

1 De rol van sales



There's no doubt that something radically different is going on within sales relationships like these. But it's not simply that selling is getting more complex and sophisticated. It's not that the hard sell has become softer, that selling has a greater technology component, or that individual salespeople have been replaced by teams. These may be symptoms of change, but the causes are much more fundamental. Selling is in the early stages of a complete transformation.

— RACKHAM & DEVINCENTIS, 1999

Dit hoofdstuk schetst kort de achtergrond van sales. Ook beschrijven we op welke wijze sales in de afgelopen decennia veranderd is en wat hier de gevolgen van zijn. Het hoofdstuk sluit af met een casus.

Sinds de mensheid taakverdeling heeft uitgevonden en vraag en aanbod elkaar moesten vinden, heeft ruil – en daarmee inkoop en verkoop – betekenis gekregen. De wereld van inkoop is echter de laatste jaren enorm veranderd. De wereld waarin markten niet transparant zijn en de rol van sales (en dan vooral van persoonlijke verkoop) gericht is op communicatie van het aanbod, het benadrukken van de kenmerken en voordelen ervan, het onderhandelen over de prijs en het zo snel mogelijk sluiten van de overeenkomst, is aan het verdwijnen. In *The Challenger Sale* stellen Dixon en Adamson (2011) dat als gevolg van de informatiemaatschappij de inkoper toegang heeft tot een enorme hoeveelheid gegevens. Google functioneert hierbij als koopconsultant. Hierdoor kan de inkoper al voordat er contact wordt gezocht met potentiële leveranciers bepalen wat er wordt aangekocht en met welke specificaties. Volgens onderzoek van het Corporate Executive Board (CEB) heeft een inkoper het inkoopproces zelfs al voor 57 procent doorlopen voordat het eerste contact met de verkopende partij gelegd is.

Of dit percentage juist is, is moeilijk te zeggen. Andere onderzoeken stellen een hoger percentage vast, weer andere een lager. Wat van belang is, is dat sales zich moet aanpassen aan een klant die al ver voor het eerste contact gestart is met zijn aankoopproces. Afgezien van het feit dat de afdeling Sales moet samenwerken met de marketing- en communicatieafdeling om die product- en diensteninformatie online te verspreiden die noodzakelijk en uitnodigend zijn voor *leads* en klanten (indirecte invloed op het eerste deel van het proces), moet zij zich vooral ook richten op het tweede deel van het proces, het deel waarbij zij direct betrokken is.

Verkopers worden later uitgenodigd in het aankoopproces



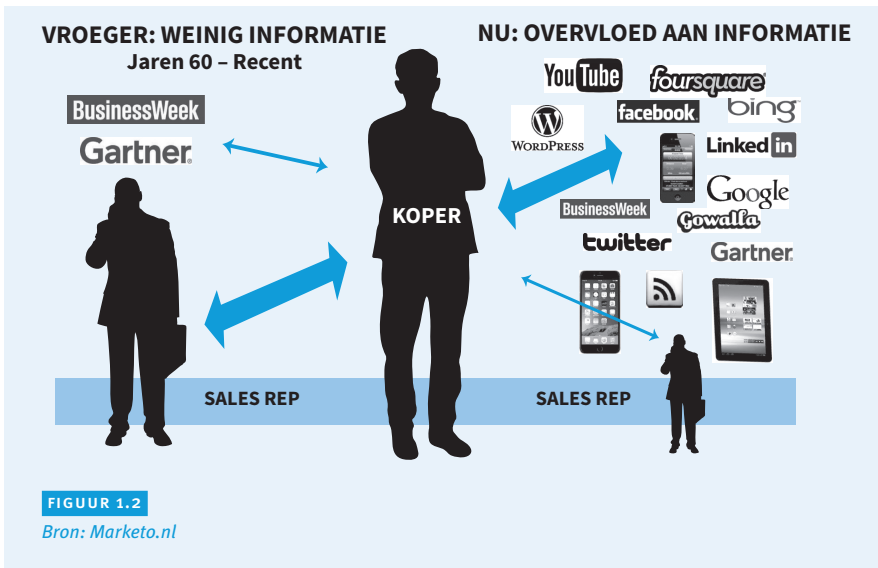
FIGUUR 1.1

Bron: CEB, *The End of Solution Sales*

Globalisering en digitalisering zijn dus van grote invloed op het salesvakgebied. In business-to-businessmarkten is er sprake van een overaanbod van kwalitatief goede en vergelijkbare producten en diensten. Zo zijn kopersmarkten ontstaan, waarin inkopers hun leveranciers tegen elkaar kunnen uitspelen om de beste prijs te bedingen. De digitalisering heeft geleid tot veel meer transparantie. Inkopers kunnen aanbieders makkelijker vinden en vergelijken, onderling gebruikservaringen delen en met elkaar inkoopmacht organiseren. Een reactie op deze ontwikkeling is het ontstaan van B2B-marktplaatsen. Een mooi voorbeeld hiervan is Covisint.com, dat onder andere een marktplaats voor de auto-industrie is. De deelnemers hiervan zijn Ford, General Motors, Daimler AG, Renault en Nissan. Het doel van deze marktplaats is de snelheid in de beslissingsprocessen te verhogen, verspilling terug te dringen en kosten te besparen.

Voor sales, en met name voor persoonlijke verkoop, betekent dit dat communicatie over kenmerken en voordelen van standaardaanbod minder relevant is geworden: de inkoper is immers al goed geïnformeerd. Dit heeft grote gevolgen voor de rol van sales. Wat moet de nieuwe rol van sales zijn? Hoe kan sales het verschil maken in een wereld waarin de producten en diensten min of meer vergelijkbaar zijn?

Fergus Foster, managing director van Marketo EMEA, pleit voor het samen optrekken van sales en marketing. Tijdens de sales 2.0-conferentie van 2014 stelde hij een nieuw lead-tot-omzetproces voor. Volgens Foster wordt content steeds belangrijker. Klanten en prospects (potentiële klanten) moeten verleid worden om informatie te lezen en om zich te engageren. Hij gaat uit van het principe dat niet elke lead direct klaar is om te kopen. Als zo'n lead direct wordt doorgespeeld naar sales is de kans bijzonder groot dat deze verloren gaat. Deze lead moet worden genurtured totdat hij klaar is om te kopen. Volgens Foster moet dit gebeuren door de communicatie aan te passen aan de leads door middel van scoring. Door leads te scoren op bijvoorbeeld demografische criteria en koopintentie, kunnen ze overgedragen worden aan de volgende fase in de verkoopfunnel, waarin andere informatie aan de lead wordt aangeboden. Op deze manier past sales zich aan het aankoopproces van de lead aan. Zijn informatiebehoefte in de oriëntatiefase is namelijk compleet verschillend van de behoefte die hij heeft wanneer hij van plan is de koop te sluiten.



In de inleiding is al aangegeven dat sales verandert; niet alleen de betekenis die sales voor de klant heeft, is aan verandering onderhevig (een verschuiving van product naar klant), maar ook de betekenis die sales heeft voor de organisatie. De markt verandert en dit vraagt om een vernieuwde salesstrategie. Deze verandering is niet eenvoudig. Dat sales binnen veel organisaties onderdeel is van een afdeling en niet zelfstandig functioneert, zegt iets over het belang dat organisaties hechten aan sales. Daarmee zegt het ook iets over de rol die de accountmanager, de salesmanager, maar ook de verkoper zich moeten aanmeten om binnen de veranderende markt een goed resultaat te behalen.

Om een goed beeld te krijgen van wat er moet veranderen om sales effectief en efficiënt op de kaart te zetten, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de veranderende rol van sales onder invloed van globalisering en digitalisering en de effecten hiervan op de rol van de verkoper. Als eerste wordt ingegaan op de ontwikkelingen op het gebied van kopen en verkopen.

De Gartner Group voorspelde in 2011 dat klanten in 2020 85 procent van hun relatie met een onderneming managen zonder interactie met een persoon van het bedrijf. Ook uit andere onderzoeken blijkt een groeiende wens naar selfservice. Gek genoeg spelen maar weinig bedrijven goed op deze wens in. Volgens Kolsky (thinkJar, Estebankolsky.com) is het merendeel van de bedrijven niet klaar voor de selfservice customer.

Willen bedrijven een goede selfservice *experience* bereiken, dan moeten ze volgens Kolsky een multichannel online benadering kiezen. De klant moet via meerdere interactieve kanalen benaderd worden, zodat hij op basis van eigen voorkeuren kan kiezen waar hij gebruik van maakt om de beste customer *experience* te beleven.

1.1 De veranderende rol van sales: ontwikkeling van koper en verkoper

Vraag mensen naar een prototypische verkoper en je krijgt de beschrijving van een man die zelfverzekerd, zonder scrupules en met een vlotte babbel zijn pitch kan houden. Iemand die zich niet uit het veld laat slaan door een beetje tegenwicht van de klant en daar met alle overtuiging snel drie argumenten tegenoverstelt. Alles kan en alles mag om de deal te sluiten.

Hoewel achterhaald, is dit toch vaak nog het beeld dat mensen van een verkoper hebben. Een erg beperkt beeld. Sterker nog, een half beeld. De ideale verkoper is in veel gevallen namelijk geen man maar een vrouw, stelt Jacqueline de Block van Mercuri in een artikel van Intermediair.nl. Vrouwelijke eigenschappen als bouwen aan relaties, goede luistervaardigheden en empathisch vermogen zorgen voor 'het vermogen relaties op te bouwen en te onderhouden...' aldus De Block (Van der Klis, 2013).

Dit wil niet per se zeggen dat er meer vrouwen of minder mannen in sales moeten werken. Het laat echter wel zien dat sales veranderd is en dat in die veranderde wereld andere eigenschappen van belang zijn geworden.

Hoe komt het toch dat we dit stereotiepe beeld van een verkoper hebben, waar komt dit vandaan? Daarvoor moeten we teruggaan naar de tijd waarin verkopers nagenoeg de enige bron waren voor een koper om iets over een product of dienst te weten te komen. Voordat informatiebronnen als internet hun intrede deden, waren kopers voor hun kennis van producten en diensten namelijk grotendeels afhankelijk van de informatie die ze van verkopers kregen. De boer die een nieuwe tractor wilde aanschaffen, ging naar de plaatselijke leverancier, liet zich informeren over verschillende modellen en de prijs, en maakte vervolgens op basis van die informatie een keuze. Door zijn kennis had de verkoper een voorsprong: hij bepaalde welke informatie hij wel of niet deelde met de boer.

Daarnaast was de consument afhankelijk van het aanbod van de verkoper. De tractorverkoper had een beperkt aantal modellen in zijn assortiment, waaruit een keuze gemaakt kon worden. De variatie in match tussen de vraag van de consument (Wat voor soort tractor wil ik? Waarvoor ga ik de tractor gebruiken?) en het uiteindelijk geleverde product was nooit groter dan de modellen die de plaatselijke verkoper of de vertegenwoordiger (die gemiddeld één keer per jaar langskwam) verkocht.

Met andere woorden: je kon kiezen uit een beperkt aantal modellen en je moest je wensen min of meer aanpassen aan dit aanbod. Door deze beperkte keuze, en het verschil in kennis en informatie, is het beeld ontstaan dat verkopers alle macht en middelen hadden om kopers een poot uit te draaien.

Er is in de hiervoor beschreven situatie sprake van een verkopersmarkt. De koper heeft weinig alternatieve mogelijkheden. De verkoper communiceert het aanbod en onderhandelt over de mogelijkheden en de prijs. Kenmerkend voor deze marktsituatie is schaarste, een hoog prijsniveau met weinig onderhandelingsruimte, het bestaan van exclusieve distributeurs en lange levertijden. De eerste in massa geproduceerde auto, de T-Ford, was vanaf 1914 in één kleur te koop: zwart. De reden hiervoor was efficiëntie; zwart droogde het snelste van alle kleuren. Henry Ford, producent van de auto, zei hierover: 'Je kunt hem bij ons in alle kleuren kopen, als het maar zwart is.'

Ook in de huidige markten, die over het algemeen gekenmerkt worden door overaanbod en toegankelijkheid, kan nog sprake zijn van verkopersmarkten. Denk daarbij

aan zich niet-onderscheidende producten zoals winterbanden, of wegzout gedurende strenge winters.

De klant heeft nu in ieder geval wel meer keuzemogelijkheden door de komst van meer transparantie, snellere communicatielijnen, informatiedeling via internet, snellere transportmogelijkheden en een groter aanbod van (dezelfde) goederen en diensten. Waar vroeger een dienst uit Groningen in Maastricht onbetaalbaar was, behoort diezelfde dienst nu tot één van de vele mogelijkheden. Met andere woorden: voor veel producten en diensten zit de meerwaarde vaak niet meer in het product of de dienst zelf.

Het onderscheid in het aanbod moet dus op een andere manier gemaakt worden. Dit betekent dat verkoop niet langer een product of dienst verkoopt, maar een oplossing van een probleem of beantwoording van een vraag van een klant. Verkopers moeten erachter zien te komen wat precies de behoefte is van de inkopende partij. Ook als de klant zelf nog niet precies weet of die behoefte er is. Het kan ook zo zijn dat de verkoper suggesties doet aan de klant voor een volgende aankoop.

Voordat er ook maar een stap over de drempel wordt gezet bij een verkoper, heeft de inkopende partij waarschijnlijk al op internet gekeken wat er zoal wordt aangeboden en voor welke prijs. Daarnaast leidt de stap over de drempel niet automatisch tot een verkoop. De inkopende partij kan de verkopende partij ook slechts gebruiken als informatiebron, om vervolgens via internet een gerichte aankoop te doen. De traditionele vaardigheden van verkopers gericht op alleen verkoop van een product of dienst moeten daarom worden omgezet in vaardigheden die kansen omzetten in verkoop.

Voorheen was het nooit noodzakelijk om de eigen positie binnen de eigen organisatie en bij de klant tegen het licht te houden. Nu de principes veranderd zijn, moet de salesafdeling echter een andere werkwijze kiezen. Als tegenhanger van inkoop en onderdeel van een afdeling binnen de eigen organisatie moet sales de regie voeren zonder de regiefunctie te hebben. Dit vraagt om een bepaalde systematiek en attitude van de afdeling en van de klant.

In de volgende paragrafen wordt een aantal aspecten behandeld die een verandering hebben teweeggebracht in de rol van sales. De twee eerste aspecten zijn globalisering en digitalisering.



SOLUTION SELLING VS. INSIGHT SELLING

Nog niet heel lang geleden was het helpen van de klant bij het oplossen van zijn probleem (*solution selling*) de effectiefste salesmethode en in sommige situaties is dat nog steeds het geval. Niet het pitchen van de goede eigenschappen van een product (usp's) maar de klant helpen met zijn problemen, bleek een succesvolle en duurzame verkoopwijze. Digitale ontwikkelingen gaan echter in rap tempo, ook binnen sales. Door de enorme online informatiestroom zijn klanten vaak niet meer afhankelijk van verkopers om met een oplossing voor hun problemen te komen. Ze hebben de oplossing dikwijls zelf al gevonden en zoeken slechts naar de partij die deze oplossing zo effectief en efficiënt mogelijk biedt. Naast *solution selling* zijn dan ook andere vormen van verkoop ontwikkeld.

Een andere insteek van verkopen is het zogenaamde *insight selling of challenger sales* (Schultz, Doerr & Rackham, 2014). Insight selling steunt op het inzicht dat een verkoper zijn klant kan bieden, zoals de naam al doet vermoeden. Niet de oplossing van een bestaand probleem staat centraal, maar nieuwe ideeën voor de klant. De verkoper signaleert problemen en kansen, en probeert hier in samenwerking met zijn klant op in te spelen. Hij genereert ideeën die resultaten opleveren voor beide partijen.

In dit schema zien we duidelijk de verschillen tussen solution selling en insight selling:

TABEL 1.1 *Solution selling vs. insight selling*

Solution selling	Insight selling
Gericht op wat voor soort organisatie	
Organisaties met een heldere visie en vastgestelde eisen.	Wendbare organisaties met opkomende vraag of organisaties in staat van ontwikkeling.
Wat voor soort informatie verzamelen	
In welke behoefte probeert de klant te voorzien?	Welke nog onbekende behoefte heeft de klant?
Wanneer contact leggen	
Nadat de klant een probleem heeft geïdentificeerd dat de leverancier kan oplossen.	Voordat de klant een probleem heeft geconstateerd.
Hoe het gesprek te starten	
Stel vragen over het probleem van de klant en zoek naar een kapstok voor je oplossing.	Bied nieuwe en uitdagende inzichten over wat de klant zou moeten doen.
Hoe de informatiestroom te sturen	
Stel vragen zodat de klant je door zijn aankoopproces kan leiden.	Coach de klant bij de aankoop en bied gedurende het hele proces support.

Bron: hbr.org

1.2 Globalisering en digitalisering

1.2.1 Globalisering

Aan het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw vond er een verschuiving plaats in de oude verhoudingen tussen kopers en verkopers. Door twee algemene ontwikkelingen is de markt ingrijpend veranderd. De eerste van deze ontwikkelingen, globalisering, begon zelfs al veel eerder, rond de jaren zeventig. In de loop van de jaren negentig barstte zij echter in volle hevigheid los, in combinatie met een tweede ontwikkeling: digitalisering.

Globalisering is in de letterlijke betekenis van het woord niet meer dan internationalisering. Steeds meer producten en diensten worden grensoverschrijdend aangeboden. Deze internationalisering leidt er niet alleen toe dat bedrijven hun producten wereldwijd gaan aanbieden, maar ook dat ze internationale samenwerkingsverbanden aangaan.

Welke gevolgen heeft de globalisering gehad voor de verhoudingen tussen kopers en verkopers? Eén gevolg is dat kopers toegang hebben gekregen tot een steeds groter aanbod aan producten en diensten. Dit geldt niet alleen voor de consument die zag dat het aanbod van de plaatselijke winkel of vertegenwoordiger almaar groter werd. Vooral voor bedrijven en overheden is deze aanbodgroei van groot belang geweest. Waar individuen immers incidenteel consument zijn van diensten en producten, hebben bedrijven en overheden inkoopafdelingen die zich structureel bezighouden met de inkoop van diensten en producten. Een groter aanbod aan producten zorgt voor meer keuzemogelijkheid. Deze grotere keuzemogelijkheid beperkt zich niet alleen tot de variatie en hoeveelheid aan producten die worden aangeboden, maar is ook aanwezig in de prijs die er voor producten wordt gevraagd.

Vanaf het moment dat er een groter aanbod aan diensten en producten ontstond, hebben bedrijven hun koopgedrag aangepast. In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid stilgestaan bij deze gedragsverandering en de functie van inkoop bij bedrijven. In dit hoofdstuk wordt volstaan met de vaststelling dat inkoopafdelingen door een groter aanbod van producten een belangrijke troef in het koop-verkoopproces in handen hebben gekregen.

1.2.2 Digitalisering

De tweede ontwikkeling die voor een ingrijpende verandering heeft gezorgd, is **digitalisering**. Onder invloed van ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie heeft de markt een enorme verandering ondergaan. Het bekendste voorbeeld van deze digitalisering is ongetwijfeld internet.

De veranderende invloed van digitalisering op de markt is tweeledig:

- In de eerste plaats heeft internet gezorgd voor een enorme informatiestroom over producten en diensten. Kopers zijn daardoor niet meer afhankelijk van de informatie die verkopers of voorlichters hen verschaffen. Productinformatie is door digitalisering gemeengoed geworden. Inkopers laten zich met een druk op de knop informeren over zaken als aankoopbedragen, gerelateerde producten, en service en onderhoud. Het belangrijkste gevolg daarvan is dat inkoopafdelingen opereren in een zogenoemde **transparante markt**. Dat wil zeggen dat ze op elk moment informatie tot hun beschikking hebben over nagenoeg alle producten en diensten.
- Een tweede gevolg van digitalisering is dat er een nieuw **verkoopkanaal** voor veel producten en diensten is ontstaan: internet. Vanaf het begin van deze eeuw wordt internet ingezet voor de verkoop van een steeds groter wordend aanbod aan producten en diensten. Sommige bedrijven hebben zich sinds de opkomst van dit nieuwe kanaal zelfs alleen nog maar toegelegd op deze wijze van verkopen (e-commerce). Ook is er in een aantal gevallen een 'nieuwe markt' ontstaan, bijvoorbeeld een digitale tweedehandsmarkt van machines.

Zowel het aanbod als de wijze van aanbieden van producten is veranderd. Door digitalisering van informatie- en verkoopkanalen is er een zogenoemde **balance of power** (evenwicht) tussen verkoop en inkoop ontstaan, of misschien zelfs wel een voorsprong van inkoop op sales. De klant hoeft niet meer door verkopers persoonlijk geïnformeerd te worden over de kenmerken van de verschillende soorten producten die ze aanbieden. Hij wil op een snelle wijze en onder zijn eigen voorwaarden producten aanschaffen.

Een goed voorbeeld van een bedrijf dat inspeelt op digitale ontwikkelingen is Koning & Hartman. Dit bedrijf levert producten en diensten voor industriële, telecom-, kabel- en energie-infrastructuren (zoals sensoren voor industriële processen of voor temperatuurinstelling). Dit bedrijf is veel actiever dan voorheen gaan werken met internet.

Met behulp van e-mail, nieuwsbrieven en andere marketingcommunicatie genereert het bedrijf verkeer naar de website. Bezoekers van de website kunnen meer informatie krijgen en/of de webshop bezoeken. Het zoekgedrag van de bezoekers wordt bijgehouden met bijvoorbeeld Google Analytics en dat levert weer leads op voor de buitendienst. Verkopers hebben voordat ze een klant bezoeken al kennis van de interesses van de klant. In paragraaf 1.4 lezen we welke ontwikkelingen en thema's op het gebied van digitalisering op dit moment een grote invloed hebben op sales.

1.3 Gevolgen van de veranderende markt

De markt heeft zich onder invloed van digitalisering en globalisering op verschillende vlakken veranderd en ontwikkeld. Als gevolg daarvan hebben inkoopafdelingen keuze uit meer producten en toegang tot nieuwe verkoopkanalen. Bovendien is de markt transparanter geworden door een grotere informatievoorziening. Welke gevolgen hebben deze veranderingen voor het salesvak?

Deze vraag is niet zo een-twee-drie te beantwoorden. Het antwoord lijkt misschien vrij eenduidig, maar het bepalen van de gevolgen van globalisering en digitalisering voor de markt is complex. Veel aspecten hebben hierin immers een rol gespeeld. Vandaar dat we deze vraag nader moeten analyseren. Daarbij gaan we uit van één zekerheid: dát de marktveranderingen gevolgen hebben gehad voor het salesvak is inmiddels overduidelijk.

Deze paragraaf bekijkt de gevolgen vanuit het perspectief van de verkoper. Daarvoor moet een aantal deelvragen eerst worden beantwoord:

- Wat is mijn rol als verkoper?
- Aan wat voor soort klanten verkoop ik mijn producten?
- Op welke wijze verkoop ik mijn producten?

1.3.1 Wat is mijn rol als verkoper?

Om te weten te komen welke invloed globalisering en digitalisering hebben op het salesvak, is het allereerst belangrijk om te weten wat een verkoper doet. Met andere woorden: welke bijdrage levert een verkoper aan het gehele proces, van de ontwikkeling van een product tot de uiteindelijke aankoop ervan?

Een eerste antwoord op die vraag zou simpelweg kunnen zijn dat de verkoper het product enkel verkoopt. Oftewel, de rol van de verkoper beperkt zich tot het sluiten van de uiteindelijke *transactie* of deal met de klant. In toevoeging daarop zou ook nog betoogd kunnen worden dat, om die transactie te kunnen sluiten, een verkoper de klant eerst iets over het product moet vertellen en de klant moet overtuigen van de kwaliteiten van het product. Op deze wijze informeert de verkoper de klant. Doet hij dat op een overtuigende wijze, dan is de kans groot dat hij de transactie sluit.

Definiëren we de rol van de verkoper op deze wijze, dan zeggen we daarmee dat de verkoper zelf geen waarde aan het product toevoegt. Het enige wat hij doet is de klant informatie geven over het product. Met andere woorden: hij communiceert enkel de waarde van het product aan de klant.

Maar wat nu als die klant net zo goed geïnformeerd is als de verkoper? Of sterker nog, wat nu als die klant *béter* is geïnformeerd dan de verkoper? Een van de gevolgen van digitalisering is immers dat de klant meer kennis en informatie heeft gekregen over de producten die hij wil kopen. In het licht van die ontwikkeling lijkt de rol van de verkoper als communicator uitgespeeld. Klanten zitten immers niet te wachten op

uitleg over allerlei kenmerken en voordelen die ze al op de website van het bedrijf of op vergelijkingsites hebben gelezen.

Q EEN REIS BOEKEN

Als je twintig jaar geleden een vlucht wilde boeken naar een tropische bestemming, was je afhankelijk van een servicebalie of reisbureau. Met de informatie die je daar kreeg, bepaalde je met welke luchtvaartmaatschappij, op welk tijdstip en vanaf welke bestemming je vloog. Veel bedrijven hadden ook vaste luchtvaartmaatschappijen waarmee zij zakeden.

Met de komst van boekingen via internet werd de markt toegankelijker en overzichtelijker voor de consument. Tevens werd het mogelijk om de prijzen eenvoudig te vergelijken (bijvoorbeeld via Skyscanner.nl). Klanten kunnen nu zelf selecteren met welke maatschappij zij vliegen, welk tijdstip hen het beste uitkomt en vanaf welke luchthaven zij vertrekken. Ze kunnen dus zelf bepalen welke prijs zij willen betalen voor het geleverde product. Veel bedrijven hebben deze manier van boeken overgenomen. Een belangrijke afweging hierbij is dat ze zo meer invloed hebben op de kosten die zij maken voor zakelijke reizen.

Het voorbeeld over het boeken van vliegtickets laat zien dat de rol van de salesafdeling als enkel een waardecommunicerend onderdeel van een bedrijf in veel gevallen achterhaald is. Het afgelopen decennium hebben bedrijven steeds meer de noodzaak ingezien sales een andere rol te geven. Een rol die niet alleen waarde communiceert, maar die deze ook zelf creëert. Het antwoord op onze eerste deelvraag is dan ook dat de rol van de verkoper is verschoven van een waardecommunicerende transactiesluiter naar een medewerker die waarde toevoegt aan het product dat hij verkoopt. Hoe de verkoper dit kan doen, wordt in de volgende paragraaf besproken.

1.3.2 Aan wat voor soort klanten verkoop ik mijn producten?

Ook al zijn producten en diensten identiek, de perceptie van de waarde ervan kan van klant tot klant compleet verschillen. Het belang en de beschikbaarheid van het product of de dienst voor de kopende organisatie spelen hierbij een doorslaggevende rol (zie ook hoofdstuk 2). De beschikbaarheid van goed opgeleide en klantgerichte flexwerkers is bijvoorbeeld voor het Holland House op de Olympische Spelen cruciaal, terwijl voor een klus zoals post sorteren kan worden volstaan met flexwerkers die niet geselecteerd worden op klantgerichtheid.

De vraag *Aan wat voor soort klanten verkoop ik mijn producten?* gaat niet over de verkoper of de producten die hij verkoopt. In tegenstelling tot de andere twee deelvragen gaat deze vraag over het type klant waaraan producten verkocht worden. Een verkoper moet waarde toevoegen aan een product. De vraag die dan rijst is: over wat voor waarde hebben we het?

Sales moet, om waarde toe te kunnen voegen, vooral bedenken wat waarde heeft voor de klant (zie hiervoor hoofdstuk 2). Deze zogenaamde klantwaarde is bepalend voor de wijze waarop de verkoper een klant benadert en hoe hij producten aan deze klant verkoopt. Daarmee is klantwaarde een handig instrument om verschillende klanten te kunnen onderscheiden. Weet de verkoper namelijk wat waardevol is voor een klant, dan kan hij zijn **verkoopstrategie** daarop aanpassen.

In hun boek *Rethinking the Sales Force* beschrijven Rackham & DeVincentis (1999) hoe je op basis van klantwaarde klanten kunt indelen. Zij onderscheiden drie soorten klanten.

In de eerste plaats onderscheiden zij de klant voor wie de waarde volledig in het product zelf is gelegen. Rackham & DeVincentis noemen dit de zogenaamde **intrinsic value customer**, oftewel de **intrinsieke-waardeklant**. De naam van dit klanttype laat zien dat de waarde voor deze groep volledig in het product besloten ligt (intrinsiek aan het product is). Kenmerkend voor de intrinsieke-waardeklant is dat:

- hij vaak al veel van het product weet;
- hij precies weet hoe hij het product wil gebruiken;
- hij de alternatieven voor het product kent;
- hij met betrekking tot het product erg kostenbewust is;
- hij, op basis van bovenstaande kenmerken, niet trouw is aan het product.

Voor deze klant wordt de waarde van het product dat hij aankoopt nagenoeg volledig bepaald door de prijs die hij ervoor moet betalen. Het product dat hij aanschaf is op elk moment door een ander product te vervangen als hij daarmee kosten kan besparen.

PAPIER

Hoewel veel processen tegenwoordig gedigitaliseerd zijn, hebben bedrijven nog steeds papier nodig. Zo zijn veel archieven zowel digitaal als op papier beschikbaar.

Papier is een prototypisch voorbeeld van een product dat bedrijven in grote hoeveelheden en zo goedkoop mogelijk willen inkopen. Daarbij is het merk papier voor de meeste bedrijven niet belangrijk. Papier is papier. Als je een e-mail, rapport of voorstel uitprint, dan is de benodigde levensduur ervan niet erg lang. Je hebt immers altijd nog je digitale back-up.

In bepaalde gevallen is de kwaliteit van papier, of zijn bepaalde eigenschappen ervan, nog wel van belang. Denk bijvoorbeeld aan een notariële akte, een diploma of een arbeidscontract. Zo'n belangrijk en rechtsgeldig document moet natuurlijk op duurzaam en mooi papier gedrukt zijn. Ook kan de overheid bijvoorbeeld eisen dat het productieproces van het papier duurzaam is. In dit soort gevallen zal een inkoper meer waarde hechten aan andere aspecten dan alleen de prijs.

In de tweede plaats onderscheiden Rackham & DeVincentis de zogenaamde **extrinsic value customer** (de **extrinsieke-waardeklant**). Deze klant is voornamelijk op zoek naar een manier om problemen op te lossen of nieuwe mogelijkheden te creëren. Hij is daarbij niet zozeer geïnteresseerd in het product op zich, maar meer in de manier waarop hij het product kan inzetten. Kenmerkend voor de extrinsieke-waardeklant is dat:

- hij op zoek is naar oplossingen en toepassingen;
- hij op zoek is naar advies en hulp;
- hij bereid is tijd en middelen te investeren om tot oplossingen en toepassingen te komen;
- hij bereid is een intensieve relatie op te bouwen met het bedrijf dat oplossingen en toepassingen op maat biedt.