

De vijf niveaus van sales

Wat is de overeenkomst tussen een bloemenstandwerker op je lokale vrijdagochtendmarkt en de Chief Sales Officer van Airbus die vliegtuigen slijt aan Emirates Airways? Ze zijn allebei verkoper. Alleen verkoopt de eerste drie bosjes tulpen voor vijf Euro en de ander 100 A380's per jaar voor 432 miljoen per stuk. Als ze op een verjaardag elkaar vertellen over het eigen werk, zouden ze dan enige verwantschap voelen? Zijn er nog overeenkomsten tussen het ene uiterste van het verkoopvak en het andere? Niet veel vrees ik.

Als je kijkt naar artikelen, trainingen of adviezen over het salesvak valt op dat ze generiek praten over verkopen. Er wordt zelden onderscheid gemaakt voor welk type verkoop deze adviezen waarde zouden kunnen hebben. Het lijkt of al deze tips en besproken vaardigheden van het ene type sales evenveel waarde hebben als voor een ander type sales. Alsof de standwerker en Airbusverkoper op elkaars functie zouden kunnen solliciteren, omdat ze beiden in sales werkzaam zijn.

Verschillen zijn groot

De grootste misverstanden en mismatches in salesliteratuur en trainingsaanbod ontstaan dan ook omdat alle typen sales op een hoop worden gegooid. Natuurlijk zijn er altijd overeenkomsten te zien en geldt er een aantal basisprincipes, maar de verschillen zijn groter dan de overeenkomsten. Omdat er geen duidelijke, of uniforme indeling bestaat voor de diverse niveaus van sales, wil ik er een introduceren. Hier maak ik onderscheid op vijf niveaus van sales: twee niveaus voor Business to Consumer en drie niveaus voor Business to Business. In het onderstaande schema heb ik de belangrijkste karakteristieken van ieder niveau samengevat:

De vijf niveaus van sales					
Niveau	Voorbeelden	DMU	Salescyclus	Impact bij klant	Salesproces
Strategische sales	Kapitaalgoederen, ERP-systemen, outsourcing	5 tot 6	6 – 18 maanden	Zeer grote impact op alle onderdelen van de organisatie	Maatwerktraject met kenmerken van Challenger sales
Tactische sales	Machines, software, inhuur specialisten, grote inventaris	2 tot 4	3 – 9 maanden	Flinke impact op aantal afdelingen	Solution selling traject met kenmerken van Insight selling
Transactioneel BtoB	Kantoorsupplies, verpakkingsmateriaal, kleine onderdelen	1	1 – 3 dagen	Klein	Pitchen van USP's, prijsonderhandelen en bezwaren wegnemen
High Impact BtoC	Auto, keuken, huis, verbouwing	2	2 – 6 weken	Groot	Koopmotieven klant matchen met oplossing
Transactioneel BtoC	Kleding, parfum, bouwmarkt, elektronica	1	Direct	Klein	Vragen beantwoorden en advies geven

© 3to1 / Harro Willemsen

Vijf niveaus

Ieder niveau betreft een unieke situatie waarin eigen regels en omstandigheden gelden. De regels en aanpak voor het ene niveau zijn niet of maar ten dele toepasbaar op een ander niveau.

Transactioneel BtoC. Dit is de traditionele retailverkoop in winkels en alle verkoop waarbij consumenten actief telefonisch, op straat en online worden benaderd. Hieronder vallen ook de verkoopafdelingen die klanten zelf bellen of online benaderen. De producten of diensten hebben een relatief lage waarde, worden bij herhaling gekocht en klanten beslissen ter plekke. Voor de verkoper zijn vriendelijkheid (gastheerschap), kennis over de producten, advies geven en directe transactiehandelingen (afrekenen, inpakken) de belangrijkste vaardigheden. Vanuit de organisatie is het zinvol om een vast, uniform verkoopproces voor alle medewerkers in te voeren. Dit proces is meestal relatief snel aan te leren aan een brede doelgroep nieuwe medewerkers. Voor verkopers die op dit niveau werkzaam zijn, is doorgroeien naar een ander niveau niet gemakkelijk.

High Impact BtoC. De verkoop van relatief dure producten of diensten vanuit een showroom of aan huis die incidenteel door consumenten worden afgenomen. Als verkoper zijn, echt contact maken, de behoeften en wensen van de klant uitvragen, koopmotieven achterhalen en een maatwerkadvies uitbrengen voor de belangrijkste vaardigheden. In veel gevallen zal een klant niet alleen en niet direct beslissen. Ook zijn klanten vaak goed voorbereid en ze verwachten dan ook een hoog kennisniveau van de verkoper. Vanuit mijn ervaring hebben organisaties zelden het verkoopproces en de minimale kwalificaties van hun verkopers gestandaardiseerd. Hierdoor zal een klant grote kwaliteitsverschillen ervaren bij verschillende verkopers van dezelfde organisatie.

Transactioneel BtoB. De al oude verkoop van producten en diensten, die vanuit de inkoop gezien worden als C-artikelen. In vroeger tijden ging de handelsreiziger met een dikke bestelfolder onder de arm orders ophalend langs een grote groep afnemers. De belangrijkste vaardigheden zijn dan ook snel contact maken, pitchen en presenteren van producten, het inkoopproces vergemakkelijken en prijs onderhandelen. Hoe meer uren de verkoper maakt, hoe hoger zijn omzet. Deze tak van verkopen is echter snel aan het afnemen, gezien het feit dat klanten steeds vaker en liever online bestellen. Organisaties volgen hierbij deze marktbeving en automatiseren hun verkoopprocessen en houden slechts een beperkte klantenservice in de lucht.

Tactische sales. De verkoop van producten en diensten die te complex is voor een bedrijf om zonder goed advies in te kopen en die impact hebben op een beperkt aantal afdelingen. Het gros van de verkopers in de Business to Business is hier werkzaam. Een verkoper zal meestal een solution selling of consultative selling-achtig traject doorlopen. Dat betekent dus de vraag van de klant verhelderen, de pijn op tafel krijgen, een business case met heldere ROI ontwikkelen en actief de deal afronden door alle betrokken DMU-leden te overtuigen. Een verkoper zal zelden alleen opereren en wordt meestal ondersteund door pre-sales-, technische- of inhoudelijke specialisten. Aangezien er een grote verscheidenheid aan verkopers werkzaam is op dit salesniveau, is het voor organisaties belangrijk om blijvend hun verkopers te ontwikkelen.

Strategische sales. Dit is de verkoop van producten en diensten die een grote, strategische impact hebben op de hele organisatie van de klant. Een verkoper opereert hier nooit alleen en is lid van een groter commercieel team. Er is geen standaard verkoopproces te volgen. Ieder project heeft te maken met grote belangen, interne politiek, technische en organisatorische complexiteit, en langdurig commitment. De belangrijkste taak van het commerciële team is om de status quo binnen de DMU te beïnvloeden. Oftewel, waarom is de huidige situatie niet meer toereikend en waarom moet de klant investeren in een verandering die potentiële risico's met zich meebrengt. Een salesteam brengt voornamelijk kennis en ideeën en daagt DMU-leden uit om een investering (en dus verandering) op de agenda te zetten.

Sales is geen sales

Iedereen die in verkoop werkzaam is zal zich herkennen in een van deze niveaus. Natuurlijk is er een glijdende schaal tussen de niveaus en zullen de specifieke omstandigheden van situatie tot situatie verschillen. Het punt dat ik wil maken is eenvoudig: de ene sales is de andere niet. Er is geen methodiek die voor iedere situatie inzetbaar is: ieder niveau heeft zijn eigen spelregels.

Als commercieel trainer en salesgek spreek ik een groot aantal verkopers en salesmanagers per jaar en lees, bekijk en volg ik honderden artikelen, tips, video's en webinars. Ik wil een aantal veelvoorkomende praktijkproblemen met verkeerde salesniveaus met jullie delen:

- ◆ **Verkeerd aannamebeleid.** Het is lastig om goede verkopers te vinden, zeker met de juiste ervaring en affiniteit binnen de eigen markt. Veelvuldig worden dan ook verkopers aangenomen, die alleen ervaring hebben binnen een ander salesniveau. Een goede High Impact BtoC verkoper wordt dan aangenomen om tactische sales te gaan doen binnen de BtoB. Daar is op zich niks mis mee, mits je een uitvoerig omscholingsplan voor de verkoper opstelt.

En dat laatste gebeurt in de praktijk maar zelden, waardoor de meeste verkopers die gaan werken in een ander niveau, nat gaan.

- ❖ **Verkeerde training of trainer.** De meeste trainers hebben ervaring binnen een bepaald salesniveau en volgen een vaste 'van de plank'-methode. Bezwaartechnieken trainen voor strategische sales of 'challenger sales' vaardigheden aanleren voor transactionele verkoop is vragen om problemen. Een grondige analyse van de gewenste salesmethodiek en daarbij de juiste trainer zoeken bespaart een hoop ellende.
- ❖ **Verkeerd salesproces:** Veel organisaties hebben een salesproces ingericht dat niet (meer) goed aansluit bij hun propositie of bij het aankoopproces van hun klant. Zo zien we dat op tactisch sales niveau er nog steeds veel wordt gepitcht of dat verkopers op de winkelvloer onvoldoende kennis van zaken hebben om vragen van klanten te kunnen beantwoorden. En als het salesproces niet goed is ingericht is managen daarop ook niet mogelijk.
- ❖ **Verkeerde tips en ideeën.** Vrijwel alle verkopers die hun vak serieus nemen lezen regelmatig artikelen en tips over hun vakgebied. Prima natuurlijk, maar niet iedere tip heeft betrekking op je eigen niveau. Koude acquisitie plegen voor tactische en strategische sales is echt zonde van je tijd (Emirates Airways ziet je aankomen). De dirty tricks van onderhandelen op de winkelvloer lijkt me ook niet nuttig. Wees erg selectief met het lezen van de juiste tips en bepaal eerst of de auteur heeft geschreven voor jouw salesniveau.