

Het strategisch verkoopplan

Het strategisch verkoopplan

Stappenplan
bij strategische
verkoopplanning

Ruud de Haas

Boom Lemma uitgevers
Amsterdam
2015

Inhoud

Voorwoord	7
1 Wat is verkoop?	9
1.1 De definitie van verkoop	10
1.2 Ontwikkelingen in de verkoop	14
1.3 De verschillende verkoopmethoden	17
1.3 De plaats van verkoop in de organisatie	18
1.4 Wat is een strategisch verkoopplan?	20
2 Analyse van de bovenliggende strategische niveaus	25
2.1 De inleiding van een strategisch verkoopplan	25
2.2 Het in kaart brengen van de bovenliggende strategische niveaus	27
2.2.1 Het niveau van de onderneming	29
2.2.2 Het niveau van de strategische businessunit	30
2.2.3 Het niveau van de product-marktcombinatie	30
3 Analyse van de verkoopstrategie	33
3.1 De verkoopstrategie in kaart brengen	33
3.2 Wat zijn de huidige klantgroepen?	34
3.3 Wat is de verkoopfilosofie per klantgroep?	37
3.4 Welke verkoopmethode wordt per klantgroep gehanteerd?	40
3.5 Wie bewerkt de verschillende klantgroepen?	40
3.6 Normen, waarden en cultuur van de verkoopafdeling	42
4 Analyse van de verkoopafdeling	43
4.1 Beschrijving van de verkoopafdeling	43
4.2 Indeling van het verkoopgebied	46
4.3 Het onderscheidend vermogen en de USP's	47
4.4 Verkoopvoorspelling	49
4.5 De ordertrechter	50
4.6 Leadmanagement	54
4.7 Verkoopondersteunende hulpmiddelen	57
4.8 Motivatie van de verkoopafdeling	58

4.8.1	Intrinsieke motivatie	58
4.8.2	Extrinsieke motivatie	60
4.9	Kosten-batenanalyse	63
5	Klantgroepenanalyse	65
5.1	Welke concurrenten worden door de desbetreffende klantgroep genoemd?	66
5.2	Hoe ziet de gemiddelde DMU van de klantgroep eruit?	67
5.3	Welke stappen doorloopt de gemiddelde klant uit de klantgroep in de besluitvormingscyclus?	68
5.4	Waarom is een klant in het verleden precies overgegaan tot aankoop van een oplossing voor zijn toenmalige situatie?	68
6	Concurrentenanalyse	71
6.1	Het klantgroepen-concurrentenmodel	71
6.2	Concurrentenanalyse op operationeel niveau	73
7	Diagnosefase	75
7.1	De diagnose	75
8	Aanbevelingen op verkoopniveau: het nieuwe verkoopplan	79
8.1	Aanbevelingen voor de bovenliggende strategische niveaus	79
8.2	Beschrijving van de nieuwe verkoopstrategie	80
8.3	Beschrijving van de verkoopafdeling	80
	Literatuur	83
	Over de auteur	85

Voorwoord

Wanneer een bedrijf structureel goede resultaten moet behalen is het belangrijk om goed na te blijven denken op strategisch niveau. Veel verkoopleiders zijn ooit als verkoper begonnen en zijn doorgroeid naar een managementfunctie. Door mensen die ooit als verkoper of verkoopleider hebben gewerkt is daarom zeer veel interessante literatuur over het vak verkoop geschreven. Wanneer het echter aankomt op het schrijven van een strategisch verkoopplan, is er aanzienlijk minder theorie beschikbaar; veel verkoopleiders werken op dat punt puur op gevoel en ervaring. Theoretisch aangelegde verkoopleiders met een masteropleiding zijn überhaupt dun gezaaid, met name bij kleinere bedrijven. Ook al werken veel managers niet met een strategisch verkoopplan, het is toch handig om op een slimme manier de theorie te koppelen aan de praktijk en dit op papier te zetten. Dit boek beoogt de lezer hiervoor de nodige handreikingen te doen.

Dit boek biedt een stappenplan voor consultants en studenten in het hoger onderwijs die voor een bedrijf een verkoopplan moeten schrijven, maar zeker ook voor verkoopleiders die hun organisatie beter willen managen en betere resultaten willen boeken. Dit stappenplan is zo geschreven dat de lezer in relatief korte tijd een strategisch verkoopplan kan schrijven – het gaat er immers om het stappenplan zo snel mogelijk in te zetten om orders binnen te halen.

Je kunt deze handleiding gebruiken als checklist, als standaardvoorbeeld voor een strategisch verkoopplan, maar het is het beste om dit boek flexibel te gebruiken. Uiteraard zijn er onderdelen die in een verkoopplan niet mogen ontbreken, maar niet alles is voor elke situatie even belangrijk. Neem dus een kritische houding aan als je een strategisch verkoopplan schrijft en voel je vrij om zaken weg te laten of toe te voegen. Bepaal ook altijd voor wie je het plan schrijft en stem daar de inhoud op af. Als een hogeschool harde eisen stelt aan een strategisch verkoopplan, zorg dan dat je daaraan voldoet!

Waar in dit boek gesproken wordt over ‘verkoop’ kun je ook het begrip ‘sales’ lezen. Een salesmanager is in dit boek een verkoopleider, een salesplan een verkoopplan. In Nederland gebruiken we in het vak verkoop bij voorkeur Engelse begrippen, misschien omdat die begrippen zijn komen overwaaien uit de VS, misschien omdat het in het Engels allemaal wat stoerder klinkt. In dit boek worden voor de duidelijkheid echter zo veel mogelijk Nederlandse termen gebruikt.

Heb je een model of idee waarvan jij denkt dat het nuttig is om aan deze handleiding toe te voegen, dan kun je dat mailen naar de uitgever: info@boomlemma.nl. Ik wens je succes met het schrijven van jouw strategisch verkoopplan!

Ruud de Haas, MBA
juni 2015

Voordat we gaan kijken naar het stappenplan voor het schrijven van een strategisch verkoopplan, is het belangrijk om eerst een minimale basis over het vak verkoop te behandelen. Op die manier weet je als lezer wat we in dit boek onder verkoop verstaan. Verder zullen enkele veelvoorkomende begrippen worden uitgelegd. Het vak verkoop heeft namelijk zo zijn eigen (Engelse) jargon, en daarom is het handig dat enige zaken aan de hand van theoretische modellen worden uitgelegd, zodat je die begrippen in een bepaald kader kunt plaatsen. Daarna kunnen we de stappen van het strategisch verkoopplan gaan doorlopen.

Een strategisch verkoopplan heeft een vaste structuur met een situatieanalyse, een diagnose (conclusie) en aanbevelingen. Deze strategische planningsmethode hanteert men op ondernemingsniveau bijvoorbeeld voor gevoerde merken en/of dochterondernemingen, op marketingniveau voor één of meerdere product-marktcombinaties, op verkoopniveau voor klantgroepen en op accountniveau voor grote klanten. Het is economisch (nog) niet verantwoord om een strategisch plan te schrijven op het niveau van een individuele consument/eindgebruiker. De kosten moeten namelijk opwegen tegen de baten. Daarom worden kleine klanten op verkoopniveau binnen een organisatie vaak ingedeeld in categorieën, om ze alsnog strategisch te kunnen bewerken.

Het kan per bedrijf verschillen, maar gewoonlijk schrijft men een strategisch verkoopplan voor één jaar. Schrijft men een plan voor een kortere periode, dan is het risico dat de verkoopleider zich te veel bezighoudt met plannen en schrijven in plaats van de operationele gang van zaken. Verder plannen dan een jaar is evenmin zinvol, omdat de meeste 'markten' zo snel veranderen dat het zinloos is om verder in de toekomst te kijken.

1.1 De definitie van verkoop

Allereerst moeten we vaststellen wat we in dit boek onder verkoop verstaan; in het verkoopvak mogen we namelijk nooit zomaar aannames doen. Als mensen wordt gevraagd wat zij onder het begrip verkoop verstaan, dan is bijna elk antwoord wel goed: ‘spullen aan de man brengen’, ‘klanten helpen aan goederen of diensten’, ‘handjeklap’, ‘het laten overgaan van eigenaarschap van iets’. Het begrip verkoop is een containerbegrip, met zeer duidelijke verschillen tussen de afzonderlijke definities ervan. De definitie van verkoop die in dit boek wordt gehanteerd is als volgt:

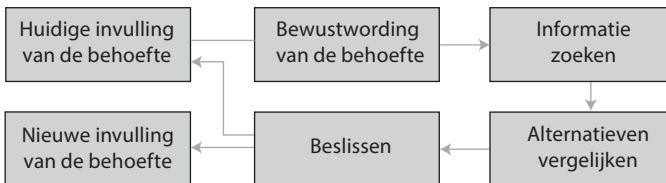


Definitie

Verkopen

Verkopen is de klant door de besluitvormingscyclus heen helpen, zodanig dat de klant bij jou tot koop overgaat.

Deze definitie van verkoop is gebaseerd op een besluitvormingscyclus, een min of meer vast proces dat een klant doorloopt voordat hij of zij er uiteindelijk voor kiest om van een huidige situatie over te gaan naar een nieuwe situatie. Dit mentale proces vindt bij iedereen plaats, de hele dag door. De keuze voor een stropdas, wat je als ontbijt wilt eten, welke route je naar je werk rijdt, of je op je werk koffie zult pakken of toch een kopje thee: de hele dag door maken we bewust en onbewust keuzes. Daarbij doorlopen we de besluitvormingscyclus zoals te zien is in figuur 1.1. Deze besluitvormingscyclus noemt men ook wel de *customer journey*, *shopper journey* of *decision making cycle* (DMC).



Figuur 1.1 De besluitvormingscyclus

We lopen niet steeds op dezelfde manier door dit proces heen, en ook niet altijd even bewust. Ook lopen we niet alle stappen even uitgebreid door. Stel, je hebt over een half uur een klantafpraak en je hebt de

dag ervoor veel knoflook gegeten. Je staat in de supermarkt en beseft je dat de huidige invulling van de behoefte, een adem die naar knoflook stinkt, niet echt gewenst is. Je weet dat bij de kassa kauwgom en andere producten liggen die je kunnen helpen. Bij de kassa aangekomen kijk je naar de verschillende producten en kiest uiteindelijk voor een zakje Fisherman's Friend. Je was je bewust van de huidige situatie (knoflookadem) en werd je ervan bewust dat een nieuwe invulling van de behoefte, een frisse adem, het huidige probleem zou oplossen. Het informatie zoeken sla je in dit geval over en je gaat direct over tot het vergelijken van de alternatieven.

Ook leidt het doorlopen van de cyclus niet altijd tot een nieuwe invulling van de behoefte. Er staat in de besluitvormingscyclus duidelijk een pijl naar een nieuwe invulling van de behoefte, maar ook een in de richting van de oude invulling: in sommige gevallen kun je besluiten dat je te veel moet opofferen voor een aankoop en kies je ervoor om geen nieuwe invulling te geven aan een bepaalde behoefte.

Bij acquisitie, het proberen binnen te halen van nieuwe klanten, probeer je in feite de nieuwe gewenste situatie aan de klant voor te houden. Je weet echter van tevoren niet in hoeverre jouw product of dienst beter is dan de huidige invulling van een behoefte van een (potentiële) klant. Je kunt dit vergelijken met het paard en een wortel: houd je een paard een aantrekkelijke wortel voor, dan komt het in beweging. Zijn nieuwe invulling van de behoefte is zijn honger stillen. Houd je datzelfde paard een baksteen voor, dan blijft het staan. Zijn huidige invulling van de behoefte, de honger, wordt door een baksteen niet opgelost. De wortel fungeert als lokkertje, dat we in de verkoop een *unique selling point* (USP) noemen. Als je bij een acquisitiesprek merkt dat je 'paard' begint te lopen, dan houd je het de juiste USP, de juiste wortel voor.

Als jij de klant geen aantrekkelijke wortel voorhoudt, dan zal hij of zij een bezwaar uiten: 'Geen tijd', 'Geen interesse', 'We zijn al voorzien.' Bij acquisitie weet je meestal niet wat de *unique buying reasons* (UBR) van je klant zijn: wat is volgens de klant een betere invulling van een specifieke behoefte die hij of zij nu heeft? Vandaar dat acquisitie een kwestie is van grote aantallen klanten benaderen. Hoe meer potentiële klanten, des te sneller je iemand tegenkomt die precies wil wat jij aanbiedt. Slimmer is het echter om in het eerste klantcontact al op zoek te gaan naar de UBR. Je moet namelijk zo min mogelijk strooien met USP's, maar op zoek gaan naar UBR's. In andere woorden: je moet als verkoper eerst de klant vragen wat hij of zij wil hebben, en dat vervolgens aanbieden.

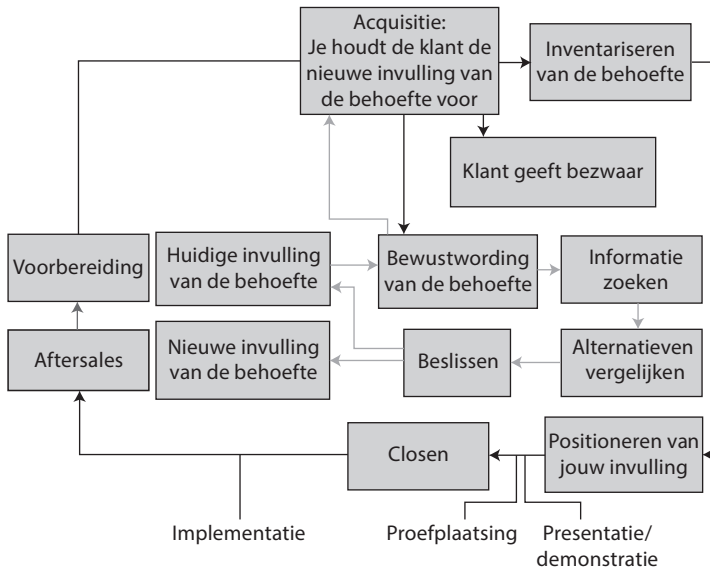
Hoe groter de opoffering van een koper in de vorm van eigen middelen – meestal geld –, des te uitgebreider men het model doorloopt. Dit betekent echter niet dat bijvoorbeeld bij het aanschaffen van een auto iedereen op dezelfde manier de stappen van de besluitvormingscyclus doorloopt. Iemand die vijftien jaar heeft gespaard voor een auto zal meer aandacht geven aan de verschillende stappen van de cyclus dan iemand die voor een grote multinational vijf extra leaseauto's bestelt. Zo zijn er altijd klanten die snel en langzaam beslissen. Het is de taak van de verkoper te herkennen waar in de besluitvormingscyclus de klant zich bevindt en welke stappen hij of zij moet uitvoeren om de klant richting een beslissing te krijgen.

Verder valt op dat hoe uitgebreider men de besluitvormingscyclus doorloopt en hoe groter de opoffering om te kiezen voor een nieuwe invulling van de situatie, des te meer behoefte iemand heeft aan een (zakelijke) relatie met de verkoper. Bij het sluiten van een grote order voor koffieapparatuur voor vijftien vestigingen heeft een klant meer behoefte aan een relatie met een verkoper dan wanneer hij of zij als consument een broodrooster koopt. Daarom belt de fabrikant – gelukkig – niemand na een halfjaar op of de broodrooster nog bevalt, maar als de klant vijftien dure koffieapparaten heeft besteld, is dat wel op zijn plaats. Hoe minder je aan aftersales doet, des te ontevredener klanten zullen zijn over jou als verkoper, en des te groter de kans dat de concurrentie hen een aantrekkelijke wortel kan voorhouden, bijvoorbeeld in de vorm van een prettige relatie met een andere verkoper.

Niet voor alle producten en diensten zijn verkopers nodig. Voor het verkopen van een enkele chocoladereep zet een bedrijf geen verkoopafdeling op. Verkopers zijn namelijk vrij duur als marketing-communicatie-instrument. De fabrikant van de chocoladerepen heeft echter hoogstwaarschijnlijk wel een accountmanager in dienst die bij verschillende supermarkten actief is. Hieronder vind je enkele redenen voor het opzetten van een verkoopafdeling:

- per order gaat er erg veel geld om;
- er is bij de aanschaf van een product of dienst specialistische kennis nodig;
- er moet maatwerk worden geleverd;
- voor het product is een uitgebreide demonstratie nodig;
- klantgroepen hebben behoefte aan een relatie met een verkoper.

In figuur 1.2 zijn de stappen te zien die de koper kan nemen om de klant door de besluitvormingscyclus te helpen.



Figuur 1.2 De stappen die een verkoper kan nemen om de klant door de besluitvormingscyclus te helpen

Nadat een persoon zich bewust is geworden van een bepaalde behoefte gaat hij of zij informatie verzamelen. Dit kan zijn het raadplegen van de website van een leverancier, het informeren bij vrienden, een reclamefolder enzovoort. Het kan ook voorkomen dat een potentiële klant uit zichzelf contact met jouw verkoopafdeling opneemt. In figuur 1.2 is dit te zien in de grijze pijl die bij de bewustwording omhooggaat naar de zwarte lijn (de acties van de verkoper). In dat geval komt de lead dus vanzelf aanwaaien; koester die momenten! Vraag ook altijd waardoor potentiële klanten in beweging zijn geraakt, dan weet je meteen hun UBR. Grote kans dat een concurrent namelijk het acquisitiedeel al voor je heeft uitgevoerd. Op het moment dat de koper genoeg informatie heeft verzameld gaat hij of zij een vergelijking maken van mogelijke keuzes en neemt uiteindelijk een beslissing.

De rol van de verkoper is de klant door de stappen van de besluitvormingscyclus heen helpen. Dit begint met het plegen van acquisitie, maar de klant kan ook zelf een verkoper benaderen. Is de klant tijdens een acquisitiesprek niet overtuigd van de 'wortel' die voorgehouden is, dan geeft de klant een bezwaar. Ziet de klant de voordelen in, dan gaat hij of zij verder naar de fase van informatie zoeken. In die fase is de taak van de verkoper om zo veel mogelijk te achterhalen wat de klant

precies wil hebben, zodat hij dat daarna vervolgens kan aanbieden in de positioneringsfase. De verkoper moet zich in de fase van het informatie zoeken van de klant niet te veel laten verleiden tot het strooien met USP's, je weet immers nog niet wat de klant wil. Dus ondanks dat de klant informatie wil, zal de verkoper juist informatie moeten achterhalen om een zo goed mogelijk aanbod te doen. In de positioneringsfase gaat de klant vergelijken en presenteert de verkoper zijn aanbod. Een demonstratie of proefplaatsing kan tot de mogelijkheden behoren om een klant te overtuigen. Op het juiste moment moet de verkoper vragen naar de order, dat noemt men het *closen* van de deal. Vaak is het juiste moment daarvoor wanneer de klant een koopsignaal heeft gegeven. Dit kan letterlijk het pakken van de portemonnee zijn, maar ook een vraag naar de levertijd, of naar een mogelijke korting. De stap na het afsluiten van de order is de implementatie en het al dan niet onderhouden van de klantrelatie en het verlenen van aftersales.

1.2 Ontwikkelingen in de verkoop

Verkoper is een van de oudste beroepen ter wereld. Toch is het pas iets meer dan honderd jaar geleden dat het beroep een aantal significante ontwikkelingen heeft doorgemaakt. Sinds de industriële revolutie in de negentiende eeuw is de economie sterk veranderd. Door het gebruik van de lopende band voor productieprocessen werden dure producten veel goedkoper, zodat ze beschikbaar werden voor de massa. De vraag steeg en dit leidde tot de productiegerichte fase.

Veel standaardproducten zonder enige variatie overspoelden in deze fase de markt. Een van de bekendste voorbeelden is de T-Ford van de Ford Motor Company. Deze auto was volgens Henry Ford zelf in alle kleuren beschikbaar, als het maar zwart was. Blijkbaar had hij wel meer kleuren verf, maar droogde de zwarte verf het snelst, waardoor hij alleen die kleur gebruikte. Door gebruik te maken van de lopende band werd de T-Ford voor veel mensen beschikbaar. Na verloop van tijd trad echter steeds meer verzadiging op in de automarkt en nam de concurrentie toe. Dit zorgde ervoor dat er meer aandacht werd besteed aan het product zelf. Dit noemen we de productgerichte fase. Er werden meer varianten geproduceerd, en de focus kwam meer op kwaliteit of andere onderscheidende factoren te liggen.

Op een gegeven moment werd het aanbod echter groter dan de vraag. Toen ontstond het vak verkoper zoals we dat nu kennen. Deze situatie noemen we de verkopersgerichte fase. Omdat de producten zichzelf niet meer verkochten, gingen verkopers letterlijk met de producten naar de klant toe. Het ging vaak om standaardproducten waarbij de wens van de klant maar moest aansluiten bij het product. Vroeger was

het in de Verenigde Staten bijvoorbeeld vrij normaal als er stofzuigers of airconditioningsystemen aan de deur werden verkocht. Later ging men wat meer luisteren naar de klant en ging men produceren op basis van diens behoefte, wensen en eisen. Dit noemt men de marketinggerichte fase.

Hoewel in het voorgaande de verleden tijd is gebruikt, komen alle genoemde fases bij huidige bedrijven nog steeds veel voor. Erg veel bedrijven hanteren nog steeds standaardproducten die ze door middel van agressieve verkooptechnieken verkopen, en soms met veel succes. Veel energieleveranciers en advertentieverkopers werken bijvoorbeeld nog steeds volgens de verkoopgerichte methode. Productiegerichte en productgerichte bedrijven komen tegenwoordig veel minder voor. Er zijn namelijk maar weinig branches waarin niet gevochten wordt om de klant. Welke fase goed aansluit bij een bepaald bedrijf hangt dus af van de mate van vraag in een markt en of men standaardproducten verkoopt of maatwerk levert. We zetten de verschillende fasen nog eens op een rij:

Productiegerichte fase: het aanbod is aanzienlijk kleiner dan de vraag. De nadruk ligt in deze fase op het zo veel mogelijk beschikbaar maken van standaardproducten voor massamarkten. Verkopers zijn voornamelijk bezig met orders aannemen.

Productgerichte fase: het aanbod is groot, maar de vraag ook. In deze fase ligt de nadruk op variatie of onderscheidend vermogen, om de concurrentie voor te blijven. De vraag is nog groot genoeg, waardoor vertegenwoordigers niet of nauwelijks nodig zijn. Verkopers zijn bezig met het presenteren en demonstreren van de producten en diensten en het aannemen van orders.

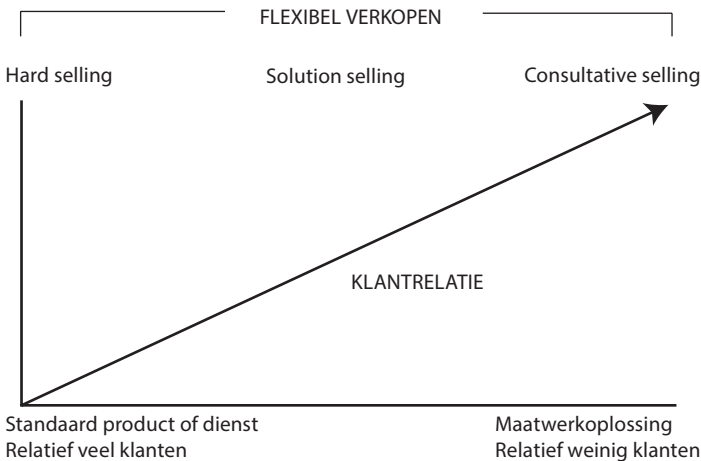
Verkoopgerichte fase: het aanbod is groter dan de vraag. In deze fase ligt de nadruk op het (agressief) verkopen van standaardproducten en -diensten, zonder daarbij te kijken naar individuele wensen en eisen. Verkopers zijn actief bezig om orders binnen te halen en gaan daarvoor vaak naar de klant toe

Marketinggerichte fase: het aanbod is groter dan de vraag. In deze fase wordt de nadruk gelegd op het op maat maken van producten en diensten voor afnemersgroepen. Verkopers gaan actief op pad om orders binnen te halen, maar gaan voor zover dat mogelijk is wel in op individuele wensen en eisen. Een relatie met de klant is hierbij een belangrijke voorwaarde voor blijvend succes.

Door het inzetten van een verkoopafdeling is maatwerk leveren erg kostbaar. Daarom zal dit alleen gedaan worden voor grote klanten, of wanneer met een order veel inkomsten gemoeid zijn. Het is nu nog niet mogelijk om voor elke individuele consument maatwerk te leveren, al lijkt dat de meest logische stap voor de nabije toekomst.

Wanneer we kijken naar de verkoopgerichte fase en de marketinggerichte fase, dan is te zien dat verkopers actief de markt bewerken. Dit geldt niet in alle gevallen, maar zodra in een markt het aanbod groter is dan de vraag, zullen verkoopafdelingen ontstaan. De manier van verkoop ligt dan ergens op de as van standaardproducten en maatwerk. In figuur 1.3 is deze as weergegeven, waarbij verschillende verkoopmethoden genoemd zijn.

In de verkoop onderscheiden we de transactiegerichte verkoopmethode (*hard selling*), de systeemgerichte verkoopmethode (*solution selling*) en de adviserende verkoopmethode (*consultative selling* of *soft selling*). We spreken van een transactiegerichte verkoopmethode als het gaat om standaardproducten, zonder persoonlijke relatie tussen klant en verkoper. Als die relatie er wel is en er maatwerk wordt geleverd, spreken we van een adviserende verkoopmethode. Bij een combinatie van maatwerk en standaardproducten spreken we van een systeemgerichte verkoopmethode.



Figuur 1.3 De verschillende verkoopmethoden

1.3 De verschillende verkoopmethoden

Er zijn drie gangbare verkoopmethoden, die zich bevinden op de as van figuur 1.3. Aan de ene kant van het spectrum verkoopt men doorgaans standaardproducten en aan de andere kant maatwerkoplossingen. Tussen de twee uitersten in worden meestal mengvormen van maatwerk en standaardproducten aangeboden, zoals een kopieerapparaat met een op maat gemaakte onderhoudsovereenkomst.

Transactiegerichte verkoopmethode

De transactiegerichte verkoopmethode of *hard selling* wordt gekenmerkt door het aanbieden van standaardproducten en -diensten. Marges zijn vaak klein, waardoor de verkoper veel moet verkopen om zijn verkoopdoelstellingen te bereiken. Deze doelstellingen noemt men in de verkoop een *target*. De nadruk ligt sterk op acquisitie en het binnenhalen van nieuwe klanten. Daardoor is een relatie met de klant niet of nauwelijks een taak van de verkoper. De wensen en eisen van de klant moeten maar aansluiten bij het product. Dit is de reden waarom een verkoper die de transactiegerichte methode hanteert maar weinig vraagt naar de behoefte van een klant. Hij of zij zal waarschijnlijk direct overgaan tot binnenhalen van de order. Een voorbeeld is het van deur tot deur gaan om gas- en elektracontracten af te sluiten (colportage).

Systeemgerichte verkoopmethode

Bij de systeemgerichte verkoopmethode (*solution selling*) worden zowel standaardproducten en -diensten als maatwerk geleverd. Een voorbeeld is het leveren van een koffiezetapparaat voor een bedrijf, maar met een maatwerkafpraak wat betreft smaken en servicebeurten. Een relatie met de klant is gewenst, omdat het bij dit soort orders vaak gaat om grotere investeringen of langlopende huurcontracten. Alle stappen van de besluitvormingscyclus worden in meer of mindere mate doorlopen.

Adviserende verkoopmethode

Bij de adviserende verkoopmethode (*consultative selling*) gaat men zo veel mogelijk in op de wensen en eisen van de klant. Een voorbeeld kan zijn het verkopen van een groot softwarepakket. Bij deze methode heeft een verkoper vaak relatief weinig klanten, maar leveren deze wel veel op. De relatie onderhouden en opbouwen speelt hierbij een grote rol; vandaar dat van een adviserende verkoper (*consultative seller*) meer gevraagd wordt dan van een transactiegerichte verkoper. We spreken bij deze methode vaak over *accountmanagement*. Een verkoper heeft dan ongeveer één tot vijftien klanten en schrijft vaak een (strategisch)