

Leren verkopen: gewoon hard studeren?

Leren verkopen: gewoon hard studeren?

Topsport, 10.000u training.
Boekhouden, 4 jaar studeren.
ICT, je leven lang studeren.
Verkopen, 3 dagen training en aan de slag. (JR)

Verkopers, instant results please!

'Instant results' is *hot*: alles moet liefst nu, meteen, onmiddellijk en direct. Reclame spiegelt ons vandaag voor dat je overal direct resultaat mag verwachten, ongeacht waarover het gaat: vermageren zonder inspanning in 30 dagen, Spaans leren in 2 maanden, een bestand downloaden in liefst enkele seconden en je nieuwe koelkast bestel je om 23u59 en wordt om 8 uur 's morgens bij jou thuis geleverd. Gevolg: mensen verwachten vandaag overal en altijd instant results. Mensen zijn er aan gewend geraakt, het is een gewoonte geworden. Als iets wat langer duurt of het kost wat meer inspanning, dan treedt de frustratie snel op bij de meeste mensen.

Mensen zijn veeleisend, dat wist je al. Als bijvoorbeeld een klant langer dan 24 uur op een reparatie van zijn wasmachine moet wachten, belt hij gewoon naar de volgende hersteller, tot hij een hersteller vindt die nog dezelfde dag langskomt voor de herstelling. Door deze veeleisendheid staan leveranciers elke dag zwaar onder druk om instant results te leveren.

Dit 'eisen van instant results' wordt helaas ook een basisprincipe

in de persoonlijke relaties: huwelijken, leveranciersrelaties, de relatie werkgever/werknemer, ... Zo is ondertussen de druk om in een vingerknip verkoopresultaten te genereren immens hoog in vele bedrijven. Ook daar willen aandeelhouders, directeuren, managers en team leaders instant results, en ze drukken de eis van 'instant results' ongefilterd van boven naar beneden door. Deze managers hebben de trend van instant results ook maar gaandeweg geleerd via reclame en de vervulling daarvan. Ze zijn zelf als consument trouwens nog meer gewend (lees: meer verwend) dan de gewone mens: ze hebben in hun privéleven veel meer geld dan gewone mensen om instant results te kopen 😊.

Beneden aan deze piramide zijn de verkopers degenen die ervoor zorgen dat er inkomsten zijn voor het bedrijf. Zij zijn ook bij uitstek degenen die je exact cijfermatig kan beoordelen op hun resultaten. Dus de resultaten kunnen ook op elk moment beoordeeld worden en de druk kan op elk moment cijfermatig worden verhoogd.

Zoals de consument vandaag geen enkele moeite meer wil doen om binnen 24 uur een koelkast geleverd te krijgen, zo willen steeds meer bedrijven nog weinig of geen investering doen om de verkopers degelijk op te leiden. Sales trainingen van één of twee dagen zijn vandaag schering en inslag. Een halve dag extra kan er al niet meer van af. Dat kost te veel. Toen ik zelf eind jaren 1980 bij Xerox begon te werken als verkoper, kregen we één week voorbereiding op de sales training, daarna twee weken sales training, gevolgd door een aantal dagen training in selling skills. Tijdens mijn verblijf bij Xerox kregen we doorlopend training, ik herinner me nog een tweedaagse training over IBM-terminologie: enkel leren hoe

onze IBM-klanten dachten en welke termen ze gebruikten bij IBM voor welke IT-dozen... Bij IBM zelf duurde het zelfs tot een jaar training voordat men een verkoper in de field aan het werk zette om te gaan verkopen. Wat een verschil met vandaag. Je kan dit niet wijten aan de kortere duur die werknemers trouw blijven aan een bedrijf: bij Xerox was het personeelsverloop onder verkopers op dat moment 48% per jaar.

Crash-course Spaans voor jouw volgende vakantie?

Een aantal jaar geleden zond de Britse TV-zender BBC een programma uit over self-made millionairs. Het was een bijzonder interessante reeks over hoe mensen miljonair waren geworden. Een van de elementen die aan bod kwamen, was dat miljonairs liefst een crash course in Spaans nemen als ze een keer in Spanje moeten onderhandelen of daar op vakantie gaan. Anderen zouden langer studeren of gewoon Engels proberen te spreken in Spanje. Een crash course is inderdaad een bijzonder doeltreffende aanpak in dit geval, maar als je vertaler/tolk wilt worden in bijvoorbeeld Engels-Spaans, dan heb je daar absoluut niets aan. Dan duurt het meestal een aantal jaren voor je dat effectief kunt.

Crash-course in verkopen voor verkopers?

Voor verkopers geldt hetzelfde: een standaard crash-course van twee of drie dagen in verkooptechnieken, is meestal compleet onvoldoende om als verkoper aan de slag te gaan. Tenzij je een natuurtalent bent... , in dat geval kan je waarschijnlijk ook zonder training aan de slag. Als de crash-course dan tenminste de essentiële elementen omvat die een verkoper

nodig heeft, dan kunnen mensen daarmee starten om veel sneller succesvol te zijn dan in het geval ze alles zelf moeten ontdekken. Maar de meeste crash-courses in verkopen, hebben juist niet de essentiële elementen in huis. Daar wil ik iets aan doen met RED-Selling.

Een verkooptheorie die als enig voordeel heeft dat je hem snel begrijpt 😊

Ik heb meegemaakt dat een bedrijf mij vroeg om meer **'open vragen stellen'** in een training te verwerken. Want ze hadden altijd geleerd dat open vragen stellen DE manier is om te weten te komen wat de klant wenst en om connectie te maken met de klant. Het was ook gemakkelijk aan te leren: geef een lijstje vragen mee aan je verkopers, en op 10 minuten kennen ze het lijstje van buiten. Het was dus een verkooptechniek die eenvoudig te dupliceren was. Bovendien was 'open vragen stellen' het hart van heel wat verkoopsystemen, dus het moest wel de juiste aanpak zijn.

Mijn volgende vraag was: wat gaan de verkopers doen met de antwoorden van de klant? Kunnen ze de antwoorden interpreteren, kunnen ze daarmee verder een dialoog opbouwen, kunnen ze die gebruiken om connectie te maken en kunnen ze er de bruikbare signalen uit filteren om een deal te sluiten? Het antwoord was over de hele lijn neen. Maar dat was niet aan de orde: het was gewoon eenvoudig om hen te leren om open vragen te stellen. Het was bovendien gemakkelijker voor de team managers om te coachen: zo kon de team manager na een gesprek aan de verkoper vragen "heb je wel genoeg open vragen gesteld aan de klant?".

De focus lag dus op 'snel iets kunnen' en 'gemakkelijk te coachen', niet op 'doeltreffend zijn'. Doeltreffende verkopers zijn daarentegen mensen die niet zozeer bezig zijn met wat ze *zelf* doen, maar zijn vooral bezig met wat *klanten* doen. Daar zijn ze goed in: reacties van klanten interpreteren, verkoopsignalen gebruiken, de positieve intenties zien achter de bezwaren van de klant, ... Maar dat is veel moeilijker te leren dan het inprenten van een vragenlijst met open vragen... Het is ook wel vele keren doeltreffender dan het inprenten van een vragenlijst. En als je een goede vragenlijst hebt, maar je kunt niets doen met de antwoorden van de klant, wat heb je dan aan een goede vragenlijst? Doe dan iets anders of leer omgaan met antwoorden van klanten.

Duplicerbare systemen

Het begrip van duplicerbaarheid bestaat al sinds eeuwen. Onder meer de Japanners zijn er meester in: producten dupliceren en deze op grote schaal verkopen. Het is een eenvoudige succesformule. Bedrijven als Philips vonden de video recorder uit met het V2000 systeem, de anderen kopieerden het met Betamax en VHS. Wie haalde het uiteindelijk in de markt, wie werd de standaard? Degenen die kopieerden: VHS werd de standaard, niet V2000. Dupliceren is in sommige landen toegestaan en zeer populair. Maar daar denken ze anders: degene van wie in China gekopieerd wordt, voelt zich geëerd door het feit dat zijn product zo goed is dat anderen het willen kopiëren.

Omdat veel bedrijven het een te grote investering vinden om een verkoper eerst 30 dagen op te leiden in verkooptechnieken, zoeken ze een 'duplicerbare verkoopaanpak' die geschikt is voor iedereen. Het resultaat is echter dat deze systemen

ervoor zorgen dat de meeste mensen zeer matige resultaten halen op vlak van verkopen.

De reden ligt in de keuzes die men vandaag heeft:

1. Een korte training waarin je snel iets leert, iets dat ook effectief werkt.
2. Ervaren mensen inhuren (goede verkopers zijn helaas schaars op de markt, dus duur).
3. Sterk investeren in opleiding.

Veel bedrijven kiezen voor het eerste. Hoe komt het eigenlijk dat dit meestal niet zo goed werkt? Simpel, in het eerste geval leer je dikwijls een verkooptheorie die bedacht is door slimme theoretici of door verkopers die hun eigen ervaring doorgeven... Daarom heb ik met RED-Selling een dupliceerbaar systeem opgezet, dat gebaseerd is op de praktijk van de 7% beste verkopers. Zo kunnen bedrijven op vlak van verkooptraining degelijke 'instant results' creëren.

RED-Selling

Bij een analyse in 1998 stelde ik bij een grote uitgeverij vast dat de beste dienstverleners 50% van de tijd aan het woord waren in hun telefoongespreken, en de beste verkopers 75% van de tijd aan het woord waren in hun telefonische verkoopgesprekken. De conclusie van het management was direct: de verkopers zijn te veel aan het woord, de basisregel in verkopen is immers "let the customer do the talking".

In 2005 deed ik een analyse van de telefonische verkoopaanpak bij een groot telecombedrijf. Wat bleek? De beste verkopers waren 75% van de tijd aan het woord, en de minder goede waren slechts 50% van de tijd aan het woord. Eenzelfde

resultaat als eerder in 1998. Dit stelde ik bijna tegelijkertijd vast bij verschillende andere bedrijven.

Bij een nauwkeuriger analyse bleek dat de 7% beste verkopers tussen 70% en 80% van de tijd aan het woord waren in hun telefonische verkoopgesprekken. Als het minder dan 70% of meer dan 80% was, dan gingen de resultaten beduidend omlaag. De resultaten werden trouwens steeds door de opdrachtgever bepaald en dit was bijna altijd een combinatie van het aantal deals of omzet (met marge) enerzijds, en de klanttevredenheid anderzijds.

Uiteindelijk werd dit een basisrichtlijn voor telefonische verkopers: "do not let the customer do the talking, do the talking yourself". Waarom? Omdat het werkt, omdat de beste performers aantonen dat het werkt.

Nochtans zeggen bijna alle verkooptrainers en -managers nog steeds om de klant zoveel mogelijk aan het woord te laten in telefonische verkoopgesprekken. Fout en niet rendabel.

Volgens mij is een van de belangrijkste redenen van dit soort misvattingen dat veruit het meeste onderzoek werd/wordt verricht bij zakelijke vertegenwoordigers of account managers. De resultaten van deze research wordt dan gemakshalve geëxporteerd naar alle andere vormen van verkopen en ten slotte te boek gesteld.

Dus de simpele basisregel is: ga niet zelf nadenken of zelf proberen met vallen en opstaan, maar doe simpelweg wat de beste performers doen. En dat is precies waar RED-Selling voor staat op vlak van verkopen!

**Verkopen en
dienstverlening:
twee
verschillende
werelden**

Verkopen raakte ontspoord...

Een belangrijke bron van de ontsporing

Verkopen is vandaag in een aantal bedrijven behoorlijk ontspoord. Heel wat mensen in een verkoopfunctie hebben soms weinig voeling met wat verkopen eigenlijk echt inhoudt. Stel je voor dat zoiets bij een ander beroep zou gebeuren, bijvoorbeeld bij boekhouders... ondenkbaar. Gelukkig zijn er ook nog veel gepassioneerde en getalenteerde verkopers die werken in een team dat geleid wordt door gepassioneerde en getalenteerde managers. Maar laten we eerst eens wat teruggaan in de tijd, naar de jaren '80, waar de ontsporing is begonnen in de B2B-verkoop (Business-to-Business).

Sinds de jaren '80 zijn verkopers massaal overgestapt op consultative selling, ook wel solution selling genoemd. Dit model kwam uit de zakelijke verkoop en verspreidde zich later onder bijna alle verkoopvormen. Het model bepaalt dat de verkoper via vraagstelling de noden van de klant ontdekt, om daarna een oplossing voor te stellen in functie van de ontdekte noden of het ontdekte probleem. Een bekend model voor consultative selling is bijvoorbeeld SPIN-selling.

Dit model van (open) vragen stellen aan de klant om zijn noden te ontdekken, had wel wat voordelen voor een aantal verkopers. Op deze manier toonden ze in elk geval interesse in de klant, in plaats van zoveel mogelijk positieve dingen over hun product te vertellen in een monoloog. De klant stond tenminste centraal in het gesprek, niet het product.

Een belangrijke reden dat consultative selling zo populair werd, is dat de meeste mensen het “eerbaar” vonden om noden van klanten te ontdekken en in te vullen met oplossingen. Verkopen was tot dan toe, en nog steeds, een beroep met een vrij lage geloofwaardigheid bij alle lagen van de bevolking. Het was voor velen een oneerbaar beroep, uitgeoefend door gladde verkopers die halve waarheden vertelden en er alles voor over hadden om maar een deal te laten tekenen door de klant.

Door het ‘ontdekken en invullen van noden’ werd de verkoper plots consultant, waardoor het plots een eerbaar beroep werd. Men deed aan consultative selling, en dat klinkt toch veel beter dan “ik ben vertegenwoordiger”. De gemiddelde perceptie van het beroep “verkoper” kan je trouwens samenvatten in dit grapje dat rondgaat onder verkopers: een man is samen onderweg met zijn vriendin om haar ouders voor de eerste keer te ontmoeten. Als ze voor de deur van haar ouderlijk huis staan, zegt zij tegen hem: “zeg maar tegen mijn ouders dat je in de stripclub hier verderop werkt”. Hij is namelijk verkoper, en ze vindt de stripclub nog minder erg dan te moeten zeggen dat haar toekomstige echtgenoot een verkoper is. Ik heb zelf trouwens ooit een leverancier het compliment gegeven dat hij een goede verkoper was. Hij voelde zich bijzonder beledigd 😊 en ik heb hem uitgebreid moeten uitleggen dat het echt wel een compliment was.

Dat brengt ons bij consultative selling...

Ten tijde van Confucius, Alexander de Grote, Christus, Mohammed, Napoleon, ... , bestond consultative selling niet. Tot voor 1980 was er gewoon geen sprake van consultative selling. In het begin van de jaren 1980 kwam consultative selling

op, in vrij specifieke marktomstandigheden met specifieke denkpatronen over werkgedrag en over verkopen. Toch volgen vele verkopers, trainers, managers, bedrijven, ... nog steeds nauwgezet de regels van consultative selling. Nochtans zijn de typische marktomstandigheden van de jaren 1980 al lang weer voorbij. Consultative selling is stilaan een religie op zich geworden, waarbij niemand zich nog echt afvraagt of het wel de meest productieve verkoopaanpak is...

Is het dan verkeerd om vragen te stellen, behoeften te ontdekken en deze in te vullen met oplossingen? Natuurlijk niet, maar mijn vraag is of het erg doeltreffend is om *vooral dàt* tijdens het verkoopproces te doen en tegelijk te hopen dat dit principe *de kern van de zaak vormt*.

Zo stellen immers vele verkopers elke dag weer dezelfde vragen aan dezelfde klanten om allemaal dezelfde behoeften te ontdekken, omdat ze allemaal eenzelfde training hebben gevolgd. En dan vragen ze zich af hoe ze zich nog moeten onderscheiden van al die andere verkopers. Je kunt je namelijk niet meer onderscheiden met je verkoopaanpak als je allemaal dezelfde sales training over consultative selling hebt gehad (dat is trouwens geldig voor alle tijdsgebonden of context gebonden verkoopmodellen).

Daar komt nog eens bij dat zowat elke concurrerende leverancier in de huidige markt minstens even competent is als jouw bedrijf om de behoeften van dezelfde klanten in te vullen. Dus jouw oplossing onderscheidt zich nauwelijks meer van de concurrentiële oplossing... Tenzij je er echt in gelooft dat de ene drukker nog beter is dan de andere als het gaat om het drukken van briefpapier, visitekaartjes of brochures...

Enkele voorbeelden van de magere resultaten van consultative selling vandaag

Consultative selling werd ook populair omdat het “ontdekken en oplossen van problemen” een typische dienstverlenende activiteit is.

Heel veel dienstverleners, die eigenlijk geen verkopers in hart en nieren waren, werden hierdoor plots aangetrokken door het verkoopvak. Door het succes van consultative selling is vandaag de functie van verkopers ingevuld door vele dienstverleners: heel wat verkopers en managers in verkoopafdelingen, hebben vandaag in de eerste plaats een dienstverlenend profiel.

Dat dienstverleners in verkoopfuncties een reëel gevaar kunnen vormen voor de verkoopresultaten, leerde ik uit een recent verzoek van een verkoopdirecteur. Hij vroeg me om aan zijn verkopers een training te geven in ‘het stellen van open vragen om behoeften te ontdekken’. Zijn verkopers hadden al geleerd om open vragen te stellen aan de klant. Uit een recent onderzoek via mystery customers bleek echter dat de aangeleerde vragen niet of nauwelijks werden gebruikt. Ik vroeg hem naar de verkoopresultaten, deze waren boven alle verwachtingen. Maar dat interesseerde hem nauwelijks, want zijn verkopers volgden niet de voorgeschreven aanpak waarvan hij vond dat het de juiste was: zijn mensen deden namelijk niet aan consultative selling en de verkoopdirecteur had zelf een dienstverlenend profiel, tja...

Het is verder in heel wat gevallen gewoon niet doeltreffend om op zoek te gaan naar de noden van de klant. Neem bijvoorbeeld de verkoper in een speelgoedwinkel. Stel even

dat een gezin van twee ouders en hun zoon van een jaar of acht de winkel binnenkomt. De verkoper spreekt hen aan en vraagt de ouders en hun zoon naar de noden: “wat hebt u nodig aan speelgoed?”. Foute vraag. De ouders denken dan direct iets als “eigenlijk hebben we niets nodig, onze zoon heeft al genoeg speelgoed”. De verkoper gaat in dit geval beter niet op zoek naar de noden, maar zou wel aan het kind kunnen vragen: “wat wens jij allemaal te hebben?”. Dus niet op zoek naar noden, maar op zoek naar wensen. Consultative selling, namelijk noden of problemen ontdekken, is hier niet echt doeltreffend: er zijn namelijk in dit geval geen noden of problemen. In de speelgoed business is het psychologisch openen van de weg naar ‘vervul al je wensen’ een veel betere aanpak.

Een ander voorbeeld toont ook aan hoe dienstverlenend denken de verkoop ondermijnt. Bij een van mijn klanten verkocht een dienstverlenende verkoper herstellingen van vochtschade aan huizen. Het bedrijf kreeg aanvragen binnen via internet en hij ging deze mensen bezoeken. Hij onderzocht het probleem, nam alle maten op, stelde vragen over de oorzaken van de vochtschade, gaf oplossingen, ... De klanten vroegen hem daarna meestal om een gedetailleerde offerte, hij maakte de offerte en van één op tien klanten kreeg hij een order.

Zijn collega-verkoper ging anders te werk. Hij kwam bij de klant, bekeek de schade en zei: “dit soort schade herstellen we elke dag, het gaat u ongeveer X Euro kosten en dan bent u weer voor twintig jaar gerust. Dus, wanneer zal ik mijn mensen laten beginnen?” Hij kreeg van zeven op tien klanten een order. Hij deed geen gedetailleerd onderzoek naar de behoeften van de klant, stelde geen vragen, maar

creëerde vertrouwen in zijn bedrijf. Vertrouwen creëren is in deze business dus zeven keer sterker dan vragen stellen en oplossingen voorstellen.

Soms kan het stellen van open vragen of het ontdekken van de noden van de klant tijdens een verkoopgesprek nuttig zijn. Maar het is niet de basis van verkopen, het is in het beste geval slechts een van de vele manieren om verder te geraken in een verkoopgesprek. En in de vorige voorbeelden was het zelfs een van de minder goede manieren...

De intuïtieve rol in consultative selling is 'service verlenen'

In de gedachtewereld van consultative selling ben je in de rol van consultant nogal beperkt tot 'het analyseren van het probleem en het aanbieden van een oplossing'. Door het verkopen 'consultative' te noemen, geeft het sterk de indruk dat jouw rol vooral (of enkel) die van een consultant is. Terwijl de makers van het concept dit waarschijnlijk nooit zo hebben bedoeld. Deze rol is veel te beperkt gedefinieerd. Helaas zie ik in mijn praktijk dat veel verkopers echter hun rol wél als consultant zien... Hoeveel verkopers hebben mij al gezegd "als ik maar een goede oplossing vind, dan verkoop ik wel"? Velen helaas...

Bij het bestuderen van de best performers onder de verkopers heb ik vastgesteld dat de beste verkopers hun rol veel breder zien, namelijk op vier vlakken. Dit heb ik twintig jaar lang via onderzoek vastgesteld bij de beste verkopers, ongeacht hun business, ongeacht het type klanten, ongeacht het aanbod, en dat zowel voor consumenten als voor zakelijke klanten.

Zo zien zij hun rol als volgt:

1. De relatie opbouwen: ik verbind de klant met mijzelf.
2. Enthousiasme creëren: ik verbind de klant met mijn aanbod.
3. De deal afsluiten: Ik verbind de klant met mijn bedrijf.
4. Testen: klant en verkoper testen elkaar wederzijds.

Waar komt consultative selling in beeld bij deze vier bovenstaande basiselementen van de rol van de verkoper? Consultative selling is NIET universeel voor verkoopprocessen. Consultative selling werkte meestal enkel relatief goed voor specifieke producten of diensten in de zakelijke verkoop (B2B). Maar in een aantal zakelijke verkoopcycli wordt de deal geregeld buiten de werksfeer afgesloten, bijvoorbeeld op de golfbaan of in het restaurant. Daar tellen andere zaken mee dan 'welke partij de (aller) beste oplossing heeft'. Daar gaat het bijvoorbeeld om wie de beste relaties heeft. Zo'n restaurantscenario is natuurlijk overbodig als jouw concurrenten geen marktconforme oplossing zouden kunnen aanbieden. Maar al jouw concurrenten hebben vandaag meestal even goede en marktconforme oplossingen, anders waren ze er al lang niet meer geweest.

In minder complexe verkoopcycli wordt het enthousiasme zelfs niet eens gecreëerd door het oplossen van een probleem van de klant. De klant die een kledingstuk of een auto koopt, heeft namelijk geen probleem dat moet worden opgelost. Dan is de beslissende factor tot aankoop soms de prijs, of het imago, soms de persoonlijke charme van de verkoper, of gewoon de hebzucht van de klant, of tal van andere factoren dan enkel 'een oplossing voor een probleem'. De hebzucht van de klant kun je trouwens als kledingverkoper niet 'oplossen', daar zijn eerder therapeuten voor nodig.

Sommige aanhangers van consultative selling beweren in het geval van de bovenstaande voorbeelden dat de 'charme van de verkoper' een 'oplossing voor een probleem' is, en het 'imago' van een product als Coca Cola of Benneton een 'oplossing voor een probleem' is. Als je dat vindt, dan is natuurlijk alles 'een oplossing voor een probleem'. Dan is bijvoorbeeld het kopen van een nieuw kledingstuk de oplossing voor een mislukt huwelijk. Maar zoals gezegd, ligt de echte oplossing van dit soort problemen eerder bij de therapeut of de psycholoog.

Om dit soort redenen blijkt al direct dat consultative selling slechts in een aantal vrij specifiek type verkoopprocessen bruikbaar is. Dat wil nog steeds niet zeggen dat consultative selling daarom in deze verkoopprocessen *de kern* van de zaak vormt...

Ik geef je graag nog een voorbeeld uit mijn eigen ervaring. Nog niet lang geleden nam ik deel aan een congres over het verkopen in de voedingsmarkt. Daar probeerde men uit te leggen aan iemand die melk verkoopt aan supermarktketens, dat hij de noden/problemen bij de grootdistributie moet gaan ontdekken en deze oplossen met melk + services. Dat was gewoon een brug te ver om verschillende redenen:

1. Melk is melk, het is een basisproduct.
2. Als je toch extra toegevoegde waarde zou kunnen leveren, dan blijkt dat je hiervoor extra diensten moet ontwikkelen en extra tijd per klant moet gaan besteden. Op dat moment verkoop je geen melk meer, maar melk + services. Hiermee verhoog je ook je kostprijs (diensten kosten ook geld), waardoor je marge nog lager ligt dan dat die nu al was vanwege de lage melkprijs.

-
-
3. Het belangrijkste obstakel: de supermarktketens vinden een melkleverancier eenvoudigweg niet de juiste partij om bijvoorbeeld logistieke problemen te gaan analyseren binnen hun bedrijf. Ze laten je er gewoon niet in en ze weigeren simpelweg te antwoorden op jouw vragen over mogelijke problemen!

Het is verwarrend om verkopen “Consultative selling” te noemen

Ik wil hiervoor eens een korte vergelijking maken met kwaliteitssystemen. Zo was het ISO-9000 kwaliteitstelsysteem in het begin vooral afgestemd op productiebedrijven. De doelstelling was om kwaliteit te leveren. Wat was dan de definitie van kwaliteit? Wel, kwaliteit was er ‘als de klant tevreden was’: kwaliteit = klanttevredenheid.

Sorry, maar je kunt wat mij betreft kwaliteit op veel manieren definiëren, maar elke definitie van kwaliteit is verbonden aan het product (de meetbare eigenschappen vormen de kwaliteit). Kwaliteit laat zich niet meten aan de tevredenheid van de klant (dat is een gevoel). Als ik het heb over een aardbei van hoge kwaliteit, dan denk ik nergens aan klanttevredenheid maar enkel aan de aardbei, hetzelfde met een auto van hoge kwaliteit, enz... Bij kwaliteit staat het product centraal, niet de klant.

Door het woord kwaliteit te gebruiken, waar men eigenlijk klanttevredenheid bedoelde, werd veel verwarring gecreëerd. Het gebruik van correcte woorden om te omschrijven wat je bedoelt, is gewoon *essentieel* bij het opbouwen van een doeltreffend concept, dat is een universele basisvereiste. Voor verkopen is dat hetzelfde. Door het ‘verkopen’ consultative te

noemen, wordt het verwarrend voor veel verkopers: het lijkt erop dat je rol consultant is, en dat is de essentie van je rol niet. De rol van verkoper is in de eerste plaats deals afsluiten. Daar zijn alle best performers het volledig over eens. Maar ik hoor geregeld zelfs bij ervaren verkopers uitspraken als “als ik de beste oplossing adviseer vanuit mijn aanbod, dan is het automatisch verkocht”. Dat is absoluut niet zo:

1. De concurrenten bieden vandaag even goede oplossingen, dus komt de verkoop niet zomaar vanzelf tot stand. In de meeste concurrentiële markten is elke concurrent immers ongeveer even goed in het analyseren van de problemen bij de klant en het oplossen ervan, en elke concurrent heeft daarvoor eenzelfde training gevolgd.
2. En stel dat je de beste inhoudelijke oplossing zou hebben voor de problemen: als de klant op dat moment bijvoorbeeld geen vertrouwen heeft in jou als persoon of in jouw bedrijf, dan komt de verkoop niet tot stand. Omdat er geen vertrouwen is, helpt de beste oplossing niet. Als jouw bedrijf bijvoorbeeld te klein is of niet aanvaard wordt door interne gebruikers, dan kiezen mensen dikwijls nog liever voor andere (iets minder perfecte) oplossingen.
3. En ook al heb je de beste oplossing voor het probleem: als de voorwaarden van jouw bedrijf, zoals prijs en levertijd, niet haalbaar of niet de beste zijn, dan komt de verkoop niet tot stand en kiest men voor een andere marktconforme oplossing van een andere leverancier.

Dus mijn advies: stop met het verkopen ooit nog “consultative” te noemen. Dit leidt voor veel mensen tot vernauwing van de

rol van de verkoper, waarbij het meest essentiële van verkopen over het hoofd wordt gezien, namelijk relaties bouwen, enthousiasme creëren en deals afsluiten.

Consultative selling is een service, geen vorm van verkopen

Een goede definitie van dienstverlening (service) is: de behoefte of het probleem van de klant analyseren en in functie daarvan een oplossing bieden. Lijkt deze definitie niet als twee druppels water op de definitie van consultative selling?

Dat veel dienstverleners (en veel mensen in het algemeen) niet van verkopen houden, lijkt me niet meer dan normaal. Managers voelen dat aan en ze gebruiken daarom dienstverlenende principes om verkopen te herdefiniëren: ze verkondigen het principe dat verkopen eigenlijk een specifieke vorm van service is, waarbij de klant moet worden geholpen. Dat soort herdefiniëringen gebeurt elke dag. Zo kwam ik het bijvoorbeeld nog recent tegen in een call center. Daar vereist men dat dienstverleners na het oplossen van een klantprobleem aan de telefoon ook nog eens moeten cross sellen of upsellen, maar ze noemen dit een 'extra service'... of dit een doeltreffende aanpak is? De dienstverleners hadden direct door dat cross sellen en upsellen in de verste verte geen specifieke vorm van service is, maar dat het gewoon verkopen is ... en dat is precies wat ze niet graag doen als dienstverlener...

Consultative selling kan zelfs averechts werken

Vandaag gebruikt een groot deel van de verkopers elke dag consultative selling, de zakelijke verkopers nog meer: iedereen heeft zowat dezelfde aanpak en stelt dezelfde vragen aan

dezelfde klant. Veel verkopers denken “als ik maar vragen stel, dan groeit het vertrouwen van de klant”. Het is echter volledig andersom, namelijk pas als je het vertrouwen van de klant hebt gekregen, dan mag je vragen stellen en krijg je eventueel goede antwoorden.

Een probleem bij al dat vragen stellen, is dat de klanten de vragen van verkopers steeds meer als een ondervraging zien, waarbij de verkoper vooral zijn eigen behoefte aan informatie (over de klant) wil invullen. Dus de verkoper stelt in de eerste plaats vragen in zijn eigen voordeel. Want als de verkoper de klantbehoefte kent, dan gaat hij deze kennis gebruiken om de klant te beïnvloeden en te overtuigen. Zo voelen de klanten het vandaag steeds meer aan. Stel maar eens vragen als “hoeveel keer per maand wordt dit onderdeel vervangen?”; of “Hoeveel uren kost het om dit te bouwen in uw productieapparaat?”. De klant weet na zo’n vragen toch blindelings waar het verkoopgesprek naartoe gaat. Hij weet dat als hij antwoordt op dit soort vragen, de verkoper gewoon naar de volgende stap gaat: namelijk deze antwoorden gebruiken om zijn product voor te stellen als een betere oplossing dan datgene dat de klant bij de concurrent krijgt. Dat is 100% voorspelbaar gedrag van de verkoper en niet echt aanmoedigend voor de klant. En iedere verkoper van dezelfde soort producten stelt jou als klant dezelfde vragen. Is het niet om mee van te worden als je klant bent?

En veel verkopers stellen bovendien enkel vragen omdat ze dat geleerd hebben in een sales training die ze gevolgd hebben. Hoe kan je daarmee nog een spontaan en serieus gesprek voeren?

De aanpak van de best performers

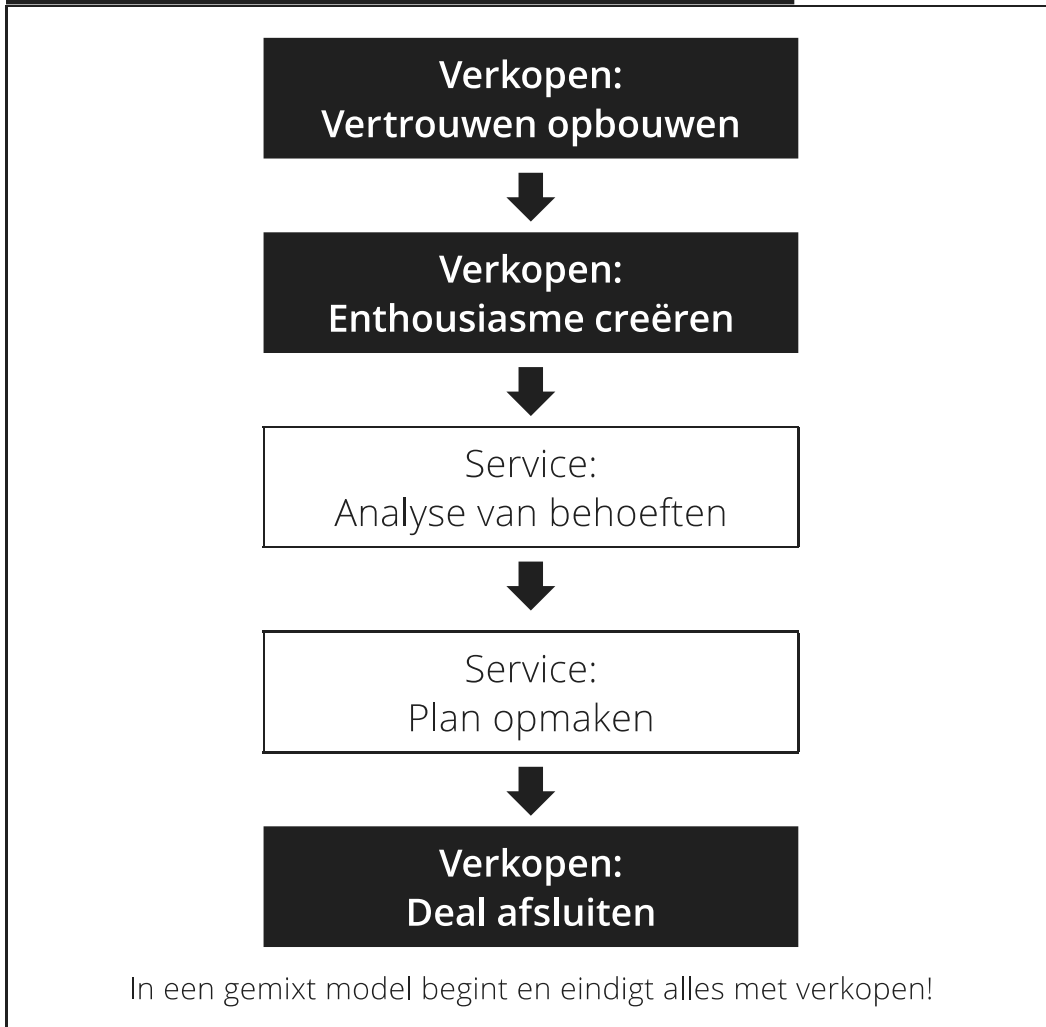
De beste verkopers stellen vragen met andere doelstellingen in gedachte. Ze zijn namelijk vooral geïnteresseerd in de klant als persoon, dus niet in de eerste plaats in 'de behoefte' van de klant. Ze gaan daarnaast vooral op zoek naar de wensen van de klant, in plaats van de behoeften. Dus ze zien verkopen niet als inventariseren van de klant zijn problemen en noden. Wat de klant nodig heeft (de behoeften), is immers in 95% van de gevallen al lang door een andere leverancier ingevuld, meestal even goed of zelfs beter. Met wat wenselijk is, kun je wel toegevoegde waarde creëren. Dat is het denkkader van de beste verkopers.

Wat echt essentieel is als het gaat over vragen stellen, is dat de beste verkopers simpelweg vragen stellen met als enige doel om bruikbare reacties te krijgen van de klant. Bruikbare reacties zijn de reacties van de klant die de beste verkopers gebruiken om de relatie versterken, om het enthousiasme van de klant over hun product of dienst te vergroten, of om de deal mee af te sluiten. Het werken met bruikbare reacties wordt nog verderop behandeld.

Gemixte vorm van verkopen en service

Om 'consultative' toch een plaats te geven in 'selling', geef ik graag het voorbeeld van de verkoopaanpak van een van onze klanten. Dit bedrijf levert kasten op maat van de klant, zie figuur 1. Eerst starten ze met het opbouwen van vertrouwen (verkopen), dan creëren ze enthousiasme (verkopen), daarna inventariseren ze de behoefte van de klant (service), dan maken ze een plan op van de kasten (service), om ten slotte de deal af te sluiten (verkopen). Consultative selling was nodig om het plan op te bouwen, maar de rest is verkopen!

Figuur 1: gemixt model van verkopen en service



Samengevat

1. Consultative selling is dus in de eerste plaats een service: behoeften ontdekken en hiervoor een oplossing aanbieden. En voor service moet gewoon betaald worden, net zoals voor elk ander product.
2. Consultative selling kan een onderdeel van een verkoopproces zijn, maar is nooit de basis ervan!
3. Consultative selling veronderstelt dat de inhoud, de noden en oplossingen (in dit geval het plan), belangrijker zijn dan de vorm. Dat is bijna nooit het geval in verkoopsituaties.

4. Consultative selling doet alsof 'verkopen = helpen of oplossen'. Dat is niet het geval, verkopen is nooit hetzelfde als helpen. Je gaat namelijk eerst verkopen en pas als het verkocht is, ga je helpen, informeren en oplossen.

En tenslotte nog ...

Er zijn verkoopprocessen waar geen tussenkomst van mensen is of waar deze tussenkomst beperkt is tot het duwen op een knop, denk maar aan een fruitveiling. Als een landbouwer zijn aardbeien naar de veiling brengt, dan kan hij niet door verkoopgesprekken een klant aantrekken of een hogere prijs krijgen. De prijs wordt bepaald door een klok die aftelt, wie het eerste drukt, koopt de aardbeien aan de prijs die op de klok staat.

Andersom gebeurt ook. Zo verkocht een van mij klanten basisproducten aan een voedingsbedrijf. Dit voedingsbedrijf deed elk jaar een aanbesteding via een klok op internet. Er mochten een vijftal leveranciers deelnemen, die ze zelf uitzochten op basis van een aantal parameters. Op een bepaalde dag om 12 uur hielden ze een internetveiling met deze klok. De klok begon aan nul Euro per ton, ging langzaam omhoog en wie het eerste afdruckte mocht voor 12 maanden leveren aan het voedingsbedrijf. Deze aankooppraktijk resulteerde trouwens al gauw in het maken van prijsafspraken tussen de leveranciers...

Deze verkoopprocessen zie ik niet als een 'verkoopproces waarbij directe invloed kan worden uitgeoefend'. In dit boek spreek ik verder niet over dit soort verkoopprocessen, waar de strategie vooral bestaat uit een goede voorbereiding om op het juiste moment op een knop te drukken bij het lopen van de klok.