentie?
23. Waar staan jullie zelf over 3 à 5 jaar?
24. Welke concrete stappen gaan jullie zetten om daar te komen?
25. Wat is er nodig om die ambitie te realiseren?
26. Welke situatie zou die ambitie kunnen tegenhouden? (uitdaging)
27. Wat zijn de strategische ontwikkelingen voor de komende tijd?
28. Met welke uitdagingen krijgt u dan te maken?
29. In welke relatie staan deze ontwikkelingen t.o.v. het xyz probleem?
30. Welke alternatieven hebben jullie of zijn er overwogen?
31. Wat is uw visie op ICT, of HRM beleid of finance? (ons type oplossing)
32. Stel u bent een startup in deze branche (op deze markt). Wat zou u anders doen?

- 33. Wat zijn de grootste verschillen tussen uw organisatie en de concurrentie?**
- 34. Hoe zou u de cultuur/imago omschrijven binnen uw organisatie?**
- 35. Welke belangrijke veranderingen zijn er te voorzien in jullie organisatie?**

Wat levert dit op?

Situatie en Uitdaging-gerichte vragen dienen om inzicht te krijgen in de strategische context van de klant, de ambities en de mogelijke toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen die zich voor kunnen en zullen doen. Daarnaast geeft het de gelegenheid om de achtergrond en aanleiding of oorzaak van de problematiek te inventariseren en te begrijpen. Het laat mogelijke verbanden of verschillen zien, tussen ogenschijnlijk losstaande problemen en hun impact op de ontwikkeling en uitdagingen van de klant:

- **De aanleiding en belang van het probleem (binnen de gehele organisatie).**
- **De positie van het probleem ten opzichte van andere belangen en prioriteiten.**
- **Een beeld van de ervaringen van de klant in eerdere, mogelijk vergelijkbare, situaties.**
- **Daarnaast kan de klant deze vragen, in de regel, gemakkelijk beantwoorden.**

Belangrijk

Zie de situatie en uitdaging als apart te bevragen onderdeel tijdens je analyses. Het kan zijn dat je hier in het begin niet aan toe komt, omdat de klant het probleem gaat toelichten of omdat de klant je vraagt om eens aan te geven wat je voor hen kan betekenen. Zorg dat je, zodra het kan, toekomt aan de SU vragen als je de aanleiding van het probleem wilt achterhalen, de duur van het probleem wilt weten en als je wilt weten wat er zoal is besloten of gedaan om het probleem te tackelen.

3. SU|PER|B: Probleem

Het probleem van de klant is onze reden van bestaan. Ik noem het een probleem, als er een effect is als gevolg van het probleem, waarbij je mogelijk een oplossing kunt bieden om het probleem van de klant op te lossen. Logisch dus dat het probleem moet worden geanalyseerd. Echter, zoals je zult zien, ga ik niet te diep op de details van het probleem in omdat daar, wat mij betreft, het volgende gesprek of voortgangsstap voor is bedoeld.

- 36. Wat is de omschrijving van het probleem?**
- 37. Geef mij eens een inkijkje in de achtergrond van het probleem?**
- 38. Heeft u voorbeelden of andere details. B.v. hoe veel, hoe vaak etc.**
- 39. Wat is de aanleiding van dit probleem?**
- 40. Voor wie is het een probleem?**
- 41. Waarom is het nu een probleem?**
- 42. Hoe lang dealen jullie al met dit probleem?**
- 43. Hoe belangrijk is het probleem?**
- 44. In hoeverre hebben jullie eerder dergelijke problemen gehad?**
- 45. Wat is de relatie met jullie strategische ontwikkeling (ambitie of uitdagingen)?**
- 46. Wat hebben jullie er al aan gedaan om het op te lossen?**
- 47. Wat is de reden dat (het probleem of probleemgebied) niet werkt bij jullie?**
- 48. Wat werkt er wel? (binnen het probleem of probleemgebied)**
- 49. Wat is de belangrijkste reden dat jullie toentertijd hebben gekozen voor die oplossing? (als die momenteel een probleem veroorzaakt)**
- 50. Als u het over zou kunnen doen, wat zou u dan anders beslissen?**

Wat levert dit op?

Probleemgerichte vragen dienen om meer informatie te krijgen over de context en achtergrond van het probleem. Met name over hoe de klant met dergelijke of vergelijkbare problemen omgaat.

- **De relatie met de situatie en de uitdaging**
- **De aanleiding van het probleem**
- **Het moment waarop het is ontstaan**
- **De eerdere besluitvorming rondom het omgaan met problemen**

Belangrijk

Zoals je ziet stel ik, naast vragen over het heden, ook wat vragen over het verleden. Dat is krachtig, want het geeft de dynamiek in de tijd mooi weer en de klant kan deze vragen in de regel goed beantwoorden, maar moet wel graven in zijn geheugen. Op die manier houd je de regie.

4. SU|PER|B: Effect van het Probleem

Zoals je eerder hebt kunnen lezen is het probleem zelf niet eens zo belangrijk in deze gespreksfase. Het gaat mij veel meer om het effect van het probleem. Dit effect is altijd te vertalen naar kosten, verlies van efficiency, werkomstandigheden, ontwikkeling, of het niet kunnen uitvoeren van een ambitie of ontwikkeling (opbrengsten). Dat dien je breed te onderzoeken. Ik geef 10 vragenrichtingen weer over het effect van het probleem.

- 51. Wat zijn het effecten van het probleem op de organisatie? (kwaliteit, cultuur, groei, winstgevendheid)**
- 52. Wat betekent het voor de mensen?**
- 53. Wie hebben er het meeste last van in uw organisatie?**

- 54. Wat betekent het voor uzelf?**
- 55. Wat kunnen jullie niet doen doordat dit probleem er is?**
- 56. Hoe belangrijk is het om dit probleem op te lossen?**
- 57. Stel, het probleem is opgelost, wat kunt u dan wel doen? (wat betekent dat voor...)**
- 58. De prioriteit van het probleem. Hoe snel moet het worden opgelost?**
- 59. Stel, jullie doen niets, welk effect heeft dat op... (wat gebeurt er dan?)**
- 60. Wat hebben jullie al gedaan om het effect te verzachten?**

Wat levert dit op?

De uitkomsten van het effect vraaggebied dienen om de punten te ontdekken waarover de klant ontevreden is en om zijn bezorgdheden te leren kennen. Deze vraagronde levert interessante informatie op over:

- **De effecten van het niet of wel hebben van het probleem of de oplossing.**
- **Samen met de antwoorden van de probleemvragen, levert het ook een goed beeld op van het mogelijke 'Knowledge Gap' van de klant met betrekking tot zijn eigen problematiek en de effecten daarvan op de ambitie van de organisatie.**
- **Maar zeker ook de urgentie van het probleem en de prioriteit om het aan te pakken.**

Belangrijk

Het 'effect' vraaggebied komt er in de regel bekaaid van af. Dit ook weer omdat het probleem en alle details daarvan de focus wegzuigen. Wees niet bang om dit gebied kritisch te bevragen, hier komt de Trusted Advisor naar boven! Neem geen genoegen met de antwoorden. Ze zijn in de regel niet compleet, dus vraag door!

Het kan zijn dat de effecten van het probleem ervoor zorgen dat er urgentie is om het probleem op te lossen. Hoe urgenter, hoe eerder de deadline er is om een

beslissing te nemen. Dat betekent dat je het kwalificatieproces snel zal moeten ingaan.

5. SU|PER|B: Resultaat/Realistisch/Rol van dienstverlener

Nu komen de logica en de volgorde van de SUPERB analysestructuur goed tot hun recht. Het is volkomen natuurlijk dat, als je het probleem en de effecten van het probleem globaal in beeld hebt, er een moment komt dat het nodig is om in te gaan op de gewenste resultaten die een oplossing voor het probleem gaan brengen. Maar zeker ook de voorwaarden, het mogelijke afbreukrisico m.b.t. het nemen van een verkeerde (aankoop) beslissing. In dat geval is het zeer zinvol om de klant te vragen naar de realiteit c.q. de haalbaarheid van het resultaat. Het derde gebied binnen de R is een boeiende vraag: hoe ziet de klant onze rol bij het oplossen van het probleem? Dit is met name interessant, omdat de klant in een vroegtijdige fase zelf gaat aangeven wat jij mogelijk voor stappen zou kunnen zetten.

Hier een voorzetje van een aantal vragen:

- 61. Stel dat het probleem is opgelost, welk resultaat is er dan behaald?**
- 62. Als budget en tijd er niet toe doen, hoe ziet het ideale resultaat er dan uit?**
- 63. Als we die ...resultaten zouden halen, wat betekent dat dan voor de organisatie, het team, u persoonlijk? (het effect van de oplossing)**
- 64. Wat houdt u tegen om dit resultaat te realiseren? (hoe staat het met de resources, commitment, verantwoordelijkheden, toestemming, borging, optimaliseren, monitoring)**
- 65. Wat zijn de concrete doelstellingen voor dit project? Staan die in beton? Is daar commitment voor van alle betrokkenen?**
- 66. Op welke manier zijn de resultaat-criteria tot stand gekomen?**
- 67. Wat zijn de voorwaarden waar de in te kopen oplossing aan moet voldoen?**

- 68.** Hoe gaan de resultaten bijdragen aan jullie ambitie? (ontwikkeling, uitdagingen etc.)
- 69.** Hoe reëel zijn de gewenste resultaten in de praktijk?
- 70.** In hoeverre kunnen de gewenste uitkomsten c.q. resultaten nog veranderen tijdens het kwalificatieproces?
- 71.** Wat zijn de belangrijkste voorwaarden waaraan de implementatie moet voldoen?
- 72.** Wat zou het succes kunnen bepalen als wij met elkaar gaan werken aan dit probleem?
- 73.** Hoe gaat u zeker weten dat u de gewenste resultaten ook gaat halen?
- 74.** Wat zijn de afbreukrisico's van een verkeerde keuze of falende implementatie?
- 75.** Jullie hebben eerder met dit soort problemen te maken gehad. Wat moet er nu anders om het gewenste resultaat wel te bereiken?
- 76.** Wat verwacht u specifiek van uw dienstverlener?
- 77.** Hoe zou u onze rol omschrijven binnen het besluitvormingsproces? (of bij het aanreiken, implementeren van de oplossing)
- 78.** Wat gaan/kunnen jullie zelf doen, inzetten, organiseren, beschikbaar stellen?
- 79.** Hoe gaat u de resultaten monitoren en bijstellen?
- 80.** Welke extra voordelen zien jullie bij een dergelijke oplossing op het gebied van... (communicatie, samenwerking, efficiëntie, innovatie, etc.)

Wat levert dit op?

Het kritisch bevragen op dit punt geeft inzicht in het 'Knowledge Gap' van de klant ten aanzien van de mogelijke resultaten van de oplossing. Met andere woorden, weet de klant wat hij wil, is dit consistent met de Ambitie en Uitdaging? Met het Probleem en de Effecten van het probleem? Is daar ook in voorzien als het gaat om bijvoorbeeld budgetallocatie? Heeft hij een beeld van het afbreukrisico van

niets doen of een verkeerde aankoopkeuze? Maar er is nog een extra voordeel: de vragen die je hier stelt, zullen de klant helpen na te denken over wat hij echt nodig heeft en dit af te zetten tegen de initiële vraag. En voor jou betekent het dat je je bewust wordt van de vraag: kan ik leveren wat de klant echt nodig heeft? Als je hier bevestigend op kunt antwoorden, voorkomt het dat je een vervolgtraject ingaat met een propositie die het in de eindevaluatie van de klant niet gaat halen. Dat scheelt een hoop tijd, geld en ergernis.

Belangrijk

Bij een complex probleem dat moet worden opgelost, is het niet vanzelfsprekend dat de klant de effecten van het probleem goed in beeld heeft, laat staan wat de resultaten van de oplossing moeten zijn of wat het afbreukrisico van een verkeerde keuze is. Vaak is het ook nog zo dat er bij de verschillende stakeholders vele verschillende percepties zijn over het probleem en de effecten daarvan op de organisatie en de oplossing.

Ondanks de organisatie of individuele uitdagingen, is het zeer goed mogelijk dat de besluitvorming wordt vertraagd door andere issues. Door het risico te benadrukken van het niet oplossen van het probleem, benadruk je de urgentie van het probleem.

Het is dus van groot belang dat je goed doorvraagt op de gebieden. Ik garandeer je dat de vragen over het afbreukrisico verrassende antwoorden kunnen geven.

En wees maar niet bang, je bent niet te snel irritant. Kijk maar, het kan veel erger:

<https://www.youtube.com/watch?v=oqwzuiSy9y0>

6. SU|PER|B: Besluitvormingsdynamiek

We komen nu toe aan de drie 'Showstoppers': Besluitvormingsproces, Besluitvormers en Budget situatie. Als er één analysegebied is binnen de SUPERB structuur die de dynamiek van het probleem aangeeft, is het wel de achtergrond van deze gebieden. Het helpt je te zien of de klant interne ballonnetjes aan het oplaten is, wat aan het shoppen is, een prijsvergelijk wil, 'smart for free' wil worden of heel serieus de kwalificatie naar een goede oplossing wil starten.

De drie B's zijn voor mij het belangrijkste gebied in het eerste kwalificatiegesprek. De uitkomsten laten mij inzien of het een haalbare opportunity is met betrekking

tot het realiseren van een voorstel van voortgang, om de waarde te kunnen aantonen van mijn propositie.

- 81. Welke strategische opties hebben jullie al besproken?**
- 82. Wat is uw opdracht bij de selectie van deze oplossing?**
- 83. Hoe ziet het besluitvormingsproces eruit ten aanzien van dit project?**
- 84. Wat zijn de kenmerken van het besluitvormingsproces? Formeel, informeel, gestructureerd of ad-hoc?**
- 85. In welke fase van het besluitvormingsproces zitten jullie?**
- 86. Wat ligt er al vast, en hoe actueel is het? (notities, onderzoeken, projectplannen)**
- 87. In hoeverre is het zeker dat jullie deze oplossing ook daadwerkelijk gaan aanschaffen?**
- 88. Welke verschillende oplossingsopties hebben jullie eerder overwogen?**
- 89. Wat kunt u mij vertellen over de besluitvormingscultuur in uw organisatie?**
- 90. Wanneer nemen jullie een eindbeslissing?**
- 91. Wanneer moeten de resultaten worden opgeleverd?**
- 92. Wat zal de tegenwerking zijn van collega's tegen deze oplossing?**
- 93. Hoeveel tijd hebben jullie aan de besluitvorming besteed in een vergelijkbaar project?**
- 94. In hoeverre zijn jullie bezig om andere opties te overwegen of met andere aanbieders in gesprek?**
- 95. Hoe snel zijn jullie in staat om na de definitieve beslissing daadwerkelijk de contracten te tekenen?**

Wat levert dit op?

De antwoorden op deze vragen geven een eerste beeld van de besluitvormingssituatie van deze opportunity. Er dient een correlatie te zijn tussen de andere SUPERB onderdelen, zeker het belang van een oplossing en de prioriteit. Als daar de seinen op groen staan maar het besluitvormingssein op rood, kan je erop wachten dat er op dat gebied nog weinig is georganiseerd. Papers, Plannen en Pitches in deze fase is te vroeg en niet effectief. Je zult eerst meer duidelijkheid over en invloed op het proces moeten realiseren.

De antwoorden op deze vragen geven ook een beeld van het doorloop traject van de aankoop. Als dit complex en lang is en nog niet goed ingeregeld, is de kans dat je er invloed op kan hebben het grootst.

Belangrijk

Klanten zijn niet gewend veel vragen te moeten beantwoorden over het besluitvormingsproces. Als dat nog niet is ingeregeld, kunnen ze de vragen moeilijk beantwoorden. Laat je daar niet door tegenhouden. Het is volkomen normaal dat je dit wilt weten. Ik ga zelf dan graag in op de besluitvormingscultuur of hoe de besluitvorming in andere projecten was geregeld. Een interessante uitkomst kan zijn dat het probleem niet 'het oplossen van het probleem' is, maar het eerst goed in kaart krijgen van wat de klant nu echt nodig heeft of het organiseren van de besluitvorming. En wie weet kan je daarbij helpen.

7. SU|PER|B: Besluitvormers

Je verkoopt niet aan een organisatie, maar aan een aantal individualisten die allemaal een verschillende perceptie kunnen hebben op het probleem en de oplossing. Hoe groter de organisatie en hoe complexer de in te kopen dienst, hoe meer beïnvloeders er zijn, die allemaal iets moeten vinden van de oplossing. Als je daar geen beeld van hebt, is het onmogelijk om daar invloed op uit te oefenen, hetgeen kan leiden tot het niet effectief kunnen aantonen van de waarde en dus verlies van de order. Hieronder volgen de vraagvoorbeelden om de betrokkenen in beeld te krijgen.

- 96. Ik wil graag een inkijkje in uw organisatie. Zou u een organogram (of schema) kunnen maken van de betrokkenen bij dit project?**

- 97. Welke afdelingen hebben het meeste last, plezier, effect van dit probleem/project?**
- 98. Waar komt het initiatief vandaan voor dit project? (Of: Hoe zal het Management de resultaten van dit initiatief beoordelen? o.i.d.)**
- 99. Hoe zou u de kennis omschrijven die er bij de mensen is als het gaat om ... (project)?**
- 100. Wat kunt u vertellen over het effect van het project op de verschillende betrokkenen?**
- 101. Welke rol heeft u in het besluitvormingsproces? Wat is uw opdracht?**
- 102. Wie moeten we bij onze kwalificatie betrekken?**
- 103. Waar kunnen er in de organisatie nog beren op de weg komen?**
- 104. Waar bevinden zich de believers/non-believers? (ander belang, afwijkende visie of mening)**
- 105. Wie is verantwoordelijk voor de implementatie van het project? (wie moet er leven met de resultaten, o.i.d.)**

Wat levert dit op?

Weten wie de betrokkenen zijn is iets anders dan weten hoe het besluitvormingsproces eruit ziet. Bijvoorbeeld: een persoon of een groep mensen kunnen de definitieve beslissing nemen, maar er kunnen vele acties aan vooraf zijn gegaan om de mening te hebben van andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld eindgebruikers. Dat is de reden dat ik de vragen over het besluitvormingsproces en de vragen over de besluitvormers heb losgekoppeld.

Belangrijk

Het is effectief om de klant te vragen een organogram te tekenen (vraag 96) van de dynamiek van het probleem, de organisatie of de beslissingssituatie. Dat kan op een flipover (whiteboard in Teams), of in een aantekenboekje van jou. Van daaruit kun je vragen stellen over krachten en machten in dat organogram. De klant geeft nu inzicht in de eigen situatie en dit geeft een aanmerkelijk beter beeld van de

krachten en machten bij de betrokkenen. Die inzichten heb je nodig om straks een goed Voorstel Van Voortgang te kunnen maken.

8. SU|PER|B: Budget

Het is belangrijk om te weten wat de kenmerken van het budget zijn, zoals: of er budget is gealloceerd, of het voldoende is en of het (al) beschikbaar is. Maar ook vind ik het belangrijk om te weten hoe de beslissingen over de budgetten worden genomen.

Als er geen rechtstreekse antwoorden op te geven zijn, of als jouw oplossing een grotere investering vraagt dan begroot, dan is het belangrijk dat je om het budget heen kan vragen. Het is belangrijk om de budgetcultuur te weten, wat de klant in het verleden aan dergelijke oplossingen heeft besteed en hoe het te investeren bedrag van deze oplossing zich verhoudt tot andere projecten. Ik geef onderstaand weer een voorzetje:

- 106. Waar staan jullie met de allocatie van het budget of investeringsvisie? (Hoe luidt de investeringsvisie, is er een investeringsplan, is het een schatting, begroting of strakke budgettering?)**
- 107. Hoe gaat bij jullie het budgetallocatie proces? (formeel/informeel, top-down of bottom-up, output, geormerkt of lumpsum?)**
- 108. Is er budget gealloceerd voor deze oplossing of moeten jullie nog een case maken?**
- 109. Wat is de hoogte of bandbreedte van het budget?**
- 110. Wat hebben jullie begroot in vergelijkbare situaties in het verleden?**
- 111. Hoe gaan jullie om met budgetoverschrijding?**
- 112. Wat is er nu beschikbaar om b.v. haalbaarheidsstudies te doen of voor onderzoek?**
- 113. Met welke andere urgente zaken moet het budget concurreren?**

114. Wat is de mogelijkheid dat het budget wordt teruggetrokken?

115. Wie is de belangrijkste budgetbewaker?

Wat levert dit op?

Het is fundamenteel om in een vroege fase de budgetomstandigheden te kennen. Het gaat wat mij betreft dan over de vraag of er nog beslissingen genomen moeten worden ten aanzien van het ter beschikking stellen van het budget of dat het al is gealloceerd. In dat laatste geval wil ik ook weten of het budget daadwerkelijk beschikbaar is, of beter nog, geoormerkt, of dat het moet concurreren met andere projecten. Het helder hebben van de budgetomstandigheden zorgt ervoor dat je aan het einde van de kwalificatiefase niet in de situatie komt dat de budgetpercepties en de werkelijkheid ver uit elkaar lopen.

Belangrijk

Het noemen van een budget betekent nog niet dat dit ook het budget is wat uiteindelijk beschikbaar kan worden gesteld als de waarde van de oplossing daarom vraagt. Er is misschien meer budget vrijgemaakt of vrij te maken. Omstandigheden kunnen tijdens het kwalificatieproces veranderen.

9. VAT

VAT is het eindpunt van het gesprek en staat voor:

- **Voortgang**
- **Actiepunten**
- **Terugkoppeling**

Je staat op het punt het gesprek te beëindigen met een voorstel van voortgang. Op dit punt is het duidelijk dat er een probleem is op te lossen, wat daar de urgentie en prioriteit bij is en hoe de roadmap van de besluitvorming en budgetbeslissing er in beginsel uit ziet. Je hebt ook een beeld van of je in principe de oplossing zou kunnen en willen leveren.

Wat je nog niet weet, is wat de waarde van je solution voor de klant gaat zijn, of

wat de klant écht nodig heeft. Dat kan en moet je ook nog niet willen weten. Daar is dit eerste, of mogelijk tweede gesprek eenvoudig te kort voor. Dan zou je de zaak moeten afraffelen en ik vraag me dan af wat de waarde is van de informatie die je hebt opgehaald.

Als het vooruitzicht van de deal interessant lijkt, dan is het belangrijk om scherp te zijn op de daadwerkelijke vervolgstappen om je waarde goed aan te kunnen tonen. Met andere woorden: het is belangrijk om scherpe voortgangsvragen te stellen. Nu kan het nog. Als je in de auto zit of als je de Teams meeting hebt beëindigd, is het te laat.

De vragen hebben de insteek om eventuele bezwaren tegen de voortgang op te sporen en deze eventueel weg te nemen. Als je gesprekspartner vaag blijft en je wilt een duidelijk antwoord, stel dan een vraag waarmee je hem dwingt concreet te zijn.

Ook hier zijn een aantal interessante vragen te formuleren:

- 116. Welke stappen kunnen we samen zetten om de beste oplossingsoptie voor dit probleem te kwalificeren?**
- 117. Hoe heeft u dit gesprek ervaren?**
- 118. Welke bezwaren leven er nu nog als het gaat om de voortgang?**
- 119. Wat is de beste manier om goed te blijven communiceren met u, om de voortgang te borgen?**
- 120. Wat is de beste datum en tijd om elkaar te spreken? (mobiel nummer en 'auto-momenten')**
- 121. Welke acties zou u uitzetten om de kwalificatie te regelen, als u mij was?**
- 122. Welke obstakels ziet u nog als het gaat om de voortgang?**
- 123. Wat is er nu nog nodig om de deal (voortgang) te concretiseren?**
- 124. Bij onduidelijke reactie: welke onduidelijkheid of welk bezwaar houdt u nu tegen?**
- 125. Bij nee: Ik dacht dat we verder waren, vanuit welk idee zegt u nu nee?**

Wat levert dit op?

Nu gaat het er om welke voortgangsstappen je kunt voorstellen om de co-kwalificatie te borgen. Als de klant daarin meegaat heb je grip op de voortgang, wat weer veel zegt over de kwaliteit van de opportunity en dus een positieve deal-kwalificatie. Als de klant niet meegaat in je voorstel van voortgang en bijvoorbeeld een snelle offerte wil, kan het zijn dat de klant uit is op een prijsvergelijk. Het is ook mogelijk dat het voorstel van voortgang te ambitieus is op dit moment, of dat er andere zaken spelen die de voortgang tegenhouden. Bijvoorbeeld, de klant wil smart for free worden en de kans bestaat, als je dat doet, dat zij zelf hun eigen oplossing realiseren. Ook kan er concurrentie zijn en kan je worden gebruikt om aanbiedingen te vergelijken.

Belangrijk

Op deze manier voortgang realiseren zou je een 'virtual close' kunnen noemen. De vragen in dit gebied zijn met name zo krachtig, omdat het een antwoord geeft op de daadwerkelijke invloed die je op het besluitvormingsproces van de klant kan hebben. Een negatief antwoord van de klant, is in feite een rode vlag m.b.t. de voortgang. Hiermee heb je een eerste beeld van de potentiële hindernissen die er zijn op het beïnvloeden van het besluitvormingsproces. Dit kan voor mij een diskwalificatie van de deal inhouden.

Valkuilen bij het stellen van vragen

Goede vragen zijn essentieel in ieder gesprek. Wat wil je weten? En waarom eigenlijk? Wat ga je met de antwoorden doen? Waar moet het gesprek naartoe? Goede vragen stellen en de antwoorden interpreteren horen bij elkaar, zou je kunnen zeggen. Als je dat goed doet, vormt het antwoord de bron van de volgende vraag. Concentratie en rust zijn voorwaarden. Maar het gaat vaak genoeg mis. Hierna heb ik een aantal zaken opgeschreven die ik in de praktijk veel tegenkom, waardoor je niet die informatie krijgt die je nodig hebt.

Te voorzichtig of niet uitdagend genoeg

Het eerste punt gaat over mogelijke belemmeringen die je kunt hebben om scher-

pe vragen te stellen. Hoe ontstaat dat?

- **Je vindt het mogelijk ongepast of eng om heel direct te zijn en stelt daarom maar een vage vraag waar de ander gemakkelijk onderuit kan.**
- **Je weet zelf nog niet goed wat je eigenlijk wil weten en dus stel je een vage vraag.**
- **Het kan ook zijn dat je onzeker bent over je eigen inhoud en dat je dan bang bent om 'ontmaskerd' te worden.**

Hierdoor krijg je niet de juiste informatie. Of vage antwoorden waar je toch weer op door moet vragen. Het gesprek duurt zo eindeloos lang omdat je via allerlei omwegen pas bij het antwoord komt.

Te routineus, te makkelijk, ongestructureerd

Het tweede dat opvalt, is dat de vragen die worden gesteld, vaak voor de hand liggen en de klant niet uitdagen tot echt nadenken over het antwoord. Gevolg hiervan is dat je ook voor de hand liggende antwoorden krijgt en dat je jouw senioriteit niet kan laten zien, omdat je niet naar de kern van het probleem vraagt. Daarnaast worden er vaak ongestructureerd allerlei gebieden van de klant of de achtergrond van het probleem bevraagd. Daardoor ben je te veel afhankelijk van de structuur van de ander en kun je belangrijke gebieden missen.

Wat kan de oorzaak zijn?

- **Vragen stellen vanuit routine en zonder je bewust te zijn van doelstelling en structuur.**
- **Je denkt dat je het antwoord al weet, of je hebt geen geduld om de ander in zijn eigen tempo te laten denken.**
- **Je interpreteert wat de ander net gezegd heeft vanuit je eigen perceptie en denkt dat het klopt.**
- **Geen effectieve structuur voorhanden.**
- **Onvoldoende voorbereiding.**

Gesloten, suggestief, eendimensionaal

Ten derde wordt er vaak onvoldoende doorgevraagd op de antwoorden die de klant geeft. Men neemt genoeg met het antwoord en vraagt onvoldoende door. Dit is als volgt te herkennen:

- **Je stelt te veel gesloten vragen waar de ander alleen nog maar “ja” of “nee” op kan zeggen. Je maakt het de ander daar te gemakkelijk mee.**
- **Je daagt de ander onvoldoende uit omdat je gemakkelijk te beantwoorden vragen stelt. Vaak is het vragen naar de bekende weg.**
- **Je legt je eigen oplossing in de vraag. Je suggereert een antwoord.**

Dit leidt tot informatie waarvan je niet altijd weet waar die vandaan komt, wat de aanleiding is of wat de effecten van de probleempunten zijn. Of de klant volgt voor het gemak de suggestie die je in je vraag legt, waardoor je nog steeds niet weet wat hij denkt. Hij voelt zich niet meer verantwoordelijk voor het antwoord, want jij weet het toch al. Hij houdt op met verder zoeken naar bijvoorbeeld oorzaak en gevolg. Gevolg hiervan is dat je jouw senioriteit niet hebt laten zien door goede vragen te stellen en daarop bent doorgegaan. Klanten moeten ervaren dat jij iemand bent die niet bang is om het naadje van de kous te willen weten.

Te lang, te snel en te veel

Dat is ook het vierde punt: terwijl de klant nog aan het woord is met het formuleren van het antwoord, ben je vaak al bezig met het bedenken van de volgende vraag en luistert dan onvoldoende naar de klant. Je wil lekker opschieten en daarom denk je er onvoldoende bij na om de vraag compact te stellen en stel je drie vragen tegelijk. Dan is er altijd wel eentje die te beantwoorden is.

Het gevolg hiervan is dat je onvoldoende en slechte informatie krijgt. Als je bijvoorbeeld drie vragen tegelijk stelt, of een suggestieve vraag, krijg je antwoord op de vraag die het makkelijkst te beantwoorden is en komen de andere twee vragen niet meer aan bod. Hierdoor mis je cruciale informatie. Zowel qua inhoud als ook de non-verbale signalen van de ander.

Ik wens je veel succes tijdens jouw verkoopgesprekken. Als je een keer wilt sparren, bel me gerust: 0653 96 13 25.

Toine Simons

Wil je op dit gebied goed worden uitgedaagd? Overweeg dan de training Consultative Selling Skills: Het Socratisch Sales/Adviesgesprek. Deze scherpe, persoonlijke interventie geeft direct resultaat!

[Training: Consultative Selling Skills](#)