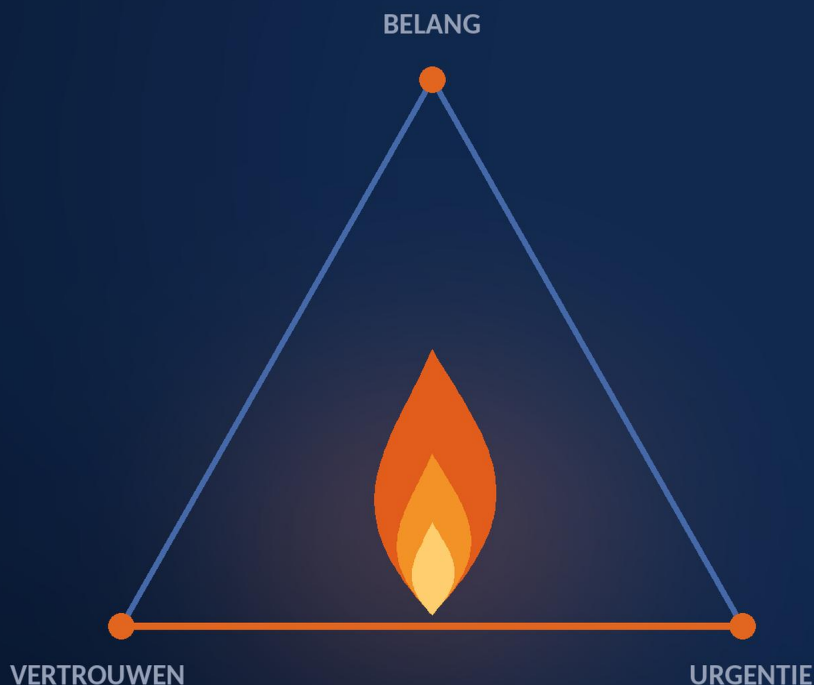


GREG TRINIDAD



DIAGNOSTISCH VERKOPEN

de Greg Trinidad methode

Het vervolg op De Vuurdriehoek

Diagnostisch verkopen™

de Greg Trinidad methode

Greg Trinidad

Deel I · Waar het vandaan komt

Het gratis deel

Het vervolg op De Vuurdriehoek

Stop met behandelen voordat je weet wat er aan de hand is.

Uitgeverij De Vuurmaker

Colofon

Diagnostisch verkopen™ · De Greg Trinidad methode

Deel I · Waar het vandaan komt

Auteur: Greg Trinidad

Eerste editie, 2026

Dit is deel I van *Diagnostisch verkopen · de Greg Trinidad methode*. Het wordt kosteloos verspreid en mag in deze vorm ongewijzigd worden doorgegeven, gedeeld en uitgeprint. De volledige uitgave telt achtentwintig hoofdstukken in drie delen; wat daarin staat, leest u achterin deze uitgave.

© 2026 Greg Trinidad. Alle rechten voorbehouden.

Uitgeverij De Vuurmaker, handelsnaam van Triban Online Group V.O.F.
Villafloraweg 1, 5928 SZ Venlo · KvK 93458649

Diagnostisch verkopen™, Diagnostic Selling™, De Diagnostische Salesorganisatie™, Diagnostic Sales Organisation™, De Digital Sales Consultant™, De Besliseenheid™ en Oordeelsvoorsprong™ worden als merk gevoerd door Triban Online Group V.O.F.

Daarnaast worden De Vuurdriehoek™, De Gespreksdriehoek™, Het Vuurpad™, De Vuurdiagnose™ en De Vuurkaart™ als merk gevoerd door Triban Online Group V.O.F.

De aanduidingen *Diagnostic Selling*, *the Greg Trinidad method* en *Diagnostic Sales Organisation* zijn de Engelse namen van dezelfde methode en hetzelfde organisatiemodel, en worden in dezelfde hoedanigheid gevoerd.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in welke vorm of op welke wijze dan ook, behalve voor zover toegestaan op grond van de toepasselijke auteurswetgeving.

De praktijksituaties in dit boek zijn gebaseerd op werkelijke commerciële ervaringen. Waar dat nodig is, zijn namen, bedrijfsgegevens en andere herkenbare gegevens geanonimiseerd. In enkele gevallen zijn details samengevoegd of

aangepast om de privacy van betrokkenen te beschermen zonder de inhoudelijke betekenis van de casus te veranderen.

Bestaande wetenschappelijke theorieën, verkoopmethoden en modellen worden in dit boek aan hun oorspronkelijke auteurs en bronnen toegeschreven. De eigen definities, begrippen, modellen en de samenhang waarin deze worden toegepast binnen diagnostisch verkopen vormen gezamenlijk de Greg Trinidad methode.

De begrippen belang, vertrouwen en urgentie worden in dit boek toegepast vanuit de Vuurdriehoek van Greg Trinidad, waarbij brandstof staat voor belang, zuurstof voor vertrouwen en hitte voor urgentie. De vonk beschrijft de eerste concrete beweging die ontstaat wanneer deze voorwaarden voldoende aanwezig zijn.

DE CENTRALE GEDACHTE VAN DIT BOEK

Stop met behandelen voordat je weet wat er aan de hand is.

Eerst vaststellen. Dan begrijpen. Dan behandelen.

Dit boek bevat geen medisch advies. Het verhaal over mijn eigen gezondheid in het woord vooraf beschrijft wat ik zelf heb gedaan en wat ik zelf heb gemeten. Het is geen aanbeveling aan anderen.

De definitie

Dit boek introduceert een term. Daarom staat hij hier vooraan, voluit, zodat er geen misverstand over kan ontstaan en zodat hij geciteerd kan worden.

De methode heet **Diagnostic Selling — de Greg Trinidad methode**, in het Nederlands ook **Diagnostisch verkopen™**. Beide namen verwijzen naar hetzelfde en worden als merk gevoerd; het colofon op de vorige bladzijde zegt door wie.

De woorden *diagnostic selling* zijn eerder gebruikt, los en in algemene zin. Dat is geen probleem en ik doe niet alsof het niet zo is. Wat hier wordt vastgelegd is niet het bezit van twee woorden, maar één specifieke definitie en één specifiek systeem, verbonden aan één naam.

Dit is de definitie. Zij is de bron. Alles wat hierna komt legt haar uit, maar verandert haar niet.

DEFINITIE • DIAGNOSTIC SELLING — DE GREG TRINIDAD METHODE

Diagnostic Selling is een verkoopmethode en ontwerpmodel voor salesorganisaties waarbij de verkoper niet begint met overtuigen, presenteren of offreren, maar eerst systematisch vaststelt welke van drie voorwaarden voor een verantwoorde beslissing ontbreekt: Belang, Vertrouwen of Urgentie.

De diagnose bepaalt vervolgens de kleinste gerechtvaardigde volgende stap — inclusief de mogelijkheid om te wachten, te stoppen of niets te verkopen.

Binnen de Greg Trinidad methode wordt deze manier van beslissen doorvertaald naar de volledige commerciële organisatie: van demand generation en kwalificatie naar connectie, nulmeting, bevestiging, expliciet akkoord, contract, onboarding en aftersales.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

En dezelfde definitie in het Engels, omdat het vak Engelstalig is en omdat een term die in twee talen anders luidt in geen van beide blijft staan.

DEFINITION • DIAGNOSTIC SELLING — THE GREG TRINIDAD METHOD

Diagnostic Selling is a sales method and sales-organization model in which the seller does not begin with persuasion, presentation or proposal, but first systematically diagnoses which of three conditions for a responsible decision is missing: Stake, Trust or Urgency.

The diagnosis then determines the smallest justified next step — including waiting, stopping, or not selling at all.

In the Greg Trinidad Method, this decision logic is translated into the entire commercial organization: from demand generation and qualification to connection, baseline assessment, confirmation, explicit agreement, contract, onboarding and aftersales.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Belang is Stake, vertrouwen is Trust, urgentie is Urgency. De Vuurdriehoek is The Fire Triangle. Dat zijn geen vertalingen die per tekst mogen verschillen; het zijn de vaste namen van dezelfde drie grootheden.

Samengevat in vier regels, voor wie het moet navertellen:

Diagnostic Selling diagnosticeert de beslissing.

De diagnose loopt via belang, vertrouwen en urgentie.

Groot kijken. Klein beslissen.

En die logica wordt niet alleen in een gesprek gebruikt, maar in de hele salesorganisatie.

De tweede definitie

De eerste definitie beschrijft hoe er verkocht wordt. De tweede beschrijft waarin dat moet kunnen gebeuren, want een methode die elke dag tegen de organisatie in moet worden volgehouden, verliest van die organisatie.

DEFINITIE • DE DIAGNOSTISCHE SALESORGANISATIE™

Een diagnostische salesorganisatie is een commerciële organisatie die niet is ingericht rond de activiteit van de verkoper, maar rond de informatie die nodig is om iedere volgende klantbeslissing te rechtvaardigen.

Technologie creëert bereik, stelt informatie beschikbaar, verzamelt context en kwalificeert. De Digital Sales Consultant draagt het menselijke oordeel en onderzoekt belang, vertrouwen en urgentie. Iedere volgende stap wordt pas gezet wanneer nieuwe informatie die stap rechtvaardigt.

De commerciële keten loopt van demand generation → kwalificatie → connectie → nulmeting → bevestiging → beslissing → contract → onboarding → uitvoering → aftersales → community.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

In het Engels heet dit model **Diagnostic Sales Organisation**. Het is dezelfde naam in twee talen, net als bij de methode zelf, en hij wisselt niet per tekst.

Daar staat één zin in die alles bepaalt wat er in deel III gebeurt.

Wij verbeteren niet alleen verkopers. Wij ontwerpen het systeem waarin zij werken.

Want anders gebeurt precies wat dit boek beschrijft. Je kunt iemand leren diagnostisch te verkopen en hem daarna terugzetten in een organisatie die eist: twintig calls per dag, vijf offertes per week, iedere lead binnen tien minuten bellen, en vrijdag moet de pijn dicht.

Dan wint het systeem. Niet de methode.

Wat het niet is

Een definitie wordt pas scherp door wat ze uitsluit. Er bestaan uitstekende verkoopmethoden die hierop lijken en toch iets anders doen.

Het is geen vraagtechniek. SPIN leert je betere vragen stellen in een gesprek. Dat is waardevol en het is gereedschap binnen stap 3 van deze methode. Maar SPIN veronderstelt dat een beslissing mogelijk is; diagnostisch verkopen onderzoekt eerst of dat zo is.

Het begint niet bij jouw inzicht. Challenger begint bij een inzicht dat de verkoper meebrengt en waarmee hij de klant uitdaagt. Hier begint het bij wat de klant mist. Dat is de omgekeerde richting.

Het werkt niet naar een oplossing toe. Solution selling, consultative selling en verwante methoden verbeteren wat de verkoper doet, en eindigen bij zijn aanbod. In deze methode is een toegestane uitkomst dat er niets wordt verkocht, omdat de diagnose dat uitwijst. Een diagnose die altijd bij jouw product uitkomt, was nooit een diagnose.

Het zoekt geen gat. Gap selling vergelijkt de huidige situatie met de gewenste en verkoopt het verschil. Dat is scherp werk, en het gaat over de situatie van de klant. Hier gaat het over zijn beslissing: niet welk gat er bestaat, maar welke van de drie voorwaarden ontbreekt om er iets aan te doen. Een helder gat en geen urgentie levert nog altijd niets op.

En het is geen gesprekstechniek. Dit is het grootste verschil, en het is de reden dat deel III bestaat. Diagnostisch verkopen is een ontwerp voor de hele commerciële keten: van de manier waarop een klant je vindt, via kwalificatie en het eerste menselijke contact, tot het akkoord en wat daarna komt.

**De andere methoden verbeteren jouw kant van de tafel.
Deze methode gaat over zijn kant, en over de
organisatie die daaromheen staat.**

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Dit boek verkoopt niets

Daar hoort een zin bij die ik aan het begin wil zeggen, omdat hij bepaalt hoe je de rest van dit boek leest.

Er staat achterin geen aanbod. Er staat nergens een prijs, er is geen formulier en er volgt geen gesprek. Wat hier staat is de methode, zo volledig als ik haar kan opschrijven, zodat je haar zelf kunt uitvoeren. Dat is de bedoeling.

Het werk waarin zij wordt toegepast heeft wel een naam, en ik noem die hier één keer omdat hij verderop terugkomt. Digital sales consultancy. Wie het uitvoert is een Digital Sales Consultant, en hoofdstuk 18 gaat over die rol.

Wat zo iemand doet, is de commerciële organisatie van een bedrijf bouwen of verbouwen. De vraag die daar beantwoord moet worden is niet hoe de verkoper beter praat, maar hoe de keten zo wordt ingericht dat de juiste informatie, de juiste techniek en uiteindelijk de juiste mens op het juiste moment bij elkaar komen. Dat is geen verkooptruc, en het is meer dan een training, want een training verandert wat de verkoper zegt en niet het systeem waarin hij staat.

Het voorwoord van dit boek is daar het bewijs van. Dat is geschreven door iemand bij wie we er middenin zitten, niet door iemand die achteraf tevreden terugkijkt.

Hoe dat werkt, en wat er precies wordt gebouwd, staat in hoofdstuk 19.

En wil je het laten doen in plaats van het zelf te doen, dan hoort dat gesprek niet in dit boek thuis. Dat staat op digitalsalesconsultant.ai.

De filosofie van verkopen

Verkopen heeft een economische functie.

Aan de ene kant staat iemand met een aanbod. Aan de andere kant staat iemand die een behoefte, probleem, wens of ambitie heeft. Een commerciële ruil ontstaat wanneer beide partijen menen erop vooruit te gaan.

Dat klinkt eenvoudig. Toch is er een belangrijk probleem.

De verkoper kan de beslissing van de ander niet nemen.

Hij kan informatie geven. Hij kan vragen stellen. Hij kan adviseren. Hij kan laten zien wat een oplossing kost en wat zij kan opleveren. Maar uiteindelijk moet een ander mens besluiten of hij de gevolgen van die keuze wil dragen.

Dat maakt verkopen in de kern geen vak van overtuigen.

Het is een vak van besluitvorming.

De professionele verkoper veroorzaakt daarom geen beslissing. Hij stelt vast wat iemand nodig heeft om een verantwoorde beslissing te kunnen nemen, en hij richt het proces zo in dat die beslissing mogelijk wordt.

Waar mijn filosofie begint

Niet bij: hoe krijg ik deze klant zover?

Maar bij: wat ontbreekt er waardoor deze klant nog geen beslissing kan nemen?

Dat verschil verandert het hele vak.

Wanneer je begint met overtuigen, ga je ervan uit dat de oplossing al vaststaat en dat alleen de klant nog moet bewegen. Wanneer je begint met diagnosticeren, accepteer je dat je misschien nog helemaal niet weet wat de juiste oplossing is.

Dat vraagt een andere houding.

Een klant die niet beslist, is niet automatisch moeilijk. Een klant die twijfelt, heeft niet automatisch een bezwaar. Een klant die niet reageert, hoeft niet vaker gebeld te worden. En een klant die om een oplossing vraagt, hoeft die oplossing niet noodzakelijk nodig te hebben.

Dat zijn waarnemingen. Geen diagnoses.

De fout ontstaat wanneer we van een waarneming rechtstreeks naar een interventie springen.

Stilte? Bellen. Twijfel? Meer uitleg. Prijsbezwaar? Korting. Uitstel? Druk verhogen.

We behandelen het symptoom en slaan de diagnose over.

Dat is precies wat deze methode wil voorkomen.

De drie voorwaarden

Binnen de Greg Trinidad methode onderzoek ik daarom eerst drie voorwaarden.

Belang

Wat staat er voor deze persoon werkelijk op het spel?

Niet of er een behoefte bestaat. Niet of hij jouw product interessant vindt. Maar of het probleem, de wens of de verandering voldoende betekenis heeft om er iets voor te doen.

Vertrouwen

Kan deze persoon de verkoper, de organisatie, de oplossing en uiteindelijk zichzelf voldoende vertrouwen om de gevolgen van de beslissing te dragen?

Vertrouwen wordt daarbij niet verdiend of opgebouwd.

Vertrouwen wordt ontworpen.

Door eerlijk te zijn over wat je weet en niet weet. Door het belang van de klant voorop te zetten. Door geen grotere oplossing te verkopen dan nodig is. Door een probleem te durven parkeren. En door te kunnen zeggen dat niets doen soms de juiste uitkomst is.

Urgentie

Waarom heeft tijd betekenis?

Niet omdat de verkoper zijn target moet halen. Niet omdat de aanbieding vrijdag verloopt. Niet omdat er een kunstmatige deadline is gecreëerd.

Urgentie bestaat wanneer wachten gevolgen heeft die voor de klant zelf betekenis hebben.

En het is geen optelsom

Belang, vertrouwen en urgentie vormen samen de diagnostische basis.

Ontbreekt één van de drie, dan kun je de andere twee niet onbeperkt opvoeren om dat tekort te compenseren.

Meer argumenten vervangen geen ontbrekend belang. Meer druk vervangt geen vertrouwen. Meer enthousiasme vervangt geen urgentie.

Daarom begint diagnostisch verkopen met vaststellen. Pas daarna behandelen.

Wanneer voldoende belang, vertrouwen en urgentie aanwezig zijn, kan beweging ontstaan. Die eerste concrete beweging noem ik de vonk.

Niet de grootste stap. Niet noodzakelijk de handtekening. De eerste stap waarmee de klant zelf eigenaarschap neemt.

Wat dat van de verkoper maakt

Hij is niet degene die een klant over een denkbeeldige streep moet trekken.

Hij is degene die helpt de beslissing zó te ontwerpen dat de ander haar kan begrijpen, beoordelen en zelf kan nemen.

Dat betekent soms doorgaan. Soms verder onderzoeken. Soms wachten. En soms stoppen.

Ook dat laatste is verkopen.

Want professioneel verkopen betekent niet dat iedere commerciële situatie tot omzet moet leiden. Het betekent dat de juiste beslissing tot stand komt.

Verkopen begint niet met overtuigen. Verkopen begint met vaststellen wat er ontbreekt.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

En vanaf dat moment verandert de centrale vraag van het vak.

Niet meer: wat moet ik zeggen?

Maar: wat moet ik weten voordat ik iets zeg?

Waar dit boek zich bevindt

KERNPRINCIPE • DIT BOEK IS DE INTRODUCTIE

Ik vraag je nog niet om een nieuwe salesorganisatie te kopen.

Ik wil eerst laten zien waarom de bestaande organisatie op veel plaatsen niet meer aansluit op de manier waarop klanten vandaag informatie verzamelen en beslissingen nemen.

Daarna kun je de methode proberen.

Pas wanneer zij in jouw eigen praktijk betekenis krijgt, ontstaat de vraag of je er een commerciële organisatie omheen wilt bouwen.

Mijn eigen volgorde is daarom dezelfde als de volgorde die ik in dit boek verdedig: introductie → trial → beslissing → aftersales.

Ik sla stap twee zelf ook niet over.

Greg Trinidad

Dat is geen bescheidenheid en het is ook geen verkooptechniek. Het is de enige volgorde die ik kan verdedigen zonder mijn eigen boek tegen te spreken.

Een boek over kleine beslissingen dat achterin een groot traject aanbiedt, heeft zijn eigen stelling niet begrepen.

Leeswijzer

Dit is het eerste deel van een boek van drie delen, en u kunt het los lezen.

Wat u hier krijgt

Theorie en geschiedenis. Hoe dit vak is ontstaan, op welke wetenschap het rust, wat marketing en sales met elkaar te maken hebben, en wat het internet en de komst van AI daarmee hebben gedaan.

Dit deel verklaart waarom er iets anders nodig is. U kunt er maandagochtend nog niets mee, en dat is met opzet: zonder dit deel is de methode een trucje.

Heeft u haast? Lees hoofdstuk 1, en dan hoofdstuk 8. Daar staat het hele argument.

Waarom dit deel gratis is

Omdat ik mijn eigen volgorde aanhoud, en die staat een paar bladzijden hiervoor beschreven. Introductie, dan proberen, dan beslissen.

Dit is de introductie. Ik vraag u nog niets. Als het idee hier geen betekenis krijgt, heeft het geen zin om verder te lezen, en dan bent u niets kwijt.

Wat er in de rest van het boek staat

Deel II is het instrument. De drie voorwaarden, hoe u hoort welke ontbreekt, wat u dan doet, en wanneer u stopt. Daarin staan de vier regels waarmee u in een gesprek vaststelt waarom iemand nog niet beslist.

Deel III is het ontwerp. Wat er is veranderd aan de plek waar een klant zijn eerste beeld vormt, welke rol daaruit ontstaat, en de zeven stappen van het moment dat een klant u vindt tot de klant die terugkomt. Met één zaak die van begin tot eind wordt gevolgd, inclusief de e-mails.

De volledige inhoudsopgave staat hierna.

De kaders

Definitiekaders bevatten begrippen. Wat van mij is, staat met mijn naam eronder. Wat van anderen is, staat met hun naam eronder.

Stellingen zijn de zinnen waar het om draait.

Aan jou staat aan het eind van elk hoofdstuk. Dat zijn geen samenvattingsvragen maar opdrachten over uw eigen werk.

Wat u nodig hebt

Mijn vorige boek niet.

Wel: uw eigen cijfers. Uw conversie, uw gemiddelde orderwaarde, uw marketingkosten. Een deel van de opdrachten vraagt erom, en als u ze niet hebt is dat op zichzelf de eerste uitkomst.

Inhoud

In deze uitgave

De definitie · Diagnostic Selling, de Greg Trinidad methode

De tweede definitie · De diagnostische salesorganisatie

De filosofie van verkopen

Waar dit boek zich bevindt

Voorwoord · Ruud Kox, Dealer Finance

Woord vooraf · Een aanname is geen diagnose

Deel I · Waar het vandaan komt

1. Twee verkoopvloeren
2. Wat verkopen eigenlijk is
3. Wat marketing eigenlijk is
4. Waar het geld verdwijnt
5. Zestig jaar verkooptactiek
6. Van offline naar online
7. Neemt AI de verkoop over?
8. Waarom mensen liever niets doen

Tussen deel I en II · Waar sales staat, en waarom nu

In de volledige uitgave

Deel II · De diagnose

9. De Vuurdriehoek in het kort
10. Belang
11. Vertrouwen
12. Urgentie
13. De vonk
14. Drie gedragspatronen
15. De diagnose in vier regels

Deel III · De nieuwe commerciële organisatie

Het speelveld

- 16. Van zoekmachine naar antwoordmachine
- 17. Van vindbaarheid naar kennispositie
- 18. De Digital Sales Consultant

Wat je bouwt

- 19. De organisatie die je bouwt

De stappen

- 20. Stap 1 · Demand generation
- 21. Stap 2 · De connectie
- 22. Stap 3 · De nulmeting
- 23. Stap 4 · De bevestiging
- 24. De offerte verdwijnt
- 25. Stap 5 en 6 · Van handtekening naar klant
- 26. Stap 7 · Aftersales en community

Dwars door alle stappen

- 27. De prijs
- 28. Naast de andere methoden

Slotwoord · Wat je maandag doet

Epiloog · Het systeem dat hierbij hoort

Begrippenkader · de begrippen van Diagnostisch verkopen

Voorwoord

Misschien ben ik toch meer verkoper dan ik zelf dacht

Ruud Kox, Dealer Finance

Ik heb mezelf eigenlijk nooit zo als verkoper gezien.

Dat klinkt misschien vreemd voor iemand die al jaren commercieel actief is. Natuurlijk wil ik zaken doen. Natuurlijk wil ik dat een gesprek ergens toe leidt. En natuurlijk ben ik blij wanneer we uiteindelijk een overeenkomst sluiten.

Maar als iemand mij zou vragen wat ik het mooiste vind aan mijn werk, dan zou ik niet beginnen over omzet, targets of het binnenhalen van een opdracht.

Ik zou beginnen over mensen.

Over het contact dat je met iemand hebt. Over het vertrouwen dat ontstaat wanneer je elkaar beter leert kennen. Over het moment waarop je merkt dat je werkelijk begrijpt wat iemand bezighoudt en dat je misschien iets voor elkaar kunt betekenen.

Dat is voor mij altijd de basis geweest.

Ik vind het prettig om mensen bij elkaar te brengen. Om te luisteren naar wat iemand wil bereiken. Om te begrijpen waar iemand tegenaan loopt en vervolgens te kijken of ik daar iets in kan betekenen.

En soms ontstaat daar handel uit.

Niet omdat ik vanaf het eerste moment bezig was om iets te verkopen, maar omdat er onderweg iets is ontstaan dat voor beide partijen klopt.

Misschien is dat wel de reden waarom ik mezelf nooit echt als een traditionele verkoper heb beschouwd.

Verkopen begint voor mij niet bij een product

Ik heb nooit veel gehad met het beeld van de verkoper die met een verhaal binnenkomt en pas tevreden is wanneer de ander ja zegt.

Dat past niet bij mij.

Wanneer ik tegenover iemand zit, wil ik eerst weten wie ik voor me heb.

Wat houdt hem bezig? Wat probeert hij voor elkaar te krijgen? Waarom is dat belangrijk voor hem? En waar zit zijn twijfel?

Dat zijn voor mij veel interessantere vragen dan hoe ik zo snel mogelijk mijn aanbod op tafel krijg.

Want als je iemand niet begrijpt, hoe kun je dan weten of wat jij aanbiedt ook werkelijk bij hem past?

Ik geloof dat je dat eerst moet uitzoeken.

Dat betekent niet dat ik eindeloos wil blijven praten. Uiteindelijk moet er wel iets gebeuren. Maar ik wil dat een beslissing ergens op gebaseerd is.

Dat iemand begrijpt waar hij ja tegen zegt. Dat hij vertrouwen heeft in de mensen met wie hij zaken gaat doen. En dat hij zelf ziet waarom het voor hem verstandig is om een volgende stap te zetten.

Als die dingen kloppen, voelt een overeenkomst sluiten voor mij niet als het winnen van een wedstrijd.

Dan is het gewoon een logisch gevolg van het gesprek dat je met elkaar hebt gevoerd.

Vertrouwen kun je niet afdwingen

In mijn werk speelt vertrouwen een grote rol.

Dat geldt waarschijnlijk voor bijna iedere ondernemer, maar in de financiële dienstverlening merk je het misschien nog sterker.

Mensen nemen beslissingen die gevolgen hebben. Soms voor hun bedrijf, soms voor hun persoonlijke situatie en vaak voor allebei.

Dan moet iemand erop kunnen vertrouwen dat je hem goed adviseert.

Dat vertrouwen ontstaat niet doordat je zegt dat je betrouwbaar bent.

Het ontstaat door wat je doet.

Door eerlijk te zijn. Door je afspraken na te komen. Door ook te vertellen wanneer iets niet verstandig is. Door niet meer te beloven dan je kunt waarmaken.

En soms door gewoon te zeggen dat je op dat moment niets voor iemand kunt betekenen.

Dat laatste wordt in de verkoopwereld nog weleens vergeten.

Alsof ieder gesprek uiteindelijk tot een overeenkomst moet leiden.

Maar ik zie dat anders.

Een goede relatie kan ook ontstaan wanneer je iemand vertelt dat hij beter nog even kan wachten. Of wanneer je hem doorverwijst naar iemand die hem beter kan helpen.

Misschien levert dat vandaag niets op.

Maar je hebt wel gedaan wat je moest doen.

En dat vind ik belangrijker.

Toen ik met Greg in gesprek kwam

Toen ik Greg Trinidad leerde kennen en we spraken over de manier waarop hij naar verkopen kijkt, merkte ik dat veel van zijn gedachten aansloten bij hoe ik zelf al jaren probeer te werken.

Alleen had ik er nooit op die manier over nagedacht.

Voor mij was het vooral iets wat je doet. Je spreekt mensen, je luistert, je probeert elkaar te begrijpen en je kijkt of je iets voor elkaar kunt betekenen.

Greg gaf daar een structuur aan.

Hij vertelde over zijn Vuurdriehoek. Over belang, vertrouwen en urgentie. En over het feit dat een klant best enthousiast kan zijn over een oplossing, zonder dat hij daadwerkelijk een beslissing neemt.

Dat herkende ik onmiddellijk.

Hoe vaak gebeurt het niet dat je een goed gesprek hebt? Dat iemand positief reageert, begrijpt wat je aanbiedt en eigenlijk nergens bezwaar tegen heeft?

En toch gebeurt er niets.

Vroeger dacht ik dan misschien dat iemand nog wat tijd nodig had. Of dat ik het later nog eens moest proberen.

Maar de vraag die Greg stelt, is interessanter.

Wat ontbreekt er eigenlijk?

Is het voor die persoon wel belangrijk genoeg?

Heeft hij voldoende vertrouwen om de beslissing te nemen?

Of is er eenvoudigweg geen reden om er nu iets mee te doen?

Dat zijn drie verschillende situaties.

En wanneer je niet weet welke van de drie speelt, kun je ook moeilijk bepalen wat de juiste volgende stap is.

Niet overtuigen, maar begrijpen

Wat mij vooral aanspreekt in Diagnostic Selling, is dat je niet begint met de gedachte dat de ander overtuigd moet worden.

Je begint met vaststellen wat er aan de hand is.

Dat lijkt misschien een klein verschil, maar voor mij is het wezenlijk.

Want zodra je ervan uitgaat dat iemand overtuigd moet worden, ben je eigenlijk al bezig met jouw eigen uitkomst.

Je wilt dat hij iets gaat doen.

Terwijl je misschien nog helemaal niet weet of dat voor hem de juiste beslissing is.

Ik vind dat je daar voorzichtig mee moet zijn.

Zeker wanneer iemand jou vertrouwt en ervan uitgaat dat jij verstand hebt van wat je aanbiedt.

Dan heb je ook een verantwoordelijkheid.

Je moet niet alleen kunnen uitleggen waarom iemand iets zou moeten doen. Je moet ook kunnen herkennen wanneer iemand beter niets kan doen.

En je moet bereid zijn om die conclusie te accepteren.

Dat is voor mij geen gemiste verkoopkans.

Dat is gewoon goed zaken doen.

Een methode die bij mij past

Wat ik prettig vind aan de manier waarop Greg zijn methode heeft ontwikkeld, is dat ik niet ineens een ander mens hoeft te worden.

Ik hoef geen ingestudeerde verkoopzinnen te gebruiken.

Ik hoef geen kunstmatige urgentie te creëren.

Ik hoef niet op zoek naar manieren om bezwaren zo snel mogelijk weg te nemen.

Ik moet vooral beter leren vaststellen wat er werkelijk speelt.

En daar kan ik iets mee.

Want luisteren, doorvragen en proberen te begrijpen wat iemand beweegt, dat doe ik graag.

Het verschil is dat ik nu beter begrijp waarom dat zo belangrijk is en hoe je daar systematisch mee kunt werken.

Diagnostic Selling maakt van iets wat voor mij grotendeels vanzelfsprekend voelde, een methode die je kunt uitleggen, onderzoeken en toepassen.

Niet alleen in een gesprek, maar ook in de manier waarop je een commerciële organisatie inricht.

Want als je vindt dat het gesprek met de klant moet beginnen bij begrip en vertrouwen, dan moet de organisatie daaromheen daar ook op aansluiten.

Je kunt niet aan de ene kant zeggen dat je de klant centraal stelt en aan de andere kant een verkoopproces bouwen waarin iedereen zo snel mogelijk naar een offerte of handtekening moet worden gestuurd.

Dat spreekt elkaar tegen.

Wat we bij Dealer Finance aan het ontwikkelen zijn

Bij Dealer Finance zijn we bezig om onze commerciële organisatie op een andere manier in te richten.

Daarbij kijken we niet alleen naar hoe we meer klanten kunnen bereiken, maar vooral naar hoe we ervoor zorgen dat de juiste mensen op het juiste moment met elkaar in contact komen.

Technologie kan daarbij helpen.

Een AI-adviseur kan vragen beantwoorden. Een website kan informatie beschikbaar maken. Een goed ingericht proces kan helpen om beter te begrijpen waar iemand naar op zoek is.

Maar uiteindelijk komt er een moment waarop mensen met elkaar moeten praten.

En daar begint voor mij het belangrijkste gedeelte.

Want technologie kan informatie verzamelen, maar een relatie ontstaat tussen mensen.

Je moet elkaar begrijpen.

Je moet elkaar vertrouwen.

En je moet samen kunnen bepalen of een volgende stap verstandig is.

We zijn nog bezig met het bouwen van die organisatie. Ik kan dus niet zeggen dat alles al af is of dat we alle resultaten al kennen.

Dat zou ook niet eerlijk zijn.

Wat ik wel kan zeggen, is dat de gedachte erachter goed aansluit bij de manier waarop ik zelf zaken wil doen.

Ik wil niet afhankelijk zijn van een voortdurende stroom contacten die vervolgens zo snel mogelijk moeten worden omgezet in klanten.

Ik wil een organisatie waarin mensen ons weten te vinden omdat we iets voor hen kunnen betekenen.

Waarin informatie en technologie het voorbereidende werk doen.

En waarin ik vervolgens de ruimte heb om mijn eigen vak uit te oefenen.

Op mijn manier.

Misschien ben ik toch een verkoper

Toen ik dit boek las, moest ik opnieuw nadenken over mijn eigen beeld van verkopen.

Misschien heb ik mezelf al die jaren wel ten onrechte niet als verkoper gezien.

Misschien zat mijn beeld van het vak gewoon te veel vast aan de traditionele verkoper.

Iemand die probeert te overtuigen. Die een product presenteert. Die bezwaren behandelt en uiteindelijk een overeenkomst probeert te sluiten.

Als dat verkopen is, dan herken ik mezelf daar niet zo in.

Maar wanneer verkopen betekent dat je mensen helpt om tot een goede beslissing te komen, dan verandert dat beeld.

Want dat is wat ik graag doe.

Mensen begrijpen.

Vertrouwen creëren door te laten zien dat je hun belangen serieus neemt.

Mensen en mogelijkheden bij elkaar brengen.

En vervolgens samen vaststellen of er een goede reden is om zaken met elkaar te doen.

Als daar uiteindelijk een overeenkomst uit voortkomt, is dat prachtig.

Maar dan is die overeenkomst niet het beginpunt geweest.

Dan is het het resultaat van iets wat daarvoor al is ontstaan.

Misschien ben ik dus toch meer verkoper dan ik zelf dacht.

Alleen niet op de manier waarop ik altijd dacht dat verkopen moest.

En misschien is dat precies waarom de methode van Greg Trinidad mij zo aanspreekt.

Omdat ik mezelf er niet voor hoeft te veranderen.

Ik begrijp nu alleen beter wat ik eigenlijk al die tijd aan het doen was.

Ruud Kox

Dealer Finance · dealerfinance.nl

Woord vooraf

Een aanname is geen diagnose

Ik ben diabeet, type twee.

Dat betekent dat ik elke drie maanden mijn bloed laat prikken. Dat is de afspraak, daar valt niet over te onderhandelen, en er is ook geen reden om daarover te onderhandelen. Het is een chronische ziekte en je wilt weten hoe hij zich ontwikkelt.

Bij elke meting rolt er een getal uit. En aan dat getal hangt wat er daarna gebeurt.

Is het hoger dan de vorige keer, dan weet ik precies wat ik te horen krijg. Ik heb het inmiddels van meerdere artsen gehoord en van meerdere diëtisten, in verschillende praktijken, in verschillende jaren. Altijd ongeveer hetzelfde.

Meneer, uw waarden zijn gestegen. U eet waarschijnlijk niet goed. U moet meer bewegen. We verhogen de dosis.

Daar heb ik moeite mee.

Niet met de mensen. Daar kom ik zo op terug, want dat is belangrijk. Maar met wat daar gebeurt.

Want wat ik zie is dit: er wordt een behandeling voorgeschreven op basis van een aanname.

De aanname is dat een hoger getal betekent dat ik meer medicijnen nodig heb. Dat kan kloppen. Maar het is niet vastgesteld. Er is niets onderzocht. Er is één getal gemeten en daar is een conclusie aan gehangen.

Wat ik liever had gehad is dit:

Meneer, uw waarden zijn deze maand hoger. Hoe komt dat? Zullen we dat eerst uitzoeken?

En dan, uit dat onderzoek, een conclusie. Dan heb ik er vrede mee. Dan mag die conclusie van mij ook zijn dat ik aan de insuline moet. Prima. Dan is het vastgesteld.

HET VERSCHIL WAAR DIT HELE BOEK OVER GAAT

Een behandeling op basis van een aanname gaat uit van wat meestal waar is, bij de meeste mensen, in de meeste gevallen.

Een behandeling op basis van een diagnose gaat uit van wat waar is bij deze ene persoon, in deze ene situatie, op dit ene moment.

Ze kunnen tot dezelfde uitkomst leiden. Maar alleen bij de tweede weet je waarom.

De chirurg

Wie mijn vorige boek heeft gelezen, herkent dit.

Daarin staat een beeld dat ik vaak gebruik. Je ligt in het ziekenhuis met pijn in je buik. Er komt een chirurg binnen die nauwelijks naar je kijkt, geen vragen stelt, geen onderzoek doet, en binnen een halve minuut zegt dat hij precies weet wat je nodig hebt. Volgende week eruit.

Niemand zou dat accepteren. Niet omdat we tegen operaties zijn, maar omdat we eerst willen weten of die operatie nodig is.

Ik heb dat beeld jarenlang gebruikt om verkopers iets duidelijk te maken.

En toen kwam ik er zelf in terecht.

Dat is een merkwaardige ervaring. Je schrijft een boek over een ontwerpfout, je legt hem uit op podia, je gebruikt een medische vergelijking om het scherp te maken, en vervolgens zit je zelf in die stoel. Aan de verkeerde kant.

Ik heb daar veel van geleerd, en niet alleen over mijn bloed.

Wat ik niet beweer

Laat ik hier meteen iets rechtzetten, want ik wil niet dat dit verkeerd landt.

Ik val artsen en diëtisten niet af. Zij doen werk dat ik niet kan en dat ik niet zou willen doen. Ze zien op een dag meer mensen dan ik in een maand, met minder tijd per persoon dan ik voor één koffie uittrek. Hun waarde is hoog en ik heb geen

enkele behoefte om daaraan te tornen.

En hun richtlijnen bestaan niet voor niets. Een richtlijn is het resultaat van onderzoek onder duizenden mensen. Hij beschrijft wat er gemiddeld werkt. Dat is waardevol, en in verreweg de meeste gevallen is het ook het juiste antwoord.

Maar daar zit nu precies het punt.

Een gemiddelde beschrijft niemand.

Ik ben geen gemiddelde. Ik heb mijn eigen lichaam, mijn eigen dagritme, mijn eigen manier van eten, mijn eigen werk, mijn eigen stress. Mijn waarden gedragen zich niet zoals het gemiddelde, want er bestaat geen gemiddelde mens.

En dat geldt net zo goed voor jouw klant.

Ik geef in dit boek geen medisch advies. Ik vertel wat ik zelf heb gedaan, in overleg met mijn arts, met een afgesproken termijn. Wat ik wél beweer gaat over iets anders: over hoe een vak kan vastroesten in een werkwijze die niemand nog ter discussie stelt.

Dus ben ik gaan meten

Toen ik voor de zoveelste keer dat gesprek had, heb ik om een maand gevraagd.

Geef me vier weken. Ik ga zelf uitzoeken wat er gebeurt. Lukt het me niet om er iets zinnigs over te zeggen, dan praten we verder.

En toen heb ik gedaan wat ik beroepsmatig ook doe: ik heb een systeem gebouwd.

Niet omdat ik slimmer ben dan mijn arts. Omdat ik toegang heb tot iets wat zij niet heeft. Zij ziet mij één keer per kwartaal, een kwartier lang. Ik zit er de hele dag in.

Dat systeem heet Prik en Weet, en het is simpeler dan het klinkt.

De dag in vaste blokken

Ik heb mijn dag opgedeeld, en die indeling is het hele systeem.

De vier vaste momenten van de dag:

De ochtend. Hier wordt nuchter geprikt. Daarna de medicijnen, de vitaminen, en een vaste drank van geitenmelk met kruiden.

Eetmoment één. Tussen tien en één.

Eetmoment twee. Tussen één en vijf.

Eetmoment drie. Tussen vijf en acht.

Vanaf acht uur 's avonds tot het prikken in de ochtend wordt er gevast.

Bij elk eetmoment prik ik twee keer. Vlak ervoor, en twee uur erna.

En daarnaast twee blokken voor beweging:

Activiteit. Alles waarbij ik fysiek in beweging ben zonder dat het sport is. Een wandeling, de tuin, een klus in huis, een dag op pad. Ik leg vast wanneer het was, hoe lang het duurde, en ik prik ervoor en erna.

Training. De sportschool. Gewichtstraining of cardio, met dezelfde metingen eromheen.

Dat onderscheid lijkt gezocht en is het niet. Een half uur wandelen na het eten doet iets anders met mijn waarden dan veertig minuten gewichtstraining op een nuchtere maag. Als ik die twee onder één noemer had gezet, had ik dat verschil nooit gezien.

En daarmee is het geen logboek meer. Het is een testmethode.

TESTMETHODE

Vaste momenten, vaste metingen, en één variabele die je per keer verandert.

Daardoor kun je vergelijken. Eet ik hetzelfde maar loop ik erna wel een half uur: wat gebeurt er? Train ik 's ochtends nuchter in plaats van 's avonds na het eten: wat gebeurt er?

Zonder vaste blokken meet je toestanden. Met vaste blokken meet je effecten.

Dat is alles. Geen ingewikkelde apparatuur, geen nieuwe theorie. Zes vaste blokken, twee metingen per blok, en genoeg geduld om het weken vol te houden.

Eén meting per kwartaal geeft je een getal. Je weet dan dat het hoog is.

Acht metingen per dag geven je een patroon. Je weet dan wannéér het hoog is, en dat is iets totaal anders. Een getal is een uitkomst. Een patroon is een spoor.

Wat eruit kwam

Het duurde weken voordat ik iets zag. Ik dacht een paar keer dat ik iets had en de volgende dag klopte het weer niet. Dat is het vervelendste deel van meten: je moet lang genoeg doorgaan om je eerste vermoedens te zien sneuvelen.

Maar toen viel me iets op.

Mijn nuchtere waarde, bij het wakker worden, was vrijwel altijd hoger dan de waarde van de avond ervoor.

Dat kon niet. Ik had die hele nacht niets gegeten. Er was niets binnengekomen dat die stijging kon verklaren.

Dus ben ik gericht gaan meten in dat gat. En toen kwam het eruit.

Tussen vier uur 's nachts en tien uur 's ochtends stijgen mijn waarden fors. Daar, en alleen daar, haal ik getallen boven de 13,5. Daarna zakt het weer.

Overdag is er niets aan de hand. Na het eten is er niets aan de hand. Zelfs na maaltijden waarvan ik het tegendeel verwachtte.

Alleen die zes uur, terwijl ik slaap.

Het blijkt een naam te hebben. Dageraadfenomeen. Ik had er nog nooit van gehoord, en in geen van die gesprekken over mijn stijgende waarden is het ooit genoemd.

Dat is geen doseringsprobleem. Daar gebeurt iets anders. En wat je daaraan moet doen, is iets anders dan meer van hetzelfde.

En er was meer

Onderweg kwam ik iets tegen waarvan ik ook niet wist dat het bestond. Ketonen.

Geen enkele arts en geen enkele diëtist heeft dat ooit tegen mij gezegd. En het blijkt een waarde te zijn die ertoe doet, met grenzen die wel degelijk kritisch kunnen zijn. Zit je er ver boven, dan is dat geen leefstijlkwestie meer maar een reden voor acuut ingrijpen.

Ik meet het nu. Ik weet nu wat het doet bij mij, wat er gebeurt als ik langer vast, en wat er gebeurt als ik na het eten wel of niet beweeg.

Dat laatste is misschien wel de belangrijkste ontdekking, en die had ik nooit gezien zonder die twee aparte blokken.

Niet wát ik eet alleen, maar wat ik erna doe. Een half uur lopen na de avondmaaltijd verandert mijn hele nacht. Een zware training doet weer iets anders, en op een ander moment van de dag weer iets anders dan dat.

Dat staat in geen enkele richtlijn die ik ooit heb gekregen, in elk geval niet op die manier. Ik kreeg: beweeg meer. Niet: beweeg dan, zo lang, en kijk wat het doet.

En daar zit het verschil tussen een advies en een methode. Een advies zegt wat je moet doen. Een methode laat je zien wat het oplevert.

En om het bij te houden en te duiden heb ik hulp ingebouwd. In dat systeem zit Henk, de AI-adviseur die ik ook op mijn website heb staan. Die kent mijn metingen, mijn ritme en mijn geschiedenis, en helpt me patronen te zien die ik zelf over het hoofd zie.

Ik ben er nog niet. Het duurt nog maanden voordat ik er harde conclusies uit kan trekken, en misschien blijkt uiteindelijk dat ik toch aan de insuline moet. Dat zou kunnen.

Maar dan is het vastgesteld. Dan is het geen aanname meer.

Wat een meting wel en niet is

Ik wil hier even blijven staan, want dit is het hart van het boek en het is makkelijk om er overheen te lezen.

Mijn arts neemt een belangrijke beslissing op basis van één meetmoment.

Eén buisje bloed, op één ochtend, op één dag in het kwartaal. En uit dat ene getal volgt een behandeling die mijn hele gezondheid raakt en die ik maanden, misschien jaren, misschien de rest van mijn leven houdt.

Toen ik nog niet zelf mat, vond ik dat normaal. Zo gaat dat nu eenmaal.

Nu ik dagelijks meet, weet ik hoe wankel die ene meting is.

Wat er allemaal in dat ene getal zit

Mijn waarde van vanochtend hangt af van wat ik gisteren heb gegeten, hoe laat ik dat heb gegeten, of ik daarna heb gelopen of op de bank ben blijven zitten, hoe ik heb geslapen, hoeveel stress er die week was, of ik ziek aan het worden ben, en of ik voldoende heb gedronken.

Al die dingen samen maken één getal.

Ik kan je dus deze week een uitstekende uitslag laten zien en over een paar weken, met dezelfde medicijnen en dezelfde ziekte, een beeld dat alarm slaat. Niet omdat er iets fundamenteel is veranderd, maar omdat de omstandigheden anders waren.

En dat is het vervelende aan een beslissing op basis van één meting. Niet dat hij fout is. Hij kan prima kloppen. Maar je weet het niet, want je hebt niets om hem mee te vergelijken.

METING EN DIAGNOSE

Een meting is één waarneming, op één moment, onder omstandigheden die je meestal niet kent.

Een diagnose is een oordeel dat volgt uit meerdere waarnemingen, over langere tijd, waarbij je ook de omstandigheden kent.

Een meting vertelt je waar je staat. Een diagnose vertelt je waarom.

Meerdere waarden die met elkaar moeten kloppen

Er is nog iets, en dat ontdekte ik pas toen ik meer ging meten dan alleen mijn bloedsuiker.

Neem mijn ketonen. Die waarde is elke dag anders. De ene dag netjes binnen de norm, de andere dag er ruim buiten.

Hoe behandel je dat?

Op één meting kun je dat niet beoordelen. Een hoge waarde kan betekenen dat er iets goed gaat, dat mijn lichaam vet verbrandt omdat ik lang heb gevast. Of hij kan betekenen dat er iets ernstig misgaat. Dat verschil zie je niet aan dat ene getal. Dat zie je pas als je het naast mijn bloedsuiker legt, naast wat ik die dag heb gegeten, naast of ik heb bewogen, en naast wat het de dag ervoor deed.

Twee waarden die elk op zichzelf niets zeggen, zeggen samen iets. En pas als ze over een langere periode hetzelfde patroon laten zien, mag je er een conclusie aan verbinden.

Dat is diagnosticeren. Niet meer meten om het meten, maar meten tot de waarnemingen met elkaar corresponderen.

En het gaat om mij

Dan het derde, en dat is het belangrijkste.

Het gaat om mij.

Mijn lichaam is persoonlijk. Hoe ik op medicijnen reageer is persoonlijk. Hoe ik op voedsel reageer is persoonlijk. Wat ik eet, hoe ik werk, hoe ik slaap, hoe ik met spanning omga: het is allemaal van mij, en het heeft allemaal invloed op dat ene getal.

Een richtlijn beschrijft wat er bij duizend mensen gemiddeld gebeurt. Maar ik ben niet duizend mensen. Ik ben er één, en ik ben de enige die er zo uitziet.

Dat betekent niet dat de richtlijn fout is. Het betekent dat de richtlijn het begin is van het gesprek, en niet het einde.

Precies hetzelfde aan tafel

Nu ga ik hem omdraaien, en ik wil dat je hem punt voor punt naast elkaar legt, want hij past exact.

Elke klant is anders.

Niet een beetje anders. Werkelijk anders. Hij heeft zijn eigen bedrijf, zijn eigen positie daarin, zijn eigen baas, zijn eigen vorige leverancier die het verprutste, zijn eigen reden om voorzichtig te zijn. Wat hem beweegt is van hem, en het staat in geen enkele richtlijn.

En jij meet hem op één moment.

Eén gesprek. Eén uur, meestal minder. En uit dat ene moment trek je een conclusie over wat hij nodig heeft en of hij gaat kopen.

Dat is precies wat mijn arts doet.

Wat er in dat ene gesprek zit

Jouw gesprek van vanmiddag hangt af van dingen die je niet kunt zien. Of hij net uit een vervelende vergadering komt. Of zijn kwartaal goed loopt. Of er reorganisatie in de lucht hangt. Of hij vanochtend ruzie had. Of hij vorige week al met twee anderen heeft gesproken en moe is van het verhaal.

Spreek dezelfde man drie weken later en je hebt een ander gesprek. Niet omdat hij onbetrouwbaar is, maar omdat de omstandigheden anders zijn.

En dan is er de vraag die niemand stelt: welke van de drie voorwaarden was er op dat moment eigenlijk aanwezig?

Misschien maar één. Misschien twee. Misschien geen enkele, en was hij alleen beleefd.

Waarom één gesprek zelden genoeg is

Hier komt de consequentie, en die is onaangenaam voor wie met targets werkt.

Als er bij dat eerste gesprek maar één van de drie voorwaarden aanwezig is, dan moet je de andere twee nog ontwerpen. En dat kost tijd. Dat betekent meerdere gesprekken, en soms weken.

Hanteer je als tactiek dat er in één gesprek een deal uit moet komen, dan beslis je bijna altijd op basis van een valse aanname.

Neem de meest voorkomende van allemaal.

EÉN WAARNEMING, ZES VERKLARINGEN

De klant vraagt om meer informatie.

De aanname: hij heeft interesse, dus hij is een mogelijke klant.

In theorie klopt dat. Hij vraagt immers om iets.

Maar waarom vraagt hij erom? Daar zijn minstens zes antwoorden op, en maar één daarvan is de aanname die je zojuist deed.

Hij wil het bewaren voor later, wanneer het wél relevant is.

Hij moet een verplicht aantal offertes ophalen voor zijn inkoopprocedure.

Hij wil jouw prijs gebruiken om bij zijn huidige leverancier te onderhandelen.

Hij vindt het interessant maar beslist er niet over, en durft dat niet te zeggen.

Hij wil het gesprek beleefd beëindigen en dit is de makkelijkste manier.

Of inderdaad: hij overweegt het serieus en wil het rustig bekijken.

Zes mogelijkheden, één waarneming. En op die ene waarneming wordt een offerte gebouwd, een pijplijnregel aangemaakt, en een prognose gedaan.

Dat is behandelen op basis van een aanname.

Wat je in plaats daarvan doet

Je stelt vast welke van de drie er al is, en welke er nog niet is.

Dat vraagt meer dan één meting. Het vraagt dat je hoort wat er wordt gezegd, dat je terugkoppelt wat je hebt gehoord, en dat je hem laat corrigeren. Het vraagt dat je waarden naast elkaar legt die op zichzelf niets zeggen.

Hij zegt dat het dringend is, maar hij heeft er geen datum bij. Hij zegt dat het belangrijk is, maar hij heeft zijn collega er niet bij gehaald. Hij zegt dat hij jullie vertrouwt, maar hij wil het eerst intern bespreken.

Elk van die dingen op zichzelf zegt niets. Samen vertellen ze je precies wat er aan de hand is.

En net als bij mijn metingen geldt: je meet net zo lang tot de waarnemingen met elkaar kloppen. Pas dan trek je een conclusie, en pas dan bied je iets aan.

De specialist is niet meer de enige die het weet

Er is nog iets veranderd, en dit is misschien wel de grootste verschuiving van de afgelopen twintig jaar. In de spreekkamer en aan de verkooptafel tegelijk.

Vroeger moest je vertrouwen op de kennis van de specialist.

Je arts wist het, jij niet. Je notaris wist het, jij niet. De monteur wist het, jij niet. Je kon niet anders dan er honderd procent op vertrouwen, want er was geen tweede bron. En als je al iets opzocht, dan was dat in een encyclopedie die tien jaar oud was.

Dat is voorbij.

Ik kan nu zelf uitzoeken wat er met mijn ziekte aan de hand is. Niet om mijn arts te controleren, maar om een tweede oordeel te hebben naast het hare.

En ik heb daar iets voor gebouwd. Henk, de AI-adviseur die ook op mijn website staat, zoekt voor mij uit wat er over dit onderwerp bekend is. Hij struint het internet af, leest mee met mijn metingen, en geeft mij informatie waarmee ik terug kan naar de spreekkamer.

En toen gebeurde er iets wat ik niet had verwacht.

Wat ik ontdekte

Ik zie nu dat ze mij niet het hele verhaal heeft verteld.

Dat stuk over ketonen blijkt cruciaal te zijn in mijn behandeling. Het is geen bijzaak en geen voetnoot. Het hoort erbij, en het is nooit genoemd.

Mijn dagelijkse routine speelt een rol. Of ik beweeg na het eten speelt een rol. Hoe laat ik eet speelt een rol, en hoe lang ik vast speelt een rol. Zelfs de volgorde waarin ik dingen eet heeft effect.

Niets daarvan is mij ooit zo uitgelegd. Ik kreeg: eet gezonder, beweeg meer, we verhogen de dosis.

En nu ik het zelf heb ontdekt, twijfel ik aan haar deskundigheid. Aan die van mijn diëtiste ook. En zeker aan hun behandelplan.

Let op wat daar gebeurt, want dit is het punt van deze hele sectie.

Ik heb geen grote mond. Ik word niet boos. Ik ga niet roepen dat ik het beter weet.

Ik kom gewoon met eigen feiten.

En als zij daar geen antwoord op heeft, dan is het over met het vertrouwen. Niet een beetje minder. Over.

Want als ik meer weet over mijn eigen ziekte dan de persoon die mij behandelt, hoe kan zij mij dan nog helpen? Dat wordt heel moeilijk.

DE TWEEDE DRIJFVEER VAN DIAGNOSTISCH VERKOPEN

De klant heeft jou niet meer nodig voor informatie.

Vroeger was kennisvoorsprong de reden dat een verkoper bestond. Hij wist wat de koper niet wist, en daarvoor werd hij betaald.

Nu kan de koper binnen een minuut narekenen wat je zegt. Hij kan je prijs vergelijken, je claims toetsen, je concurrent opzoeken en je referenties nalopen, zonder zijn stoel uit te komen.

Informatie is daarmee van je grootste wapen je grootste risico geworden. Vertel je niet het hele verhaal, of probeer je hem met een list te strikken, dan weet hij dat snel genoeg. En dan ben je je vertrouwen kwijt, en vertrouwen is een van de drie voorwaarden. Zonder vertrouwen is er geen deal.

Wat dat betekent voor jouw gesprek

Precies hetzelfde als in mijn spreekkamer.

Je klant weet vaak meer dan jij denkt. Soms meer dan jij. Hij heeft drie concurrenten gesproken, hij heeft reviews gelezen, hij heeft iemand gebeld die het al gebruikt, en hij heeft het aan een AI gevraagd die hem een keurig overzicht gaf.

Hij hoeft jouw folder niet.

En als jij dan binnenkomt met je verhaal over wat je allemaal kunt, dan bevestig je alleen maar wat hij al wist, of erger: dan corrigeert hij je.

Daarom gaat diagnostisch verkopen uit van iets anders. Van wat de klant vertelt, van wat hij zelf al weet, en van wat hij zelf wil.

Verkopen gaat niet meer over de verkoper. Dat is afgelopen.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Net zo goed als mijn arts mij niets meer kan wijsmaken.

En dan die plaatjes

Dit is ook de reden dat ik me zo erger aan wat er dagelijks voorbijkomt.

Tien manieren om je klant te overtuigen. Zeven zinnen die altijd werken. De vijf technieken waarmee je elk bezwaar tackelt.

Dat gaat allemaal over de verkoper. Over hoeveel hij weet, hoe goed hij met woorden is, en hoe handig hij een tegenwerping omzeilt.

Dat is echt voorbij.

Je klant weet nu meer dan jij over wat er te koop is. Wat hij niet weet, is wat er bij hém ontbreekt. Dat is het enige terrein waarop jij nog iets toevoegt, en daar gaat de rest van dit boek over.

Waarom het blijft bestaan

En net als bij mijn arts is er niets mis met de mensen die het doen.

De verkoper werkt hard. Hij is beleefd. Hij volgt keurig op. Hij doet exact wat hem is geleerd, en zijn manager doet het ook, en diens manager ook. De training die hij kreeg leerde hem goede vragen stellen en bezwaren ombuigen, en dat heeft hij netjes opgepakt.

Zo is ons dit vak aangeleerd. Eerst vertellen wat je hebt, dan vragen of er interesse is, dan een offerte sturen, dan opvolgen. En als er niets gebeurt: vaker opvolgen.

We blijven het doen omdat niemand ons ooit iets anders heeft geleerd.

ONTWERPFOUT

Een fout die niet in de uitvoering zit maar in de tekening.

Iedereen doet zijn werk goed, elke schakel klopt op zichzelf, en toch komt er een verkeerde uitkomst uit. Je kunt mensen niet de schuld geven van een omgeving die je zelf hebt ontworpen.

Het begrip komt uit De Vuurdriehoek, hoofdstuk 9. In dit boek kom je het telkens tegen, want het is de reden dat verkooporganisaties jarenlang hetzelfde blijven doen terwijl niemand tevreden is over de uitkomst.

Dat is waarom dit zo hardnekkig is. Als er iemand fout zat, kon je die aanspreken. Maar er zit niemand fout.

En dus blijft het bestaan, jaar na jaar, in duizenden bedrijven tegelijk, terwijl iedereen zijn best doet.

Wat een aanname je kost

In mijn geval zou een aanname mij medicatie hebben opgeleverd voor een probleem dat ik niet heb. Mijn getal was netjes omlaag gegaan en iedereen had tevreden geknikt. En het probleem dat ik wél heb, dat zich tussen vier en tien uur 's ochtends afspeelt, had er nog steeds gelegen.

In jouw geval kost een aanname je een lead.

Je neemt aan dat iemand zaken wil doen omdat hij de juiste antwoorden gaf op je standaardvragen. Je neemt aan dat hij belang heeft omdat hij zei dat het een probleem is. Je neemt aan dat het dringend is omdat hij over dit kwartaal begon. Je neemt aan dat hij je vertrouwt omdat het gesprek gezellig verliep.

Vier aannames, en op basis daarvan gaat er een voorstel de deur uit.

Daarna blijft het stil. En dan ga je doseren. Bellen, mailen, een herinnering sturen, een nieuwe invalshoek bedenken, en uiteindelijk iets van de prijs afhalen.

Symptoom omhoog, actie omhoog.

De diagnose is nooit gesteld.

Wat dit boek doet

Dit boek leert je om geen zaken te doen op basis van aannames.

Dat is het, en de rest is uitwerking.

Het geeft je drie elementen waarmee je vaststelt of een beslissing überhaupt kan ontstaan. Belang, vertrouwen en urgentie. Ontbreekt er één, dan gebeurt er niets, hoeveel argumenten je er ook tegenaan gooit. Dat is de diagnose, en er zijn precies drie mogelijke uitkomsten.

Het geeft je een commercieel proces dat loopt van het moment waarop een klant jou vindt tot het expliciete akkoord. Daarna volgen contract, facturatie, onboarding en aftersales als uitvoering van wat al is besloten.

En het geeft je de theorie eronder. Waar sales en marketing vandaan komen, waarom ze doen wat ze doen, wat het internet ermee heeft gedaan, en wat de gedragswetenschap zegt over de reden dat mensen liever niets doen dan iets verkeerd.

Want ik wil niet dat je dit gelooft omdat ik het zeg. Ik wil dat je begrijpt waarom het werkt.

Tot slot

Ik had dit boek tien jaar geleden kunnen schrijven. Ik had het niet zo kunnen schrijven.

Wat er in de tussentijd is gebeurd, is dat ik het aan den lijve heb ondervonden. Niet als adviseur die aan de goede kant van de tafel zit en uitlegt hoe het anders moet, maar als iemand die in die stoel zat en te horen kreeg wat er met hem ging gebeuren.

En ik merkte hoe sterk de neiging is om het gewoon te accepteren. Hij heeft ervoor geleerd. Ik niet. Hij doet dit de hele dag, ik één keer per kwartaal.

Dat is precies wat jouw klant voelt tegenover jou.

Hij weet niet wat hij moet vragen. Hij kan niet beoordelen of je gelijk hebt. En als jij met gezag zegt dat dit is wat hij nodig heeft, dan heeft hij twee mogelijkheden. Meegaan, of afhaken.

In de spreekkamer heet dat laatste therapieontrouw.

In sales noemen we het stilte na de offerte.

STOPREGEL

Stop met doseren. Meet eerst.

Stop met behandelen voordat je weet wat er aan de hand is.

Hoofdstuk 1 · Twee verkoopvloeren

Deel I · Waar het vandaan komt

Laten we beginnen met waar dit vak over gaat, want daar wordt veel omheen gepraat.

Verkopen gaat over geld verdienen.

Dat is doel nummer één, en er is geen doel nummer twee dat daarvoor komt. Aan het eind van het proces zegt iemand ja, wordt hij klant en betaalt hij. Punt. Niets meer, niets minder.

Alles wat je verder over dit vak hoort is daaraan ondergeschikt. Relaties zijn prachtig, maar een relatie die geen omzet oplevert is een vriendschap. Waarde toevoegen is nobel, maar als niemand ervoor betaalt is het liefdadigheid. En een goed gesprek waar niets uit komt is een goed gesprek geweest, meer niet.

Ik zeg dit zo hard omdat ik elke dag het tegenovergestelde voorbij zie komen.

Tien manieren om je klant te overtuigen. Zeven zinnen die je nooit moet zeggen. De vijf vragen waarmee je elk bezwaar ombuigt. Vijftien openingszinnen die altijd werken.

Dat is gelul.

Niet omdat het allemaal onwaar is. Sommige van die zinnen werken best. Maar het gaat over woorden, en woorden zijn niet het probleem. Een verkoper die zijn cijfers niet haalt, haalt ze niet omdat hij de verkeerde zin gebruikte. Hij haalt ze niet omdat hij iets aanbood aan iemand die nog niet kon beslissen.

Je draait geen omzet met mooie zinnen. Je draait omzet met een systematische methode waarbij aan het eind van het proces de klant akkoord gaat, klant wordt en betaalt.

Dit hoofdstuk laat zien hoe het misgaat. En daarna hoe het gaat als iemand het omdraait.

Twee verkoopvloeren. Op de ene gebeurde er bijna niets. Op de andere ging het van vier naar veertien per dag.

De eerste vloer

Een paar jaar geleden werkte ik voor een telecomaanbieder.

Daar gelden strikte regels, en dat is niet eens onredelijk. Telecom is een sector waar veel misbruik is geweest, waar een toezichthouder op zit, en waar een bedrijf zich geen rommel kan veroorloven. Dus is er een reglement, en dat reglement bepaalt tot op de zin wat je zegt.

Je belt met een script.

In dat script staan dingen die verplicht zijn. Of je gelegen belt. Of je een paar vragen mag stellen. Of je inderdaad met de heer of mevrouw zus spreekt. Allemaal netjes, allemaal te verdedigen, en allemaal dodelijk.

Want kijk wat je daar doet in de eerste tien seconden van een gesprek met een wildvreemde.

Je geeft hem drie keer achter elkaar de gelegenheid om nee te zeggen.

Bel ik gelegen? Nee, eigenlijk niet. Mag ik u een paar vragen stellen? Liever niet. Spreek ik met de heer Jansen? Waar gaat dit over?

Ik heb verkopers dat zien doen, honderden keren. Ze wisten het zelf ook. Maar het stond in het reglement, dus het moest, en wie het niet deed kreeg daar gedoe over bij de volgende gesprekstoets.

De volgende regel

Had een klant interesse, dan mocht je hem niets toezeggen.

Geen prijs noemen die afweek. Geen afspraak maken over de startdatum. Geen voorwaarde aanpassen. Je moest eerst een offerte sturen, en die offerte mocht je daarna opvolgen.

Ook dat is te verdedigen. Je wilt niet dat vijftig bellers vijftig verschillende beloftes doen. Je wilt dat alles schriftelijk vastligt. Vanuit juridisch oogpunt is het verstandig.

En vanuit verkooppogpunt is het funest, om een reden die niemand in dat gebouw ooit hardop zei.

De offerte ging eruit naar iemand die twee minuten aan de telefoon had gezeten.

Twee minuten. Daarin was hij drie keer afgeremd door de verplichte openingszin, had hij één keer gezegd dat het hem wel interessant leek, en had hij zijn e-mailadres gegeven omdat dat makkelijker is dan nee zeggen.

En op dat fundament landde er een document in zijn inbox met alles erin. Voorwaarden, tarieven, looptijden, een handtekeningveld.

En toen begon het achternalopen

Bellen. Terugbellen. Nog eens bellen.

Elk gesprek werd afgesloten met een resultaatcode, want dat moest ook. Ik kan ze nog steeds opnoemen zonder na te denken.

Niet aanwezig. Voicemail. Ik bel u terug. Moet het eerst thuis bespreken. Nog geen tijd gehad.

En na verloop van tijd bleef het stil. Niet boos, niet afwijzend. Gewoon stil.

Ondertussen pilde de pijn uit van verstuurde offertes. Op papier stond het er uitstekend voor. Er was een bak werk verzet, er waren honderden gesprekken gevoerd, er lagen tientallen voorstellen bij klanten.

In werkelijkheid stond er niets.

Wat er werkelijk werd gemeten

Kijk nu nog eens naar die vijf resultaatcodes, want daar zit het.

Niet aanwezig. Voicemail. Ik bel u terug. Moet het eerst thuis bespreken. Nog geen tijd gehad.

Dat zijn geen redenen.

Dat zijn waarnemingen. Het is vijf keer dezelfde mededeling in andere bewoordingen: er is niets gebeurd.

DEFINITIE • WAARNEMING EN OORZAAK

Een waarneming vertelt je dat er iets gebeurde, of juist niet.

Een oorzaak vertelt je waarom.

Zolang je op waarnemingen stuurt, stuur je op niets. Je kunt er wel op ingrijpen, en dat is precies het probleem.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

En er werd ingegrepen. Dat ging zo.

Te veel voicemailen in de cijfers? Bel op andere tijden. Probeer het tussen half zeven en acht.

Te vaak “moet het eerst thuis bespreken”? Dan sluit je niet goed af aan de telefoon. Daar komt een training over.

Te veel stilte na de offerte? Sneller opvolgen. Binnen 48 uur bellen in plaats van binnen een week.

Alles wat daar gebeurde was logisch. Elke maatregel volgde netjes uit het cijfer dat eraan voorafging. En geen enkele maatregel raakte de oorzaak, want die was nooit vastgesteld.

Symptoom omhoog, actie omhoog.

De vraag die niemand stelde

Er is één vraag die in dat hele gebouw nooit is gesteld, en hij is simpel.

Aan het eind van dat telefoongesprek was er iets. Er was genoeg belangstelling om een offerte te willen ontvangen. Twee dagen later was dat weg.

Wat is daar gebeurd?

Niemand vroeg dat. Er werd gevraagd hoeveel offertes eruit waren gegaan, hoe snel er was opgevolgd, en hoeveel gesprekken er per uur werden gevoerd. Alle drie uitstekende vragen over inspanning.

Geen van drieën een vraag over oorzaak.

En ik weet nu wat het antwoord was geweest, want ik heb het daarna honderden keren teruggezien.

Aan de telefoon was er geen belang. Niemand had gevraagd wat deze man er persoonlijk aan zou hebben of wat het hem zou besparen. Er was alleen vastgesteld dat hij een telefoonabonnement heeft, en dat heeft iedereen.

Er was geen vertrouwen. Hij sprak twee minuten met een onbekende, die begon met een verplichte zin waarvan ze allebei wisten dat hij uit een script kwam.

En er was geen enkele reden waarom dit deze week moest gebeuren in plaats van volgend jaar. Zijn huidige abonnement liep gewoon door. Er brandde niets.

Drie voorwaarden, geen van drieën aanwezig.

En op dat fundament landde een document dat om een beslissing vroeg.

Wat een offerte werkelijk is

Dit is het moment om iets te zeggen wat verderop in dit boek nog vaak terugkomt.

Een offerte is geen informatie. Een offerte is een beslismoment.

Het vraagt om ja of nee, op alles tegelijk, op papier, met zijn naam eronder. Het is het zwaarste wat je iemand kunt sturen, en in het meeste verkoopwerk is het het eerste wat je stuurt.

Die man kon geen ja zeggen, want er was niets om ja tegen te zeggen.

En nee zeggen doe je niet tegen iemand die vriendelijk is geweest. Dat voelt onbeleefd, het kost een gesprek, en je moet het uitleggen.

Dus zei hij: ik moet het thuis bespreken.

En daarna zei hij niets meer.

De diagnose, in één zin: er lag een beslissing op tafel voordat er iets was om over te beslissen.

Alles wat daarna kwam, het bellen, het opvolgen, de codes, de uitpuilende pijn, was het verhogen van de dosis bij een diagnose die nooit is gesteld.

De tweede vloer

Nu de andere kant, en dit verhaal is niet van mij.

Het komt van een lezer, Jo Quenis, en ik heb het met zijn toestemming overgenomen. Hij begon in 2000 voor de klas en bleef daar vijf jaar. Dan is er iets met je gebeurd wat niet meer weggaat: je kunt niet anders dan je afvragen wat er bij de ander binnenkomt. Hoe je iets duidelijk maakt. Hoe je zorgt dat het blijft hangen.

Verkopen deed hij er vanaf datzelfde jaar naast, in de garage van Frans Billen, een speciaalzaak voor net-niet-nieuwe Mercedesen. Daar bleef hij een jaar of tien. Ondertussen verkocht hij leermethodes aan scholen, en daarmee kende hij het klaslokaal van twee kanten: die van de man die lesgeeft, en die van de man die er iets aan wil verkopen.

Op zondag kwam er van alles binnen. Een stempelaar. Een cafetariahouder. Een directeur. Een profvoetballer. Een modeontwerpster. Volstrekt verschillende mensen, in dezelfde showroom, voor dezelfde auto's.

En het verkoopgesprek begon zoals het overal begint: vanuit het aanbod. Deze wagen, die wagen, kijkt u eens, deze is net binnen.

Dat lukte zelden. Ook niet bij de oude garde, de mannen die het al twintig jaar deden.

Toen draaide hij het om

Hij stopte met vertellen wat er stond, en begon met de vraag wat deze mens hier werkelijk kwam zoeken.

Niet: welke auto. Dat is te makkelijk, en meestal is het merk al gekozen voor ze binnenkomen.

Maar: wat zoeken ze in die auto?

Voor de een is dat status, voor de ander betrouwbaarheid omdat hij er zijn spullen mee vervoert, voor de derde ruimte omdat er een gezin bij komt, en voor de vierde is het het eerste ding in zijn leven waarvan hij kan zeggen dat hij het zelf heeft verdiend.

Dat is belang. Niet de auto, maar wat de auto voor hem doet.

En hij vroeg verder.

Wanneer moet het rond zijn? Hoe dringend is dit? Krijg ik tijd om in Europa iets te zoeken dat beter aansluit op wat u wilt, of moet het deze maand?

Dat is urgentie, en let op hoe hij hem ophaalt. Hij maakt hem niet. Hij vraagt ernaar, en het antwoord bepaalt wat er daarna gebeurt.

En het derde, dat bij tweedehands het zwaarst weegt

Hier schrijft hij iets op dat ik zelf niet beter had kunnen formuleren.

Bij een tweedehands auto moet de koper mij aanvoelen als authentiek, oprecht en professioneel. Niet zozeer het bedrijf. Mij.

Dat is precies wat vertrouwen is, en waarom het bij hem anders ligt dan bij een dealer van nieuwe auto's. Bij nieuw koop je een garantie van de fabriek. Bij tweedehands koop je het oordeel van de man die ernaar heeft gekeken.

Er is geen brochure die dat oplost. Geen aanbieding, geen actie, geen inruilpremie.

Het resultaat

Van vier wagens per zondag naar veertien.

Dat is geen anekdote. Dat is een meting. Zelfde showroom, zelfde voorraad, zelfde prijzen, zelfde zondagen. Alleen de volgorde van het gesprek ging om.

Wat die twee vloeren van elkaar scheidt

Zet ze nu naast elkaar.

Op de eerste vloer werd gewerkt met een script, werd er gepraat over het aanbod, en ging er een offerte uit naar iedereen die niet meteen ophing.

Op de tweede vloer werd eerst vastgesteld wat deze ene mens kwam zoeken, hoe dringend het was, en of hij de verkoper vertrouwde. Pas daarna kwam er een auto bij.

Het verschil zit niet in de mensen. Op die eerste vloer liepen harde werkers rond, en in die showroom stond de oude garde die het al twintig jaar deed en het niet overnam.

Het verschil zit in de volgorde.

	EERSTE VLOER	TWEEDE VLOER
Begint met	het aanbod	de mens
Eerste doel	de offerte eruit	vaststellen wat hij zoekt
Wat wordt gemeten	activiteit	niets, en toch ging het beter
Urgentie	niet gevraagd	gevraagd
Vertrouwen	verondersteld	verdiend
Resultaat	stilte	van vier naar veertien

En kijk naar die ene regel in die tabel, want daar valt iets op.

Op de tweede vloer werd niets gemeten. Er was geen systeem, geen resultaatcode, geen rapportage. Er was één man die het principe had omgedraaid omdat hij leerkracht was geweest en niet anders kon.

Dat is het goede nieuws en het slechte nieuws tegelijk.

Het goede: dit werkt, ook zonder systeem, ook zonder training, ook zonder boek.

Het slechte: het bleef bij die ene man. Niemand kon het overnemen, want er was geen methode. Er was een talent.

En dan loopt het talent een keer de deur uit

Jo kent iemand bij wie je kunt zien waar dat op uitloopt. Zijn zwager, Dirk Libeer, zat jarenlang in een drukkerij die in die tijd groeide. Tien jaar na zijn vertrek is dat bedrijf niet verkocht. Het is gesloten.

Daar zit het hele probleem in één zin. Een talent is van één persoon. Zolang hij er is, gaat het goed, en iedereen om hem heen denkt dat het aan het bedrijf ligt.

Loopt hij de deur uit, dan blijkt dat er niets was om over te dragen.

Dit boek is de poging om van dat talent een methode te maken.

Niemand doet iets fout

Ik wil nog één keer terugkomen op die eerste vloer, want ik heb er iets beweerd dat ik moet uitleggen.

Daar deed niemand iets fout.

De verkopers deden hun werk. Ze belden, ze volgden op, ze waren beleefd, ze registreerden netjes. Ze deden precies wat er van hen werd gevraagd, en de beste onder hen deden het beter dan ik.

De teamleider stuurde op de cijfers die hij kreeg. Hij zag voicemail en deed er iets aan. Dat is zijn vak.

De cijfers kwamen uit codes die het systeem aanbood. Die codes waren ooit bedacht door iemand die wilde weten wat er gebeurde.

En het reglement was geschreven door juristen die een bedrijf moesten beschermen tegen misbruik, en die daar goede redenen voor hadden.

Elke schakel klopte. Iedereen deed zijn werk goed.

En toch kwam er een verkeerde uitkomst uit.

Dit is de **ontwerpfout** uit het woord vooraf, en hier zie je hem in volle omvang. Elke schakel klopt op zichzelf. De uitkomst deugt niet.

Dat is waarom dit zo hardnekkig is. Als er iemand fout zat, kon je die aanspreken. Maar er zit niemand fout. En dus blijft het bestaan, jaar na jaar, in duizenden bedrijven tegelijk.

We blijven het doen omdat niemand ons ooit iets anders heeft geleerd.

En dan dat beeld van de goede verkoper

Er is nog iets dat dit in stand houdt, en dat zit dieper dan een reglement.

We hebben met elkaar afgesproken hoe een goede verkoper eruitziet. Aardig. Meegaand. Gladjes. Netjes in de omgang, geduldig, goed in het aanvoelen van de sfeer. Iemand die vooral niet moet duwen.

Ik ben die verkopers tegengekomen en ze zijn aan één ding te herkennen.

Ze wachten.

Op een reactie. Op het juiste moment. Op een signaal dat het nu mag. Op toestemming die nooit komt.

Dat is geen verkoper. Dat is iemand die hoopt.

En het ergste is dat hij er alles aan doet. Hij werkt harder dan de rest, hij is aardiger dan de rest, hij volgt netter op dan de rest. En hij haalt zijn cijfers niet, en hij begrijpt niet waarom.

Een verkoper is iemand die durft vast te stellen wat er werkelijk aan de hand is. En die dat hardop zegt, ook als het antwoord is: hier valt niets te halen, hier moeten we mee ophouden.

Dat is geen onbeleefdheid. Dat is dezelfde beweging als die van een arts die zegt dat u geen medicijn nodig heeft, maar een onderzoek.

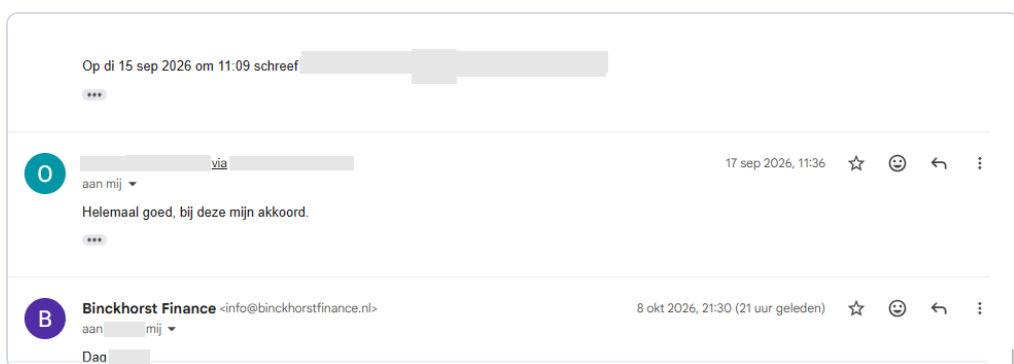
En het is ook gewoon rendabel. De verkoper die op dinsdag vaststelt dat er niets te halen valt, heeft de rest van die week vrij voor gesprekken waar wél iets ligt. Dat is geen zachtheid. Dat is rekenen.

Hoe dat eruitziet als het werkt

Nu wil ik je iets laten zien waar je nog niets van begrijpt.

Dat is met opzet. De rest van dit boek legt uit hoe het tot stand kwam. Maar ik wil niet dat je tweehonderd bladzijden moet lezen voordat je weet of dit werkt, dus hier is de afloop alvast.

Een ondernemer kwam binnen voor zijn boekhouding. Ik heb één gesprek met hem gevoerd, hem daarna per mail teruggegeven wat ik had gehoord, en hem laten kiezen waarmee hij wilde beginnen. Dit was zijn antwoord.



Donderdag 17 september, 11:36. Dat is de deal.

Zes woorden. En dit is wat eraan voorafging.

WANNEER	WAT	WIE KOOS
Ma 19:23	Ik geef terug wat ik heb gehoord. Geen prijs, één vraag	ik
Di 08:26	Hij bevestigt, maakt het kleiner, vraagt zelf om een prijs	hij
Di 10:16	Ik bevestig zijn keuze en vraag wat ik nodig heb	ik
Di 11:09	Hij levert de gegevens aan en maakt het nog kleiner	hij
Do 09:55	Werkverdeling, wat er niet in zit, de prijs	ik
Do 11:36	Akkoord	hij

Drie dagen. Zes mails. Drie van de zes zetten waren van hem.

WAT ER NIET IS GEBEURD

Geen offerte. Er is nooit een voorstel verstuurd. De prijs stond in een gewone mail, en pas nadat hij erom had gevraagd.

Geen opvolging. Ik heb niet één keer gebeld om te vragen of hij er al naar had kunnen kijken.

Geen korting. Ook geen pakketkeuze, geen aanbieding die deze week geldig was, en geen enkele afsluittechniek.

En geen overtuiging. Ik heb hem nergens uitgelegd waarom hij dit nodig had. Hij heeft dat zelf bepaald.

Maar er is iets anders gebeurd, en dat is de reden dat ik dit geval in het boek heb gezet.

Terwijl die mails heen en weer gingen, kreeg ik dit interne bericht van het kantoor waarvoor ik het werk deed.



Dinsdag 15 september, 11:54. De klant kende de prijs op dat moment nog niet.

Lees dat nog eens terug.

Er wordt korting bedacht voordat er een prijs is genoemd. Er wordt dus een prijsbezwaar behandeld dat nog niet bestaat.

Dat is niet dom en het is niet uitzonderlijk. Het is de eerste verkoopvloer uit dit hoofdstuk, in één zin, bij een kantoor dat verder uitstekend werk levert. De spanning zat niet bij de klant. De spanning zat bij ons.

Die korting is nooit aangeboden. De klant ging akkoord op de volle prijs, twee dagen later, in zes woorden.

Dat is het verschil waar dit boek over gaat. Niet tussen een goede en een slechte verkoper, maar tussen behandelen en vaststellen.

Hoe dat precies in zijn werk ging, met alle mails erbij en de twee andere interne berichten die ik hier heb weggelaten, staat in hoofdstuk 23. Je kunt er nu naartoe bladeren als je ongeduldig bent. Je zult het dan alleen minder goed begrijpen dan wanneer je eerst de rest leest.

Wat je hierna leest

De rest van dit deel gaat over hoe we hier zijn gekomen.

Wat verkopen eigenlijk is, economisch gezien, en waarom het vak bestaat. Wat marketing is en hoe die twee elkaar in de weg zitten. Zestig jaar verkooptactiek, per decennium, met de aanname die er telkens onder lag. Wat het internet ermee deed. En wat de gedragswetenschap zegt over de reden dat mensen liever niets doen dan iets verkeerd.

Daarna, in deel II, krijg je de diagnose. Drie voorwaarden waaraan voldaan moet zijn voordat iemand kan beslissen, en waaraan je hoort welke ontbreekt.

En in deel III krijg je de nieuwe commerciële organisatie: van de manier waarop een klant jou via kennis en AI kan vinden, tot kwalificatie, connectie, nulmeting, bevestiging, expliciet akkoord en de administratieve uitvoering daarna.

Dat is geen gespreksmodel en geen set zinnen. Het is een volgorde, en elke stap vraagt maar één kleine beslissing van de ander.

Want daar eindigt het. Niet bij een goed gesprek, niet bij een goede relatie, niet bij waarde toevoegen.

Bij iemand die ja zegt, klant wordt, en betaalt.

Samengevat

- Verkopen gaat over geld verdienen. Alles wat dat niet dient is bijzaak.
- Op de eerste vloer werd gewerkt met een script, een verplichte offerte en resultaatcodes die waarnemingen vastlegden in plaats van oorzaken.
- Een offerte is geen informatie maar een beslismoment. Het is het zwaarste wat je iemand kunt sturen, en meestal is het het eerste.

- De klant kon geen ja zeggen omdat er niets was om ja tegen te zeggen, en nee zeggen is sociaal duur. Dus zei hij niets.
 - Op de tweede vloer werd eerst vastgesteld wat de mens zocht, hoe dringend het was en of hij de verkoper vertrouwde. Van vier naar veertien per zondag.
 - Dat werkte zonder systeem, en bleef daardoor bij één man. Een talent is geen methode.
 - Op de eerste vloer deed niemand iets fout. Dat is precies waarom het blijft bestaan.
 - En zo ziet het eruit als het wel werkt: drie dagen, zes mails, geen offerte, geen opvolging, geen korting. De klant nam drie van de zes zetten.
-

Aan jou

Dit hoofdstuk ging over twee verkoopvloeren. Nu die van jou.

Schrijf je antwoorden op. Niet in je hoofd, op papier of in een bestand, naast die van het woord vooraf.

Over jouw reglement

1. Welke dingen moet jij zeggen of doen omdat het nu eenmaal zo hoort? Noem er drie. Scripts, verplichte vragen, een vast format voor je voorstel, een stap in het systeem die je niet kunt overslaan.
 2. Welke daarvan zou je weglaten als niemand het zou merken?
 3. Wie heeft die regel ooit bedacht, en waarom? Als je dat niet weet, zoek het uit. Je zult merken dat er bijna altijd een goede reden was, en dat die reden meestal niets met verkopen te maken had.
-

Over wat je meet

4. Pak je eigen systeem erbij en schrijf de redencodes over die jullie gebruiken als een deal niet doorgaat. Allemaal.
5. Zet achter elke code of het een waarneming is of een oorzaak.

6. Tel hoeveel oorzaken er overblijven. Als het er nul zijn, weet je nu precies evenveel over je verloren deals als die telecomeaanbieder.

Over je laatste stilte

7. Neem het laatste voorstel waar je niets meer op hebt gehoord.

Schrijf op wat je hebt gedaan sinds het weg is. Elk belletje, elke mail, elke herinnering, met de datum erbij.

8. Zet er nu naast wat je op het moment van versturen wist over deze drie dingen:

- wat het hem persoonlijk opleverde of bespaarde
- waarom hij jou of jouw bedrijf zou vertrouwen met dit risico
- waarom het deze maand moest en niet in maart

9. Van hoeveel van die drie kon je iets opschrijven? Niet vermoeden. Opschrijven, in zijn woorden.

Bij de meeste mensen is het antwoord nul of één. Dat is geen schande. Dat is de opleiding.

Over de tweede vloer

10. Heb jij ooit meegemaakt dat iemand het principe omdraaide en het ineens wél werkte? Bij jezelf, of bij een collega.

Wat deed die persoon anders? En is het overgenomen door de rest, of bleef het bij die ene?

11. Als het niet is overgenomen: waarom niet? Wat hield het tegen, terwijl de cijfers voor zich spraken?

12. En de laatste, en die is de vervelendste. Welk deel van jouw huidige werkwijze doe je omdat het werkt, en welk deel doe je omdat je het zo hebt geleerd?

Als je bij die vraag lang moet nadenken, dan zijn we aan het juiste adres.

Over die zes mails

13. Hoeveel dagen zitten er bij jou gemiddeld tussen het eerste gesprek en een akkoord?

14. Hoe vaak heb je in dat traject zelf moeten opvolgen?

15. En hoeveel van je laatste tien deals zijn gesloten op de volle prijs?

Noteer die drie getallen. Aan het eind van het boek kijk je ernaar terug.

In het volgende hoofdstuk gaan we terug naar de basis. Wat is verkopen eigenlijk, economisch gezien? Waarom bestaat dit vak, en wanneer houdt het op te bestaan?

Want voordat je iets kunt verbeteren, moet je kunnen zeggen wat het is.

Hoofdstuk 2 · Wat verkopen eigenlijk is

Deel I · Waar het vandaan komt

Laat ik beginnen met iets waar ik me al dertig jaar aan erger.

Vraag tien verkopers wat hun vak is en je krijgt tien antwoorden. Relaties opbouwen. Mensen helpen. Waarde toevoegen. Problemen oplossen. Gunnen. Ik heb ze allemaal gehoord, meestal op een podium, meestal uit de mond van iemand die er goed voor betaald kreeg.

Het klinkt prachtig. En het is allemaal waar.

Maar het is geen definitie. Het zijn beschrijvingen van hoe je je wilt voelen tijdens het werk, en dat is iets heel anders.

Ik zeg het maar gewoon: wij zijn het enige vak ter wereld waarin bijna niemand kan uitleggen wat het vak is.

Vraag een boekhouder wat boekhouden is en je krijgt een definitie. Vraag een chirurg wat opereren is en je krijgt een definitie. Vraag een verkoper wat verkopen is en je krijgt een gevoel.

En dat is niet onschuldig.

Want een vak zonder definitie kun je niet verbeteren. Je weet namelijk niet waaraan je moet meten of het beter is geworden. Je kunt er alleen harder in gaan werken, en dat is precies wat er de afgelopen zestig jaar is gebeurd.

Dus dat gaan we nu rechtzetten. Niet omdat ik van definities houd, maar omdat je de rest van dit boek niet kunt gebruiken zolang we het niet over hetzelfde hebben.

Wat het is

DEFINITIE • VERKOPEN

Verkopen is het tot stand brengen van een ruil waarbij beide partijen menen erop vooruit te gaan.

Er is een aanbod. Er is een vraag. En er is een reden waarom die twee elkaar zonder tussenkomst niet vinden. Het opheffen van die reden is het vak.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Lees die definitie nog een keer, en let op één woord.

Menen.

Niet: erop vooruitgaan. Menen erop vooruit te gaan.

Een ruil komt niet tot stand omdat hij objectief voordelig is. Hij komt tot stand omdat beide partijen op het moment van beslissen denken dat hij dat is.

Dat lijkt een woordspelletje. Dat is het niet. Het is het hele boek in één woord.

Want als verkopen zou gaan over objectief voordeel, dan was dit vak een rekensom. Dan won het beste aanbod, altijd, en dan had je mij niet nodig. Dan had je een spreadsheet nodig.

Maar zo werkt het niet, en dat weet je. Je hebt deals verloren waarin jouw aanbod aantoonbaar beter was. Ik ook. Vaker dan me lief is.

En je hebt deals gewonnen waarvan je achteraf dacht: hoe kan dit nou, ik was duurder.

Dat komt door dat woord. Je verkoopt niet aan een rekenmachine. Je verkoopt aan iemand die op dat moment, met de informatie die hij heeft en de angsten die hij heeft, moet inschatten of hij erop vooruitgaat.

Daar zit jouw vak. Niet in het aanbod. In dat moment.

Waarom dit vak überhaupt bestaat

Nu gaan we dieper, want ik wil dat je iets begrijpt waar zelden over wordt nagedacht.

Waarom bestaan verkopers eigenlijk?

Dat is geen retorische vraag. Er zijn hele sectoren waar ze zijn verdwenen, en er zijn sectoren waar ze juist belangrijker zijn geworden. Als je begrijpt waarom, dan weet je ook waar jouw eigen vak over tien jaar staat.

In de economie heeft het probleem dat de verkoper oplost een naam. Twee zelfs.

DEFINITIE • INFORMATIEASYMMETRIE

De ene partij in een transactie weet meer dan de andere.

De verkoper kent het product, de koper niet. Of andersom: de koper kent zijn eigen situatie, en de verkoper heeft geen idee.

Begrip uit de institutionele economie

DEFINITIE • TRANSACTIEKOSTEN

Alle kosten die je maakt om een ruil tot stand te brengen, behalve de prijs zelf.

Zoeken. Vergelijken. Beoordelen. Onderhandelen. Afspraken vastleggen. Controleren of de ander zich eraan houdt. Al die dingen kosten tijd, geld en zenuwen, en ze staan op geen enkele factuur.

Naar Ronald Coase, 1937, en Oliver Williamson

Deze begrippen zijn niet van mij. Ronald Coase beschreef in 1937 in *The Nature of the Firm* waarom bedrijven überhaupt bestaan. Zijn antwoord was verrassend: omdat het goedkoper is om iets binnen een organisatie te regelen dan er elke keer opnieuw over te onderhandelen op de open markt. Oliver Williamson werkte dat later uit tot een volledige theorie. Ze kregen er allebei de Nobelprijs voor.

Waarom vertel ik je dit in een boek over verkopen?

Omdat het de reden is dat jij bestaat.

Jij bent de kosten die een koper bereid is te maken om zijn onzekerheid te verkleinen. Dat is een oncomfortabele gedachte, maar hij klopt. Niemand betaalt jouw salaris omdat je aardig bent. Ze betalen het omdat er zonder jou een gat zit tussen het aanbod en de beslissing.

En daaruit volgt iets wat je moet weten, want het bepaalt of jouw functie over tien jaar nog bestaat.

- Waar de koper alles al weet en het aanbod vergelijkbaar is, verdwijnt de verkoper. Kijk naar benzine. Naar stroom. Naar een vliegticket. Naar boeken, en dat zeg ik met pijn in mijn hart terwijl ik er zelf een zit te schrijven.
- Waar de koper het niet kan overzien en de gevolgen groot zijn, wordt de verkoper juist belangrijker. Software. Advies. Installaties. Een bedrijfsovername. Alles waar een verkeerde keuze jaren doorwerkt.

Het vak overleeft dus niet op het aanbod. Het overleeft op de onzekerheid rond het aanbod.

Onthoud dat, want in hoofdstuk 6 laat ik je zien wat er gebeurde toen het internet de eerste van die twee onzekerheden bijna volledig wegnam. Dat is het moment waarop ons vak veranderde zonder dat iemand het doorhad.

De ongemakkelijke waarheid over gunnen

Nu een zijstapje dat eigenlijk geen zijstapje is.

Er ligt in Nederland een woord als een deken over dit vak. *Gunnen*.

“Mensen kopen van mensen die ze aardig vinden.” Je hebt het honderd keer gehoord. Het staat op cursussen, in boeken, op posters in kantines naast een foto van een zonsopgang.

Ik heb er jarenlang in geloofd. En toen ging ik in Manila werken, en daarna in Addis Abeba, en daarna weer in Nederland. Drie continenten, drie totaal verschillende culturen, en overal gebeurde in de kern hetzelfde.

Mensen kochten niet van wie ze het aardigst vonden.

Ze kochten van wie hun onzekerheid het meest verkleinde.

Soms is dat dezelfde persoon. Vaak niet. Ik heb deals verloren aan lui waar ik geen minuut mee zou willen lunchen, en ik heb deals gewonnen van mensen die me duidelijk niet mochten.

Aardig zijn helpt. Het opent deuren, het houdt gesprekken soepel, het maakt het werk een stuk leuker. Maar het is geen strategie. Het is een omgangsvorm.

En hier zit precies het probleem dat ik in hoofdstuk 1 beschreef. Als je gelooft dat gunnen de kern van het vak is, dan is je enige gereedschap bij tegenslag: nog aardiger worden. Nog vaker contact. Nog vriendelijker mailen. Nog een keer informeren of het al gelukt is.

Meer van hetzelfde, bij een diagnose die je nooit hebt gesteld.

Waar jouw vak in de organisatie staat

Sales is het doel van het hele commerciële apparaat. Aan het eind staat iemand die betaalt, en al het andere bestaat om dat mogelijk te maken. Marketing is daar het gereedschap van, en promotie is weer het gereedschap van marketing. Die rangorde werk ik uit in het volgende hoofdstuk.

Maar er zit aan die laatste plek in de rij een gevolg vast dat het gedrag van hele afdelingen bepaalt, en dat vrijwel niemand hardop benoemt.

Marketing wordt in de boekhouding meestal als investering geboekt. Sales als kostenpost.

Dat verschil lijkt technisch. Dat is het niet.

Een investering mag tijd nodig hebben. Daar mag je over kwartalen praten. Daar hoort een verhaal bij over merkopbouw en positionering, en niemand kijkt raar op als het resultaat pas over een jaar zichtbaar wordt.

Een kostenpost moet zich deze maand terugverdienen.

Daarom wordt marketing afgerekend op bereik en sales op afsluitingen. Daarom kijkt een marketeer naar kwartalen en een salesmanager naar de laatste week van de maand. En daarom doet een verkoper op de vijftiengste dingen die hij op de vijfde nooit zou doen.

Je kent het. De korting die er ineens toch af blijkt te kunnen. Het belletje met “ik heb nog één plek”. De offerte die halsoverkop de deur uit gaat omdat hij nog in deze maand moet vallen.

Dat is geen karakterfout van die verkoper. Dat is het systeem dat om hem heen is gebouwd, en dat hem elke maand opnieuw in dezelfde hoek drijft.

Dat is een **ontwerpfout** in de boekhouding. Niemand heeft bedacht dat een verkoper in de laatste week van de maand andere dingen moet zeggen dan in de eerste. Het volgt uit de manier waarop zijn vak in de cijfers staat.

Ik heb in die maandstructuur gewerkt. Jarenlang. En ik weet precies wat het met je doet.

In de eerste week van de maand ben je consultant. Je luistert goed, je vraagt door, je neemt de tijd, je durft te zeggen dat iets misschien nog niet past. In de laatste week ben je iets anders. Dan ben je iemand die een getal moet halen, en dan zeg je dingen waar je zelf niet helemaal achter staat.

En het gekke is: iedereen weet dat. De klant ook. Die weet precies wanneer jouw kwartaal afloopt. Die wacht er gewoon op.

Gefeliciteerd. Je hebt jezelf uitgeleerd.

Het gereedschap van het vak

Goed, terug naar de theorie.

Het vak heeft een vaste set instrumenten. Ze staan hieronder in de volgorde waarin ze meestal worden onderwezen. Dat is niet dezelfde volgorde als die waarin ze zouden moeten worden gebruikt, maar daar komen we in deel III op terug.

1. **Prospectie.** Bepalen wie je benadert, en waarom juist die.
2. **Kwalificatie.** Vaststellen of er iets te halen valt.
3. **Behoeftinventarisatie.** Uitzoeken wat er speelt.
4. **Presentatie.** Laten zien wat je kunt.
5. **Bezwaarbehandeling.** Omgaan met wat er tegenin komt.
6. **Onderhandeling.** De voorwaarden vaststellen.
7. **Afsluiting.** De beslissing laten vallen.

8. **Accountbeheer.** De klant houden en laten groeien.

Kijk nu goed naar die lijst en tel met me mee.

Hoeveel van die acht gaan over iets dat de verkoper doet of zegt?

Zeven.

Alleen stap twee en drie gaan over vaststellen. Twee van de acht. En als je eerlijk bent, weet je ook wat er in de praktijk met die twee gebeurt. Ze worden het snelst afgeraffeld. Omdat het voelt alsof er nog niets gebeurt. Omdat je manager niet vraagt hoeveel je hebt vastgesteld, maar hoeveel offertes de deur uit zijn gegaan.

Ik heb sollicitatiegesprekken gevoerd met verkopers die in een kwartier konden uitleggen hoe ze een bezwaar ombuigen, en die geen antwoord hadden op de vraag hoe ze vaststellen of er iets te halen valt.

Dat is geen domheid. Dat is de opleiding. Zeven van de acht.

De rekenkunde van het vak

Verkopen wordt gepresenteerd als gevoelskwestie. Het is een rekensom, en ik ga hem nu voor je uitschrijven. Pak er desnoods een rekenmachine bij, want dit stuk moet je zelf naschrijven met je eigen cijfers.

Er zijn vier getallen die alles bepalen.

DEFINITIE • DE VIER GROOTHEDEN VAN SALES

Conversie (C). Welk deel van je gesprekken tot een klant leidt. **Gemiddelde orderwaarde (GOW).** Wat een klant gemiddeld opbrengt. **Salescyclus (T).**

Hoeveel tijd er zit tussen eerste contact en handtekening.

Acquisitiekosten (CAC). Wat het kost om één klant binnen te halen.

Standaardbegrippen uit de commerciële economie

De omzet uit een pijplijn is daarmee:

$$\text{Omzet} = \text{Aantal gesprekken} \times \text{Conversie} \times \text{Gemiddelde orderwaarde}$$

En wat je er werkelijk aan overhoudt:

$$\text{Marge per klant} = (\text{GOW} \times \text{brutomarge\%}) - \text{CAC}$$

Laten we invullen.

Stel: een verkoper voert honderd eerste gesprekken per kwartaal. Zijn conversie is vier procent. Zijn gemiddelde orderwaarde is € 12.000, met een brutomarge van dertig procent. Zijn acquisitiekosten zijn € 900 per klant.

Klanten	= 100 × 0,04	= 4
Omzet	= 4 × € 12.000	= € 48.000
Brutomarge	= € 48.000 × 0,30	= € 14.400
Acquisitie	= 4 × € 900	= € 3.600
Resultaat		= € 10.800

Tienduizend achthonderd euro, uit honderd gesprekken. Dat is honderd keer bellen, mailen, afspreken, voorbereiden, reizen, presenteren en opvolgen. Voor vier klanten.

Zesennegentig keer gebeurde er niets.

Laat dat even bezinken, want zo ziet een normaal jaar eruit in dit vak. Wij noemen dat gemiddeld.

Nu de vraag die elke salesmanager ter wereld stelt zodra dit getal tegenvalt: hoe verdubbelen we dit?

Er zijn precies drie knoppen. En ze zijn niet gelijkwaardig.

Knop 1. Meer gesprekken

Van 100 naar 200. Het resultaat verdubbelt naar € 21.600.

Klinkt goed. Maar die tweehonderd gesprekken moeten door iemand worden gevoerd. Je hebt een tweede verkoper nodig, of dezelfde verkoper gaat twee keer zo hard werken. In het eerste geval verdubbelen je kosten. In het tweede geval verbrand je je mensen, en dat zie je pas een half jaar later terug in je verloop.

Dit is de knop waar bijna iedereen aan draait. Niet omdat hij het beste werkt, maar omdat hij het makkelijkst uit te leggen is in een vergadering. *We gaan meer doen.* Daar knikt iedereen bij. Daar is nog nooit iemand voor ontslagen.

Knop 2. Hogere orderwaarde

Van € 12.000 naar € 15.000 bij gelijke conversie. Resultaat: € 14.400.

Een kwart erbij, zonder één extra gesprek. Dit is een goede knop en hij wordt onderschat. Maar hij heeft een grens: op enig moment koopt de markt je prijs niet meer, en dan ben je alleen maar duurder geworden.

Knop 3. Hogere conversie

Van vier naar zes procent. Zelfde honderd gesprekken, zelfde orderwaarde, zelfde mensen, zelfde markt.

Klanten	= $100 \times 0,06$	= 6
Omzet	= $6 \times \text{€ } 12.000$	= € 72.000
Brutomarge	= $\text{€ } 72.000 \times 0,30$	= € 21.600
Acquisitie	= $6 \times \text{€ } 900$	= € 5.400
Resultaat		= € 16.200

Vijftig procent meer resultaat.

Zonder extra gesprekken. Zonder tweede verkoper. Zonder één euro extra aan marketing. Twee procentpunten.



En dit is de knop waar het minst aan wordt gedraaid.

Weet je waarom?

Omdat niemand weet waar hij zit.

Meer bellen kun je opdragen. Een hogere prijs kun je afspreken. Maar een hogere conversie kun je alleen bereiken als je weet waarom die andere zesennegentig gesprekken niets opleverden.

En dat weet niemand. Dat wordt nergens vastgesteld.

Wat er in plaats daarvan wordt vastgelegd

Neem dezelfde honderd gesprekken en leg er een vraag naast die zelden wordt gesteld: waar precies vielen ze af, en waarom?

In de meeste organisaties is dat antwoord niet beschikbaar. Er staan redencodes in het systeem. Geen interesse. Geen budget. Geen tijd. Belt later terug. Wil eerst intern overleggen.

Dat zijn geen redenen. Dat zijn waarnemingen.

Een waarneming vertelt je dat er iets gebeurde. Een oorzaak vertelt je waarom. Zolang je op waarnemingen stuurt, stuur je op niets.

Dit is exact hetzelfde onderscheid als in hoofdstuk 1, tussen een bloedwaarde en de oorzaak ervan. Het getal is geen diagnose. Het is de uitkomst waarvan de diagnose nog gesteld moet worden.

En let op wat er in beide gevallen gebeurt zodra je die twee verwacht.

Mijn arts zag een hoog getal en verhoogde de dosis.

De salesmanager ziet te veel voicemailen en zegt: bel op andere tijden. Ziet te vaak “wil eerst intern overleggen” en zegt: beter afsluiten aan de telefoon. Ziet te veel stilte na de offerte en zegt: sneller opvolgen.

Symptoom omhoog, actie omhoog.

Er is geen enkel verschil tussen die twee kamers, behalve dat er in de ene een witte jas hangt.

Wat je werkelijk verkoopt

We ronden dit hoofdstuk af met de zin waar het hele boek op rust. Ik wil dat je hem even laat staan voordat je doorleest.

Je verkoopt geen product.

Je verkoopt ook geen oplossing. Geen waarde. Geen resultaat. Dat zijn allemaal dingen die je lévert, later, nadat er expliciet akkoord is en de uitvoering begint.

Wat je verkoopt is een beslissing.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Preciezer gezegd: je maakt een beslissing mogelijk die de ander zelf moet nemen, in een hoofd waar jij niet bij kunt, op basis van informatie die jij niet volledig kent, met gevolgen die hij draagt en jij niet.

Dat is het hele vak. Daar zit alles in.

En lees die zin nog een keer, want hij verandert alles wat je daarna doet.

Als je een product verkoopt, ga je het product beter uitleggen zodra het stil valt. Als je een oplossing verkoopt, ga je de oplossing beter uitleggen. Dat is wat iedereen doet, en het is logisch binnen die aanname.

Maar als je een beslissing verkoopt, dan is er maar één vraag die ertoe doet zodra het stil valt: wat ontbreekt er waardoor deze beslissing nog niet kan worden genomen?

Dat is een andere vraag, hij leidt tot ander werk, en hij is de reden dat dit boek bestaat.

En daarom is die definitie van het begin belangrijker dan hij leek. Een ruil waarbij beide partijen *menen* erop vooruit te gaan.

Dat woord zit in het hoofd van de ander, niet in jouw offerte.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Je kunt dus nog zo goed zijn in je product, in je presentatie, in je opvolging, in je prijsstelling. Dat zijn allemaal dingen aan jouw kant van de tafel, en ze zijn allemaal te verbeteren zonder dat er iets verandert aan de kant die telt.

Als je niet weet wat er in dat hoofd moet kloppen voordat er iets kan gebeuren, ben je aan het doseren.

Wat daar moet kloppen zijn precies drie dingen. Dat is deel II van dit boek.

Maar zover zijn we nog niet. Eerst moet ik je laten zien hoe we hier gekomen zijn. Hoe een vak dat over beslissingen gaat, zestig jaar lang is geoptimaliseerd op activiteit. En hoe het internet dat probleem niet oploste, maar verdubbelde.

Samengevat

- Verkopen is het tot stand brengen van een ruil waarbij beide partijen *menen* erop vooruit te gaan. Dat woord *menen* zit in het hoofd van de ander, en daar

gaat dit boek over.

- Het vak bestaat dankzij informatieasymmetrie en transactiekosten. Waar die verdwijnen, verdwijnt de verkoper. Waar de onzekerheid groot is, wordt hij belangrijker.
 - Gunnen is een omgangsvorm, geen strategie. Mensen kopen van wie hun onzekerheid het meest verkleint.
 - Marketing staat in de boeken als investering, sales als kostenpost. Dat ene verschil verklaart het grootste deel van het gedrag op een salesafdeling.
 - Zeven van de acht klassieke instrumenten gaan over zeggen en doen. Twee gaan over vaststellen, en juist die worden overgeslagen.
 - Van de drie knoppen levert conversie het meeste op. Er wordt het minst aan gedraaid, omdat niemand weet waar hij zit.
 - Redencodes zijn waarnemingen, geen oorzaken. Sturen op waarnemingen is sturen op niets.
-

Aan jou

Dit hoofdstuk was theorie. Nu maken we het van jou.

Pak er weer iets bij om op te schrijven, want ik ga je om cijfers vragen en ik wil dat je ze opzoekt in plaats van schat. Schatten is wat we in dit vak al veel te lang doen.

Over jouw definitie

1. Voordat je dit hoofdstuk las: wat was jouw antwoord op de vraag wat verkopen is? Schrijf het op zoals je het gezegd zou hebben, in je eigen woorden, zonder het mooier te maken dan het was.
2. Kijk er nu naar. Beschrijft het wat je doet, of hoe je je erbij voelt?
3. Als je het aan je moeder moest uitleggen, wat zou je dan zeggen? En als je het aan je grootste klant moest uitleggen? Zijn dat dezelfde woorden?

Als het antwoord nee is, welke van de twee versies is dan waar?

Over gunnen

4. Noem een deal die je hebt verloren terwijl jouw aanbod aantoonbaar beter was. Die heb je. Iedereen heeft er een, en de meesten weten hem nog precies.

Wat heb je jezelf toen verteld over waarom het misging?

5. En nu de vervelende vraag: klopte dat verhaal, of was het iets wat je jezelf vertelde omdat het beter voelde dan de waarheid?

Ik heb dat jarenlang gedaan. “Ze gingen voor de prijs.” “Het was al binnen bij de concurrent.” “Die man mocht me niet.” Het zijn allemaal verhalen waarin ik zelf geen rol speel, en dat is precies waarom ik ze zo graag vertelde.

6. Noem nu een deal die je hebt gewonnen terwijl je duurder was, of minder ervaren, of minder bekend.

Wat verkleinde jij daar dat je concurrent niet verkleinde?

Over de cijfers

7. Zoek je eigen conversie op. Hoeveel eerste gesprekken per maand, en hoeveel daarvan worden klant?

Weet je het niet, dan is dat op zichzelf een antwoord. Schrijf dan op hoe lang je al in dit vak zit, en hoeveel van die jaren je dat getal niet hebt gekend.

8. Reken uit wat er met je resultaat gebeurt als die conversie twee procentpunten omhooggaat bij hetzelfde aantal gesprekken. Gebruik de formule uit dit hoofdstuk. Schrijf het bedrag op.

Dat bedrag ligt nu op tafel. Het ligt er al jaren.

9. Aan welke van de drie knoppen wordt er bij jullie gedraaid als de cijfers tegenvallen? En wie besluit dat?

10. Zoek de redencodes op die jullie gebruiken als een deal niet doorgaat. Schrijf ze letterlijk over, allemaal.

Zet er achter elke code bij of het een waarneming is of een oorzaak.

Tel daarna hoeveel oorzaken er overblijven.

De vraag die telt

11. Van de laatste tien deals die niet doorgingen: van hoeveel weet je werkelijk waarom?

Niet wat de klant zei. Waarom.

12. En van hoeveel van die tien heb je het hem gevraagd?

Niet via een enquête. Niet via een geautomatiseerde mail met vijf sterretjes. Gebeld, en gevraagd: ik ga je niets meer verkopen, dat is voorbij, maar ik wil het graag begrijpen. Wat was het?

Dat gesprek kost je tien minuten. Het levert je meer op dan een jaar aan trainingen.

Als het antwoord op vraag elf lager is dan vijf, dan is dit boek voor jou geschreven, en dan hebben we samen nog werk te doen.

Bewaar je antwoorden bij die van hoofdstuk 1. Aan het eind van deel III vraag ik je om ze er weer bij te pakken, en dan gaan we kijken wat er is veranderd.

In het volgende hoofdstuk doen we precies hetzelfde met marketing. Want je kunt niet begrijpen waarom sales doet wat het doet, zolang je niet weet wat er aan de andere kant van de muur gebeurt.

Hoofdstuk 3 · Wat marketing eigenlijk is

Deel I · Waar het vandaan komt

Ga op een willekeurige salesafdeling staan en zeg het woord marketing. Je krijgt gegarandeerd een zucht.

De leads deugen niet. Ze leveren rommel aan. Ze zitten de hele dag met kleurtjes te spelen terwijl wij de omzet moeten binnenhalen. Ze hebben nog nooit een klant gesproken.

Loop dan door naar de marketingafdeling en zeg het woord sales. Je krijgt precies dezelfde zucht.

Ze bellen de leads niet na. Ze volgen niet op. Ze gebruiken onze teksten niet. Ze klagen over kwaliteit en dan blijkt dat ze de helft nooit hebben aangeraakt.

Dit gesprek wordt in duizenden bedrijven tegelijk gevoerd, elke week opnieuw, en het verandert nooit. Ik heb het aan beide kanten van de tafel meegemaakt, en beide kanten hebben gelijk.

Dat is het interessante eraan.

Als twee afdelingen vol capabele mensen jarenlang hetzelfde conflict voeren zonder dat iemand het oplost, dan zit het probleem niet in die mensen. Dan zit het in de tekening.

Dit hoofdstuk gaat over die tekening. Over wat marketing werkelijk is, waar het vandaan komt, met welke instrumenten het werkt, en waarom het zo moeizaam samengaat met verkoop.

Want je kunt niet begrijpen waarom sales doet wat het doet, zolang je niet weet wat er aan de andere kant van de muur gebeurt.

Wat het is

DEFINITIE • MARKETING

Marketing is het zo inrichten van je aanbod, je prijs, je bereikbaarheid en je communicatie dat de juiste mensen jou vinden en willen hebben wat je aanbiedt.

Verkoop brengt één ruil tot stand. Marketing zorgt dat er ruilen te maken zijn, met genoeg mensen, tegen aanvaardbare kosten.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Let op wat er niet in die definitie staat.

Er staat niet: reclame. Er staat niet: communicatie. Er staat niet: het mooi maken van dingen.

Dat zijn onderdelen, en het zijn de zichtbaarste onderdelen, en daardoor denken de meeste mensen dat marketing dát is. Een logo, een campagne, een post, een folder.

Maar de belangrijkste beslissingen in marketing worden genomen voordat er één woord is geschreven. Wat verkopen we eigenlijk. Aan wie. Tegen welke prijs. Via welk kanaal. Waarom bij ons en niet bij een ander.

Dat zijn geen communicatievragen. Dat zijn bedrijfsvragen.

Eerst de rangorde

Voordat we naar de theorie gaan, moet er iets rechtgezet worden, want dit is de meest gemaakte fout in dit vak en hij zit al in de manier waarop mensen erover praten.

Marketing is geen afdeling naast sales.

DEFINITIE • DE DRIE LAGEN

Sales is het doel. Aan het eind staat iemand die betaalt.

Marketing is het gereedschap van sales. Het bestaat om ervoor te zorgen dat de potentiële klant bereid is te kopen wat sales verkoopt.

Promotie is het gereedschap van marketing. Het is één van de vier P's, en het brengt tijdelijk iets onder de aandacht.

Drie lagen, met een rangorde. Wie ze door elkaar haalt, begint met schilderen terwijl de fundering nog niet is gestort.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Deze indeling is niet van mij. Ze staat in de theorie van de commerciële economie, en ik heb hem in De Vuurdriehoek uitgebreid beschreven in het woord vooraf. Wie dat boek heeft gelezen, kan deze paragraaf overslaan.

Wie dat niet heeft gelezen: onthoud deze zin, want de rest van dit hoofdstuk staat erop.

Sales heeft marketing nodig om klanten aan te trekken die het product willen kopen. Niet omgekeerd.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Hier ligt een van de grootste fouten die bedrijven maken: marketing verantwoordelijk maken voor sales.

Je ziet het de laatste jaren steeds vaker, omdat het internet die regels anders heeft ingericht en omdat marketing ineens meetbaar werd. Een marketingafdeling krijgt een omzetdoelstelling, of wordt afgerekend op het aantal deals dat uit haar leads komt.

Dat klinkt modern en het is een omkering. Marketing kan niet verantwoordelijk zijn voor iets wat in een gesprek gebeurt waar zij niet bij is.

En het gevolg zie je in hoofdstuk 4, waar we uitrekenen wat die omkering kost.

Nog iets ongemakkelijks

Er is nog een zin die marketingmensen niet graag horen, en ik ga hem toch opschrijven omdat hij klopt.

Marketing is beïnvloeding.

Niet in de duistere zin van het woord, en niet als verwijt. Maar het doel is wel degelijk om jouw beslissing bij te sturen, zodat je doet wat sales van je vraagt: het product kopen.

Al die reclame die je dagelijks voorbij ziet komen, is er niet om je te informeren. Die is er om je besluit bij te sturen.

Dat is geen aanklacht. Het is een beschrijving van de functie. En het is precies de reden dat dit boek bestaat, want als je de omstandigheden van een beslissing kunt beïnvloeden, dan heb je ook de verantwoordelijkheid om dat eerlijk te doen.

Waar het vandaan komt

Marketing als vakgebied is jonger dan je denkt, en het ontstond uit een probleem dat we vandaag nauwelijks nog kennen: te veel aanbod.

Na de oorlog ging de westerse industrie op volle kracht produceren. De fabrieken die tanks en vliegtuigen hadden gemaakt, maakten nu koelkasten en auto's. En voor het eerst in de geschiedenis was het probleem niet meer dat er te weinig was.

Het probleem was dat je het kwijt moest.

In 1954 schreef Peter Drucker in *The Practice of Management* een zin die het hele vak op zijn kop zette:

Er is maar één geldige definitie van het doel van een onderneming, en dat is een klant creëren.

Niet: winst maken. Winst is wat eruit komt als je het goed doet, maar het is geen doel waar je 's ochtends mee aan de slag kunt. Een klant creëren wel.

En Drucker ging verder. Een onderneming heeft volgens hem twee functies die werkelijk waarde toevoegen: marketing en innovatie. Al het andere is kosten.

Zes jaar later kwam er een artikel uit dat nog harder aankwam.

Marketing Myopia

In 1960 publiceerde Theodore Levitt in *Harvard Business Review* een stuk dat *Marketing Myopia* heette, bijziendheid in marketing.

Zijn voorbeeld is beroemd geworden. De Amerikaanse spoorwegen gingen niet ten onder omdat mensen minder gingen reizen. Mensen gingen juist méér reizen. Ze gingen ten onder omdat ze dachten dat ze in het spoorwegbedrijf zaten, terwijl ze in het vervoersbedrijf zaten.

Toen de auto en het vliegtuig kwamen, zagen ze dat niet als hun markt. Dat was iets anders. Dat ging over wegen en luchtvaart.

DE VRAAG VAN LEVITT

In welke business zit je werkelijk?

Niet: wat maak je. Maar: welk probleem van de klant los je op?

De spoorwegen maakten treinritten. Hun klanten kochten verplaatsing.

Die vraag is nog steeds de scherpste vraag in marketing, en hij raakt direct aan wat wij in dit boek doen. Levitt zegt: kijk naar wat de klant werkelijk koopt, niet naar wat jij verkoopt.

Dat is dezelfde beweging als diagnosticeren, alleen dan op het niveau van een hele onderneming in plaats van één gesprek.

Het gereedschap

Net als sales heeft marketing een vaste set instrumenten. Die werden in 1960 geordend door Jerome McCarthy, en ze zijn sindsdien in vrijwel elke opleiding onderwezen.

DEFINITIE • DE VIER P'S

Product. Wat je aanbiedt, inclusief kwaliteit, ontwerp, merknaam, verpakking, assortiment, garantie en service. **Prijs.** Wat het kost, inclusief kortingen, marges en betalingsvoorwaarden. **Plaats.** Waar en hoe het te koop is, ofwel de distributiekkanalen. **Promotie.** Hoe je de klant beweegt om het te kopen.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Die vier zijn geen opsomming maar vier soorten beslissingen, en elk ervan kan je hele verkoop maken of breken. Loop ze eens langs voor je eigen bedrijf.

Product gaat niet over wat je maakt, maar over wat je aanbiedt. Hetzelfde werk kun je aanbieden als losse opdracht, als abonnement, als pakket of als eerste kleine stap. Dat zijn vier verschillende producten, met vier verschillende drempels voor de koper, terwijl jij hetzelfde doet.

Prijs is het krachtigste en het meest verwaarloosde instrument. Niet alleen de hoogte, maar ook de vorm: per uur, per maand, per resultaat, vooraf, achteraf, in termijnen. Twee aanbieders met dezelfde prijs kunnen een totaal ander risico bij de koper neerleggen, en dat bepaalt vaker de uitkomst dan het bedrag zelf.

Plaats lijkt bij een dienst niet van toepassing en is dat wel. Waar begint het? Via een formulier, via een telefoonnummer, via een partner, via een marktplaats, via een boek? Elk kanaal trekt een ander soort klant aan.

Promotie is waar bijna iedereen begint, en het is de enige van de vier die niets oplost als de andere drie niet kloppen. Je kunt een verkeerd product tegen een verkeerde prijs op de verkeerde plek niet goed praten met een goede campagne.

Dat laatste is belangrijk genoeg om apart te zetten.

Promotie kan de andere drie P's niet repareren.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

In dienstverlening zijn er later drie bij gekomen, omdat de eerste vier onvoldoende bleken voor iets wat je niet kunt aanraken.

5. **Personeel.** Bij een dienst is de mens het product. De monteur is de service, de adviseur is het advies.
6. **Proces.** Hoe de dienst wordt geleverd. Hoe lang je wacht, wat je moet invullen, hoe vaak je iets moet herhalen.
7. **Fysiek bewijs.** Alles waaraan de klant kan zien dat het goed zit, omdat hij het product zelf niet kan beoordelen. Het kantoor, het rapport, de referentie, de verpakking.

Kijk nu eens naar die zeven en bedenk hoeveel daarvan in de praktijk op de marketingafdeling worden besloten.

Meestal één. Promotie.

De prijs wordt bepaald door de directie of de controller. Het product komt van ontwikkeling of inkoop. De plaats volgt uit de bestaande kanalen. Personeel is HR. Proces is operatie.

En dan vragen we ons af waarom marketing zo vaak op mooie plaatjes uitdraait.

Het is niet omdat marketeers niets beters kunnen. Het is omdat ze over zes van de zeven instrumenten niets te zeggen hebben.

De kist in de kist

Nu wordt het interessant, en dit is het deel dat de meeste mensen in dit vak nooit hebben gehad.

Promotie is één van de vier P's. En promotie heeft zélf weer een gereedschapskist.

DEFINITIE • DE GEREEDSCHAPSKIST VAN PROMOTIE

Reclame. Betaalde ruimte waarin jij bepaalt wat er staat. **Free publicity.** Aandacht die je niet koopt maar verdient, via pers, podcasts, een artikel, een prijs. **Sponsoring.** Je naam verbinden aan iets dat mensen al waarderen. **Sociale media.** Eigen bereik opbouwen door geregeld iets te laten zien. **Persoonlijke verkoop.** Een mens die het aan een mens uitlegt. **Tijdelijke acties.** Korting, een extraatje, een termijn. **Branding.** Vastleggen waar je voor staat, zodat mensen jou kiezen en niet dat andere. **Zoekmachines.** Gevonden worden op het moment dat iemand zoekt. SEO, en tegenwoordig ook GEO: gevonden worden door AI.

Standaardindeling uit de commerciële economie

Drie lagen dus. Sales, marketing, promotie. En in die derde laag acht instrumenten die allemaal iets anders doen.

Daar gaat het mis, want ze worden behandeld alsof het smaakkwesties zijn. Wij doen veel social. Wij geloven in branding. Wij zitten op Google.

Dat is geen strategie. Dat is een gereedschapskist waar iemand blind in grijpt.

Wanneer je wat pakt

Elk van die acht werkt alleen in bepaalde omstandigheden. Gebruik je er een op het verkeerde moment, dan is het niet half zo effectief. Het is weggegooid geld.

Dat klinkt streng en het is eenvoudig te verklaren. Elk instrument gaat uit van iets dat de ontvanger al heeft.

Elk promotie-instrument veronderstelt iets dat er al is. Ontbreekt dat, dan werkt het niet.

Sponsoring veronderstelt dat men je kent. Branding veronderstelt dat men je heeft meegemaakt. Een tijdelijke actie veronderstelt dat men al wil. Zoeken veronderstelt dat men een probleem heeft.

Loop ze een voor een na, en kijk wat er gebeurt als die veronderstelling niet klopt.

Sponsoring. Veronderstelt bekendheid. Je verbindt je naam aan iets dat mensen waarderen, zodat die waardering op jou afstraalt. Maar als niemand je naam kent, straalt er niets af. Dan staat er een woord op een shirt dat voor de kijker niets betekent.

Dit is de klassieke fout van het middelgrote bedrijf dat net geld heeft: het plaatselijke voetbalelftal sponsoren terwijl niemand weet wat je doet. Het voelt goed en het levert niets op. In fase één is het weggegooid geld.

Branding. Veronderstelt ervaring. Een merk is wat mensen over je denken, en dat kunnen ze pas denken als ze je hebben meegemaakt. Begin je met branding terwijl niemand je product heeft geprobeerd, dan vertel je mensen wie je bent voordat ze weten wat je doet.

Dat is de duurste volgorde die er bestaat, en het is de meest gemaakte fout bij starters met een budget.

Tijdelijke acties. Veronderstellen dat men al wil. Een korting versnelt een beslissing die al aan het ontstaan is. Hij maakt geen beslissing die er niet is.

Vijftig procent korting op iets waar je niets aan hebt, blijft iets waar je niets aan hebt. En erger: je leert de markt dat je prijs onderhandelbaar is, wat je later elke maand opnieuw gaat kosten.

Reclame. Veronderstelt dat je weet tegen wie je het hebt en wat die persoon zoekt. Dat is het goedkoopste instrument per contact en het duurste als je het misschien, want je betaalt per vertoning, ook aan mensen die nooit zullen kopen.

Free publicity. Veronderstelt dat je iets te melden hebt dat voor een ander publiek interessant is. Een nieuw product is geen nieuws. Een opmerkelijk gegeven, een standpunt, een onderzoek of een boek wel.

Sociale media. Veronderstelt geduld. Dit is het enige instrument dat cumulatief werkt: het eerste halfjaar lijkt er niets te gebeuren en daarna loopt het door op wat je hebt opgebouwd. Wie het als campagne inzet, stopt precies op het moment dat het begint te werken.

Zoekmachines. Veronderstellen een bestaande vraag. Iemand typt iets in, dus hij heeft al een probleem. Daarom is dit het beste instrument op het moment dat er iets brandt, en het slechtste als je iets verkoopt waarvan niemand weet dat het bestaat. Dan zoekt niemand erop.

Persoonlijke verkoop. Veronderstelt dat er iets te bespreken valt. Dit is het duurste instrument per contact, en daarmee het laatste dat je inzet. Een verkoper laten bellen met mensen die nog niet weten waar het over gaat, is de duurste manier om bekendheid te kopen die er bestaat.

Het instrument tegen de fase

Leg je die acht naast de vier fases uit De Vuurdriehoek, dan krijg je een tabel die je kunt gebruiken om een budget te verdedigen.

INSTRUMENT	INTRODUCTIE	TRIAL	SALES	NAZORG
Reclame	sterk	sterk	matig	zwak
Free publicity	sterk	matig	zwak	matig
Sociale media	sterk	sterk	matig	sterk
Zoekmachines	zwak	matig	sterk	zwak
Tijdelijke acties	zwak	sterk	sterk	matig
Persoonlijke verkoop	zwak	matig	sterk	sterk
Sponsoring	weggegooid	zwak	matig	sterk
Branding	weggegooid	zwak	matig	sterk

Kijk naar de linkerkolom, van boven naar beneden. Dat is de volgorde waarin je je geld uitgeeft als je bij nul begint.

En kijk naar de twee onderste regels. Dat zijn precies de twee instrumenten waar bedrijven het liefst mee beginnen, omdat ze het leukst zijn om te doen en het beste staan in een vergadering.

Wat het kost als je het omdraait

Laten we het uitrekenen, want anders blijft het een mening.

Twee bedrijven, allebei nieuw, allebei met € 60.000 aan budget voor het eerste jaar. Zelfde product, zelfde markt.

Bedrijf A begint bij het eind.

Branding, huisstijl, merkverhaal	= € 20.000
Sponsoring plaatselijke club	= € 8.000
Twee verkopers, halfjaar	= € 24.000
Restje reclame	= € 8.000

	€ 60.000

De verkopers bellen mensen die nog nooit van het product hebben gehoord en moeten in elk gesprek vanaf nul uitleggen waar het over gaat. Het merkverhaal staat op een website die niemand bezoekt. De clubsponsoring levert naamsvermelding op bij mensen die niet weten wat de naam betekent.

Opbrengst na een jaar: een handvol klanten en een hoop geleerd.

Bedrijf B volgt de volgorde.

Fase 1, bekendheid: reclame en content	= € 18.000
Fase 2, trial: proefperiode en een gratis eerste deel weggeven	= € 12.000
Fase 3, pas nu één verkoper	= € 22.000

Fase 4, onderhoud en nazorg	=	€ 8.000

		€ 60.000

Die ene verkoper spreekt alleen mensen die het product al hebben geprobeerd. Zijn gesprekken beginnen op de helft in plaats van bij nul, en zijn conversie is daardoor een veelvoud van die van de twee verkopers bij bedrijf A.

Zelfde bedrag, zelfde markt, zelfde product. Ander resultaat.

Het verschil zit niet in hoeveel je uitgeeft, maar in de volgorde waarin je het uitgeeft.

En dit is geen theoretisch voorbeeld. Dit gebeurt elke week, bij bedrijven met slimme mensen die hard werken. Niemand doet iets verkeerd. Het ontwerp klopt niet.

De trechter

Er is één beeld dat marketing en sales met elkaar deelt, en dat beeld is ouder dan beide vakken.

In 1898 beschreef Elias St. Elmo Lewis hoe reclame volgens hem werkte. Hij noemde het later AIDA.

DEFINITIE • AIDA (1898)

Attention. De aandacht trekken. **Interest.** Belangstelling wekken. **Desire.** Verlangen opwekken. **Action.** Tot handelen aanzetten.

Naar Elias St. Elmo Lewis, 1898

Dat model is honderdvijfentwintig jaar oud en het ligt nog steeds onder vrijwel elke moderne funnel. Je ziet het terug in elke CRM, elke marketingautomatisering en elk pijplijnoverzicht, alleen heten de stappen nu anders.

En er zit een aanname in die je moet zien.

AIDA veronderstelt dat een koopbeslissing een trechter is. Veel mensen bovenin, weinig onderin, en iedereen beweegt in dezelfde richting: naar beneden.

Dat klopt bij een tandpastareclame uit 1950.

Bij een beslissing van vijftigduizend euro waar vier mensen iets van moeten vinden, klopt het niet. Daar gaat niemand netjes van aandacht naar verlangen naar actie. Daar gaat het heen en weer, komt het stil te liggen, komt er iemand bij, verdwijnt er iemand, en wordt er uiteindelijk beslist op een moment dat niemand had voorzien.

Maar we meten nog steeds alsof het een trechter is.

Een trechter beschrijft hoeveel mensen er nog over zijn. Hij beschrijft niet waarom de rest is afgevalen. Dat is precies dezelfde fout als in het vorige hoofdstuk: de uitkomst wordt gemeten, de oorzaak niet.

Merk, positionering en wat dat werkelijk doet

Nu komen we bij het deel van marketing dat het verst van sales af staat, en daardoor het meest wordt gewantrouwd.

DEFINITIE • POSITIONERING

De plek die jouw naam inneemt in het hoofd van de klant, in verhouding tot de alternatieven.

Niet wat jij zegt dat je bent. Wat hij denkt als jouw naam valt.

Naar Al Ries en Jack Trout, 1981

Al Ries en Jack Trout schreven daar in 1981 *Positioning* over, en hun kernidee is simpel en onaangenaam: je kunt je positionering niet bepalen. Die bepaalt de klant. Jij kunt hem alleen beïnvloeden.

En er is maar beperkt ruimte. Mensen onthouden per categorie een handvol namen, en wie daar niet bij zit, bestaat niet op het moment dat er een behoefte ontstaat.

Daar komt onderzoek bij uit een andere hoek. Het Ehrenberg-Bass Institute in Australië, waar onder anderen Byron Sharp werkt, onderzoekt al decennia hoe merken werkelijk groeien. Hun bevindingen zijn onwelkom voor veel marketeers, want ze laten zien dat merken niet groeien door loyaliteit maar door beschikbaarheid: mentale beschikbaarheid, dus dat mensen aan je denken, en fysieke beschikbaarheid, dus dat je er bent als ze iets willen.

Wat dat voor jou betekent, als verkoper of ondernemer:

- De meeste mensen in jouw markt hebben vandaag niets nodig. Zij kopen niet, en er is geen techniek die daar iets aan verandert.
- Wie wél iets nodig heeft, denkt aan twee of drie namen. Als je daar niet bij zit, kom je niet in het gesprek voor.
- Het werk om in dat rijtje te komen gebeurt lang vóór het gesprek, en dat is marketing.

Dit is geen pleidooi om te stoppen met bellen. Het is de verklaring waarom koud bellen zo'n enorme verspilling is: je spreekt vrijwel uitsluitend mensen die vandaag niets nodig hebben.

De rekenkunde van marketing

Net als bij sales is dit een rekensom, en ook hier zijn het een paar getallen die alles bepalen.

DEFINITIE • DE GROOTHEDEN VAN MARKETING

Bereik. Hoeveel mensen je boodschap zien. **Kosten per duizend vertoningen (CPM).** Wat het kost om duizend mensen te bereiken. **Doorklikratio (CTR).** Welk deel daarvan iets doet. **Kosten per lead (CPL).** Wat één aanmelding kost. **Kosten per klant (CAC).** Wat één klant kost, over alles heen. **Klantwaarde (LTV).** Wat een klant over de hele looptijd opbrengt.

Standaardbegrippen uit de commerciële economie

De rekensom die erachter ligt:

Kosten per lead = Advertentiekosten ÷ Aantal leads
Kosten per klant = Kosten per lead ÷ Conversie van lead naar klant
Rendement = Klantwaarde ÷ Kosten per klant

Laten we invullen, met cijfers die in het midden- en kleinbedrijf realistisch zijn.

Je zet € 4.000 per maand in op advertenties. Daar komen 200 aanmeldingen uit. Van die aanmeldingen wordt 5 procent klant. Een klant is gemiddeld € 3.000 waard over de hele looptijd.

Kosten per lead	= € 4.000 ÷ 200	= € 20
Klanten	= 200 × 0,05	= 10
Kosten per klant	= € 4.000 ÷ 10	= € 400
Klantwaarde	=	€ 3.000
Rendement	= € 3.000 ÷ € 400	= 7,5×

Zeven en een half keer je geld terug. Dat is een goed draaiende machine, en in de marketingrapportage ziet dat er prachtig uit.

Nu gaan we één getal veranderen, en let op wat er gebeurt.

Stel dat sales die 200 leads niet aankan en er maar 120 echt opvolgt. De rest blijft liggen, of krijgt één belletje en dan niets meer.

Opgevolgde leads	= 120		
Klanten	= $120 \times 0,05$	=	6
Kosten per klant	= $\text{€ } 4.000 \div 6$	=	€ 667
Rendement	= $\text{€ } 3.000 \div \text{€ } 667$	=	4,5×

Het rendement zakt met veertig procent, en er is niets veranderd aan de campagne. Geen woord, geen beeld, geen euro.

En nu de andere kant. Stel dat marketing de doelgroep oprekt om meer leads te halen, en er komen er 400 in plaats van 200, maar de conversie zakt naar 2 procent omdat de helft er niet toe doet.

Kosten per lead	= $\text{€ } 4.000 \div 400$	=	€ 10
Klanten	= $400 \times 0,02$	=	8
Kosten per klant	= $\text{€ } 4.000 \div 8$	=	€ 500
Rendement	= $\text{€ } 3.000 \div \text{€ } 500$	=	6×

Kijk nu naar de rapportage van de marketeer. Kosten per lead gehalveerd, van € 20 naar € 10. Dat is een succes, dat gaat in de presentatie.

En kijk naar de werkelijkheid: twee klanten minder en een lager rendement.

Beide afdelingen rapporteren waarheidsgetrouw en beide komen tot een andere conclusie over hetzelfde kwartaal. Dat is geen onwil. Dat is een ontwerpfout.

Waarom die muur er staat

Nu kunnen we het conflict van het begin van dit hoofdstuk uitleggen, en het is geen kwestie van karakter.

Marketing wordt afgerekend op bereik, leads en kosten per lead. Dat zijn getallen die marketing zelf kan beïnvloeden.

Sales wordt afgerekend op afsluitingen. Dat is een getal dat sales maar voor de helft kan beïnvloeden, want het hangt af van wat er binnenkomt.

Let op wat daar gebeurt. Twee afdelingen met een rangorde worden afgerekend alsof ze gelijkwaardig zijn en los van elkaar staan. Het gereedschap krijgt zijn eigen doelstelling, naast het doel dat het hoort te dienen.

En daartussen zit één woord waar al die ellende uit voortkomt: **lead**.

DEFINITIE • HET PROBLEEM MET HET WOORD LEAD

Voor marketing is een lead iemand die zijn gegevens heeft achtergelaten.

Voor sales is een lead iemand die kan kopen.

Dat zijn twee verschillende dingen, en vrijwel nergens is afgesproken welke van de twee telt.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Daar komt bij dat niemand precies weet wat werkt. De klassieke verzuchting van de warenhuiseigenaar John Wanamaker, rond 1900, geldt nog steeds: de helft van mijn advertentiebudget is weggegooid, ik weet alleen niet welke helft.

Het internet beloofde dat op te lossen, want eindelijk kon alles gemeten worden. Dat heeft het probleem niet opgelost maar verplaatst. Nu wordt alles gemeten wat meetbaar is, en wat niet meetbaar is telt niet meer mee. Een gesprek op een verjaardag, een collega die je naam noemt, een boek dat iemand drie jaar geleden las: dat staat in geen enkel dashboard.

Wat dit betekent voor diagnostisch verkopen

We lopen vooruit op deel II en III, maar dit moet hier staan, want anders mis je waar dit hoofdstuk toe dient.

Marketing optimaliseert aandacht. Sales optimaliseert activiteit.

Geen van beide stelt vast wat er ontbreekt.

Een marketeer die ziet dat de conversie daalt, maakt een betere advertentie. Een salesmanager die ziet dat de conversie daalt, laat vaker bellen. Allebei verhogen ze de dosis.

En de vraag die geen van beiden stelt is deze: van de mensen die niet kochten, wat ontbrak er?

Ontbrak het belang? Dan haalde marketing de verkeerde mensen binnen, en meer advertenties maken het erger.

Ontbrak het vertrouwen? Dan is er iets mis met wat er gebeurt tussen de aanmelding en het gesprek, en dat is niemands eigendom.

Ontbrak de urgentie? Dan waren het de juiste mensen op het verkeerde moment, en dan hoor je ze niet weg te gooien maar te bewaren.

Drie verschillende diagnoses, drie verschillende maatregelen. En in het klassieke model wordt er maar één maatregel genomen: meer.

In stap 1 van de methode, demand generation, komt marketing terug. Niet als een afdeling verderop in het gebouw, maar als het werk dat ervoor zorgt dat de juiste mensen zich bij jou melden op het moment dat er iets brandt.

Dat is iets anders dan leads leveren. Dat is zorgen dat je in dat rijtje van twee of drie namen staat op het moment dat iemand gaat zoeken.

Samengevat

- Marketing is het inrichten van aanbod, prijs, bereikbaarheid en communicatie zodat de juiste mensen jou vinden. Promotie is er één onderdeel van, en het is het enige waar marketing meestal over gaat.
- Drucker, 1954: het doel van een onderneming is een klant creëren. Levitt, 1960: weet in welke business je werkelijk zit, want je klant koopt iets anders dan jij

maakt.

- De vier P's werden er zeven in dienstverlening. Over zes daarvan heeft marketing in de praktijk niets te zeggen.
 - AIDA is van 1898 en ligt nog onder elke funnel. Een trechter telt hoeveel mensen er over zijn, niet waarom de rest afviel.
 - Merken groeien door beschikbaarheid, niet door loyaliteit. De meeste mensen in je markt hebben vandaag niets nodig.
 - Dezelfde cijfers leiden bij marketing en sales tot tegengestelde conclusies, doordat het woord lead voor beide iets anders betekent.
 - Marketing optimaliseert aandacht, sales optimaliseert activiteit. Geen van beide stelt vast wat er ontbreekt.
-

Aan jou

Dit hoofdstuk ging over de andere kant van de muur. Nu die van jou.

Over jouw business

1. Beantwoord de vraag van Levitt. In welke business zit jij werkelijk? Niet wat je maakt of levert, maar wat je klant koopt.

Schrijf het op in één zin, zonder vakjargon.

2. Vraag het nu aan drie klanten. Niet of ze het eens zijn met jouw zin, maar: wat heb je bij ons gekocht, en waarom bij ons?

Vergelijk hun antwoorden met de jouwe.

3. Waar zit het verschil? Dat verschil is je positionering, en die bepaal jij niet.

Over de muur

4. Hoe heet een lead bij jullie, en wie heeft dat bepaald? Schrijf de definitie op zoals die in jullie systeem staat.

5. Vraag aan iemand van marketing wat een goede lead is. Vraag het daarna aan iemand van sales. Schrijf beide antwoorden letterlijk op.

Zijn ze hetzelfde?

6. Wie is er bij jullie verantwoordelijk voor wat er gebeurt tussen de aanmelding en het eerste gesprek? Als het antwoord niemand is, dan weet je waar een deel van je conversie blijft.

Over de cijfers

7. Zoek op wat één lead jullie kost en wat één klant kost. Als die getallen niet bestaan, reken ze dan uit met de formules uit dit hoofdstuk.

8. Hoeveel leads van de vorige maand zijn werkelijk opgevolgd? Niet toegewezen in het systeem. Opgevolgd, met een gesprek.

9. Reken uit wat je kosten per klant zouden zijn als dat percentage twintig punten hoger lag. Schrijf het bedrag op.

De drie diagnoses

10. Pak de laatste tien leads die niets zijn geworden. Zet er achter welke van de drie ontbrak:

- **Belang.** Hij had het probleem niet, of niet erg genoeg.
- **Vertrouwen.** Hij durfde het niet, of niet met jullie.
- **Urgentie.** Hij had het wel, maar niet nu.

11. Als je dat bij de meeste niet kunt invullen: dat is normaal, en het is precies wat dit boek gaat veranderen.

Als je het wél kunt invullen, kijk dan welke van de drie het vaakst voorkomt. Dat getal vertelt je meer over je bedrijf dan je hele dashboard.

12. En de laatste. Wat doen jullie op dit moment met leads waarbij alleen de urgentie ontbreekt?

Als het antwoord “weggooien” of “op niet-interessant zetten” is, dan gooi je je beste toekomstige klanten weg. Zij hadden het belang en het vertrouwen wel. Ze hadden alleen nog geen reden om vandaag te beslissen.

In het volgende hoofdstuk leggen we die twee afdelingen naast elkaar en kijken we waar het geld werkelijk verdwijnt. Niet in de campagne, en niet in het gesprek, maar in de overdracht ertussen.

Hoofdstuk 4 · Waar het geld verdwijnt

Deel I · Waar het vandaan komt

In de twee vorige hoofdstukken hebben we naar twee afdelingen gekeken. Nu leggen we ze naast elkaar.

En dan zie je iets wat in geen enkele rapportage staat.

Het geld verdwijnt niet in de campagne. Het verdwijnt niet in het gesprek. Het verdwijnt in de ruimte tussen die twee, en die ruimte is van niemand.

Ik ga je laten zien hoe groot die ruimte is. Niet met een verhaal, maar met een rekensom, want dit is een van de weinige plekken in dit vak waar je het verlies exact kunt uitrekenen.

Pak er iets bij om mee te rekenen.

Drie mensen in één winkel

Voordat we de theorie in gaan, eerst een beeld. Want alles wat hierna komt is in de kern dit.

Stel je een winkel voor.

Voor de deur staat iemand te roepen dat er binnen iets moois te koop is. Hij zwaait met een bord, hij heeft een aanbieding, hij zorgt dat mensen blijven staan. Dat is **promotie**.

Binnen in de winkel staat iemand die bedacht heeft wat er in de schappen ligt. Hij heeft uitgezocht wat de buurt nodig heeft, wat het mag kosten, en waar de winkel moet staan. Dat is **marketing**.

En achterin staat iemand die met de klant praat. Die vraagt waar hij voor komt, denkt met hem mee, en brengt hem naar de kassa. Dat is **sales**.

Drie mensen, één winkel.

En nu komt het. Als die drie niet met elkaar praten, loopt de klant naar buiten zonder te kopen, terwijl alle drie hun werk hebben gedaan.

De man voor de deur weet niet dat de klant naar iets vroeg wat niet in de schappen ligt. De man in de winkel weet niet dat er buiten iets wordt geroepen wat binnen niet waar te maken is. En de verkoper achterin weet niet waarom deze mens is binnengekomen, dus begint hij elk gesprek met de vraag waar hij voor komt, terwijl dat buiten al is gezegd.

Dat is dit hoofdstuk, en alles wat erna komt is de uitwerking ervan.

Hoe het hoort te werken

Voordat we kijken waar het breekt, moeten we weten hoe het in elkaar zit. Want de meeste mensen die in een van beide afdelingen werken, kunnen niet uitleggen wat de ander precies doet.

De scheiding is in de kern eenvoudig.

DEFINITIE • HET PRAKTISCHE VERSCHIL

Marketing werkt met groepen. Sales werkt met personen.

Marketing beïnvloedt veel mensen tegelijk, zonder te weten wie ze zijn. Sales beïnvloedt één mens, van wie je precies weet wie hij is.

De rangorde uit hoofdstuk 3 blijft staan: sales is het doel en marketing is het gereedschap. Dit is het praktische verschil in hun werk, en daar volgt de rest uit.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Daaruit volgt de rest, en het is de moeite waard om dat punt voor punt na te lopen.

Marketing kan niet reageren, sales wel. Een advertentie zegt tegen duizend mensen hetzelfde. Hij kan niet merken dat deze ene lezer net zijn baan heeft verloren of juist een budget heeft gekregen. Een verkoper kan dat wel, en als hij

het niet doet, verspilt hij het enige voordeel dat hij heeft.

Marketing is goedkoop per contact, sales is duur. Duizend mensen bereiken kost tientjes. Eén gesprek van een uur kost al gauw honderd euro aan tijd, en een bezoek het dubbele. Daarom is het onzinnig om een verkoper te laten doen wat een advertentie ook kan, en net zo onzinnig om een advertentie te laten doen waar een gesprek voor nodig is.

Marketing werkt vooruit, sales werkt nu. Wat marketing deze maand doet, levert over drie tot twaalf maanden iets op. Wat een verkoper deze maand doet, moet deze maand iets opleveren. Dat verschil in tijdshorizon verklaart het grootste deel van de wrijving tussen die twee.

De estafette

In De Vuurdriehoek gebruik ik hiervoor het beeld van een estafetteteam, en dat beeld houden we aan, want het klopt beter dan de trechter.

Een trechter heeft één opening en er valt alleen naar beneden. Bij een estafette wordt er iets overgedragen van de een aan de ander, en iedereen die ooit heeft hardgelopen weet dat het stokje precies daar valt.

De bezetting van dat team ligt vast:

DE DRIE LOPERS

Marketing loopt de eerste ronde. Onderzoeken wat de klant wil, het juiste product bepalen, de prijs, de plaats. De basis leggen.

Promotie geeft de tussensprint. De aandacht trekken, bekend maken, een tijdelijk voordeel geven om nú mensen te bewegen.

Sales maakt het af. De geïnteresseerde opvangen, de laatste vragen beantwoorden, de beslissing mogelijk maken en de omzet binnenhalen.

Drie disciplines, één beweging. Verwissel ze van plek en er gebeurt niets.

En daarbovenop ligt nog een volgorde, die van de vier fases waarin een product in de markt komt: introductie, trial, sales, nazorg. Die staan uitgewerkt in De Vuurdriehoek, en het belangrijkste eraan is dat je ze niet kunt overslaan en niet kunt omdraaien.

Let op dat dit twee verschillende niveaus zijn, want ze worden vaak door elkaar gehaald.

	WAAR HET OVER GAAT	TIJDSCHAAL
De vier fases	Hoe een product in een markt komt	Maanden tot jaren
De estafette	Hoe één klant van onbekend naar betalend gaat	Dagen tot maanden
De stappen	Hoe één gesprek verloopt	Uren tot weken

Dit boek gaat vooral over de onderste twee regels. De bovenste staat in boek één, en als die niet klopt, helpt de rest je niet. Een verkoopapparaat optuigen voor een product dat nog in fase één zit, is de duurste manier om bekendheid te kopen die er bestaat.

Waar in die estafette het stokje valt

Nu we de bezetting kennen, kunnen we aanwijzen waar het misgaat. En dat is telkens op dezelfde twee plekken.

FASE	WIE	WAT ER GEBEURT
1	Marketing	De basis: doelgroep, product, prijs, plaats
2	Promotie	De aandacht: bekend maken, een reden geven om nu te kijken
3	Overdracht	Vaststellen of hier iets te halen valt
4	Sales	Vaststellen wat er werkelijk speelt
5	Sales	De voorwaarden ontwerpen die ontbreken
6	Sales	De kleinste stap en het akkoord
7	Terugkoppeling	Wat er is gebeurd terug naar fase 1 en 2

De twee dikgedrukte regels horen aan niemand toe, en dat zijn precies de twee waar het geld verdwijnt.

Fase 3: de overdracht zelf

Dit is het moment waarop het stokje wordt doorgegeven, en daar gaat het mis om een reden die niet aan de mensen ligt.

Marketing weet wat iemand heeft gedaan. Welke pagina hij bekeek, wat hij downloadde, hoe vaak hij terugkwam. Dat is gedrag.

Sales wil weten wat er speelt. Wat er kapot is, wie erover gaat, waarom nu. Dat is situatie.

Gedrag is geen situatie. Iemand die drie keer je prijspagina bekeek, kan een koper zijn of een concurrent. Dat verschil zie je niet aan het gedrag, en toch wordt op dat gedrag een score gebaseerd die bepaalt hoe snel er wordt gebeld.

Bij de overdracht moet er informatie bij die geen van beide kanten alleen kan verzamelen. Daarom hoort daar een gesprek, en geen systeemstatus.

Fase 7: de terugkoppeling

Dit is de fase die vrijwel overal volledig ontbreekt, en het is de enige die de rest beter maakt.

Sales weet na dertig gesprekken precies welke aanmeldingen niets waren en waarom. Dat is de kostbaarste informatie in het hele bedrijf, want daarmee kan marketing de basis bijstellen.

En in de praktijk gaat die informatie nergens heen. Hij zit in het hoofd van de verkoper, en soms in een opmerkingenveld dat niemand leest.

Zonder fase 7 loopt de estafette maar één kant op. Marketing blijft leveren wat het altijd leverde, sales blijft klagen over de kwaliteit, en niemand weet of het beter wordt.

Wat ze van elkaar nodig hebben

Als je het terugbrengt tot de kern, heeft elke kant maar één ding nodig van de ander. En in beide gevallen krijgt men het niet.

Marketing heeft van sales nodig: wat er werkelijk speelde.

Niet een status, niet een cijfer. De woorden van de klant. Waarom hij het nodig had, waar hij bang voor was, wat hem over de streep trok, en bij de verloren deals: waarop het stukliep.

Dat is het materiaal waarmee je een advertentie schrijft die werkt. Zonder dat materiaal schrijft een marketeer wat hij denkt dat de klant denkt, en dat is raden.

Sales heeft van marketing nodig: waarom deze persoon hier is.

Niet een naam en een e-mailadres. De aanleiding. Wat hij zocht, welk probleem hij beschreef, wat hem binnenbracht.

Met die ene zin begin je een gesprek op de helft in plaats van bij nul.

DE REGEL DIE BEIDE PROBLEMEN OPLOST

Alles wat de ene afdeling weet en de andere kan gebruiken, hoort over te gaan op het moment van de overdracht.

Dat kost per lead een halve minuut en het is de goedkoopste verbetering die er in dit vak bestaat.

Wie het bij elkaar brengt

Er is nog iets, en dat is misschien wel de belangrijkste vraag van dit hoofdstuk.

Wie is de baas van deze estafette?

In de meeste bedrijven: niemand. Marketing rapporteert aan de directie, sales rapporteert aan de directie, en de directie kijkt naar twee rapportages die over verschillende dingen gaan.

In bedrijven waar het wel werkt, is er één persoon die over de hele keten gaat, van eerste aandacht tot betalende klant. Soms heet dat een commercieel directeur, soms een revenue manager, soms is het gewoon de ondernemer zelf.

Wat die persoon doet is niet ingewikkeld. Hij stelt één vraag die niemand anders stelt: van de honderd mensen die zich vorige maand meldden, wat is er met ze gebeurd en waarom?

Zolang niemand die vraag stelt, blijft het gebeuren wat ik nu ga uitrekenen.

Honderd mensen

We beginnen met honderd mensen die iets van je willen.

Niet honderd adressen uit een lijst. Honderd mensen die zelf iets hebben gedaan: een formulier ingevuld, een download gevraagd, een demo aangeklikt, een boek besteld. Ze hebben hun naam en hun e-mailadres gegeven, en dat is in 2026 geen kleinigheid meer.

In de meeste bedrijven heet dat honderd leads. En vanaf dat moment gaat het mis, want niemand heeft afgesproken wat dat woord betekent.

DEFINITIE • DE DRIE SOORTEN LEAD

De aanmelding. Iemand heeft zijn gegevens achtergelaten. Meer weet je niet.

De gekwalificeerde lead. Je hebt vastgesteld dat er iets speelt, dat deze persoon erover gaat of invloed heeft, en dat er een reden is om nu te kijken.

De kans. Er is een gesprek geweest, er is een belang vastgesteld, en er ligt een vervolgstap in de agenda.

In de meeste organisaties worden deze drie met hetzelfde woord aangeduid, en in dezelfde kolom geteld.

Gangbare indeling in sales

Laten we die honderd aanmeldingen volgen door een gemiddeld bedrijf.

De weg die ze afleggen

1. Van aanmelding naar toewijzing

De honderd komen binnen in het systeem. Ze worden verdeeld over de verkopers, meestal automatisch, meestal op volgorde.

Verlies: nul. Op papier.

In werkelijkheid zit hier het eerste lek, en het is onzichtbaar. Van die honderd zijn er dertig die iets wilden downloaden en verder niets. Twintig zijn studenten, concurrenten, of iemand die een rapport nodig had voor een scriptie. Tien hebben een verkeerd adres ingevuld.

Dat weet niemand, want er is niets vastgesteld. Ze gaan alle honderd naar verkoop, en verkoop gaat ze alle honderd bellen.

Daar begint de irritatie die we in hoofdstuk 3 hoorden. Niet omdat marketing slecht werk levert, maar omdat er geen filter tussen zit.

2. Van toewijzing naar eerste contact

Nu wordt er gebeld. En hier gebeurt iets waar bijna geen bedrijf naar kijkt.

Onderzoek naar reactiesnelheid laat al jaren hetzelfde zien: de kans dat je iemand te pakken krijgt en een gesprek voert, daalt scherp naarmate er meer tijd zit tussen de aanmelding en het eerste contact. Binnen het uur is onvergelijkbaar veel effectiever dan de volgende dag, en de volgende dag is weer beter dan over drie dagen.

De reden is niet magisch. Op het moment van aanmelden was hij bezig met dit onderwerp. Drie dagen later is hij bezig met iets anders, en is jouw belletje een onderbreking in plaats van een vervolg.

In de praktijk wordt er gebeld wanneer het uitkomt. 's Middags, tussen twee afspraken door, of morgen als het druk is.

Verlies hier: van de honderd worden er in een gemiddeld bedrijf zestig tot zeventig daadwerkelijk gesproken. De rest wordt twee keer gebeld, krijgt een mail, en verdwijnt in een status die niet-bereikbaar heet.

3. Van eerste contact naar gesprek

Van die zeventig gesprekken blijkt een deel direct niets. Geen budget, geen functie, geen vraag.

Dat is prima. Dat is kwalificatie, en die hoort te gebeuren.

Alleen gebeurt het hier op gevoel, en dat betekent dat het onvoorspelbaar gebeurt. De ene verkoper kwalificeert streng en houdt er tien over. De andere houdt er dertig over en stuurt ze allemaal een offerte.

Er is geen maatstaf. Er is alleen gewoonte.

4. En dan het stuk dat niemand meet

Nu komt het deel waar dit hoofdstuk om draait.

Van die honderd aanmeldingen zijn er, laten we zeggen, twintig die werkelijk iets voorstellen. Daar zit belang, daar zit een probleem, daar zit iemand die erover gaat.

Hoeveel van die twintig worden klant?

In een gemiddeld bedrijf: twee tot vier.

En nu de vraag die ik overal stel en waar vrijwel nooit antwoord op komt: wat is er met die andere zestien gebeurd?

Niet: in welke status staan ze. Wat is er gebeurd?

De rekensom van het lek

Laten we het invullen met cijfers die je kunt narekenen.

Een bedrijf geeft € 6.000 per maand uit aan het binnenhalen van die honderd aanmeldingen. Een klant is gemiddeld € 8.000 waard, met een brutomarge van veertig procent.

Zoals het nu gaat:

Aanmeldingen	=	100
Daadwerkelijk gesproken (65%)	=	65
Werkelijk kansrijk	=	20
Klant geworden (15% van de kansrijke)	=	3
Omzet	$= 3 \times \text{€ } 8.000$	$= \text{€ } 24.000$
Brutomarge	$= \text{€ } 24.000 \times 0,40$	$= \text{€ } 9.600$
Kosten marketing	=	$\text{€ } 6.000$
Resultaat	=	$\text{€ } 3.600$
Kosten per klant	$= \text{€ } 6.000 \div 3$	$= \text{€ } 2.000$

Drieduizend zeshonderd euro over, van zesduizend euro inzet. Dat is krap, en zo ziet het er in veel bedrijven uit.

Nu veranderen we één ding, en het is niet de campagne en niet de verkoper.

Alleen de overdracht: iedereen wordt binnen een dag gesproken in plaats van wanneer het uitkomt, en er is afgesproken wat een kansrijke lead is.

Aanmeldingen	=	100
Daadwerkelijk gesproken (85%)	=	85
Werkelijk kansrijk	=	26
Klant geworden (15%)	=	4
Omzet	$= 4 \times \text{€ } 8.000$	= € 32.000
Brutomarge	$= \text{€ } 32.000 \times 0,40$	= € 12.800
Kosten marketing		= € 6.000
Resultaat		= € 6.800
Kosten per klant	$= \text{€ } 6.000 \div 4$	= € 1.500

Het resultaat gaat van € 3.600 naar € 6.800. Bijna een verdubbeling.

Zonder één euro extra aan marketing. Zonder een extra verkoper. Zonder een beter product, een betere advertentie of een betere pitch.

Alleen door de overdracht te repareren.



En dat is het antwoord op de vraag waar het geld verdwijnt. Niet in de campagne, niet in het gesprek, maar in een niemandsland waar geen afdeling verantwoordelijk voor is en geen enkel dashboard naar kijkt.

Waarom niemand het repareert

Je zou denken dat dit binnen een week is opgelost zodra iemand het ziet. Dat gebeurt bijna nooit, en daar zijn drie redenen voor.

Niemand is er eigenaar van. Marketing is klaar als de lead is afgeleverd. Sales begint als het gesprek staat. De ruimte ertussen staat in geen enkele functieomschrijving.

Niemand wordt erop afgerekend. Marketing wordt beoordeeld op leads, sales op afsluitingen. De vraag hoeveel aanmeldingen er werkelijk zijn gesproken, staat in geen enkel beoordelingsgesprek.

Het is onzichtbaar in de cijfers. Een lead die niet is gebeld, verdwijnt in een status. Hij telt niet als verlies, want er is nooit iets gewonnen.

**Verlies dat nergens wordt geboekt, bestaat niet in een organisatie.
En wat niet bestaat, wordt niet opgelost.**

Dit is opnieuw de ontwerpfout. Niemand doet iets verkeerd. Marketing levert, sales belt wat hij kan, en de teamleider stuurt op de cijfers die hij krijgt.

En er lekt elke maand de helft van het resultaat weg.

De vier vragen die het zichtbaar maken

Als ik ergens binnenkom en ik mag vier vragen stellen, zijn het deze. Ze duren samen twintig minuten en ze zijn vaak ongemakkelijk.

1. Wat noemen jullie een lead, en wie heeft dat bepaald?

In negen van de tien gevallen is het antwoord: dat is zo gegroeid. En in acht van de tien geven marketing en sales een ander antwoord.

2. Hoeveel van de aanmeldingen van vorige maand zijn werkelijk gesproken?

Niet toegewezen. Niet gebeld. Gesproken, met een mens aan de lijn.

Dit getal is er meestal niet, en dat is op zichzelf het antwoord.

3. Hoe lang zit er gemiddeld tussen een aanmelding en het eerste contact?

Ook dit getal is er meestal niet. Als het er wel is, schrikt men ervan.

4. Wat gebeurt er met een lead die wel belang heeft maar nu nog niet wil?

Dit is de belangrijkste vraag van de vier, en het antwoord is bijna altijd hetzelfde: die gaat op niet-interessant.

Dan gooi je dus je beste toekomstige klanten weg. Zij hadden het belang en het vertrouwen wel. Ze hadden alleen nog geen reden om vandaag te beslissen, en dat is de enige van de drie voorwaarden die vanzelf kan ontstaan.

Wat diagnostisch verkopen hieraan doet

Dit is de reden dat de methode begint bij demand generation en niet bij het gesprek.

Als je vooraf vaststelt wie je wilt aantrekken, komen er minder aanmeldingen binnen en zijn ze beter. Dat voelt verkeerd voor een marketeer die op aantallen wordt afgerekend, en het is precies wat er moet gebeuren.

En in plaats van één woord voor alles, krijg je drie uitkomsten die iets betekenen.

- **Geen belang.** Dit is geen klant. Niet nu, niet later. Weg ermee, en dat is een goede uitkomst, want het kost je verder geen tijd meer.
- **Belang, maar geen urgentie.** Dit is een toekomstige klant. Bewaar hem, onderhoud hem, en kom terug op het moment dat er iets verandert in zijn situatie.
- **Belang en urgentie, maar geen vertrouwen.** Hier ligt werk, en het is jouw werk. Dit is de categorie waar de meeste omzet in verdwijnt, en de enige waar je er zelf iets aan kunt doen.

Drie categorieën in plaats van één stapel. Drie verschillende vervolgstappen in plaats van allemaal hetzelfde opvolgen.

Dat is de hele winst, en hij ligt er nu al.

Samengevat

- Marketing werkt met groepen, sales met personen. Daaruit volgt al het andere: marketing is goedkoop per contact en kan niet reageren, sales is duur per contact en kan dat wel.

- Marketing werkt vooruit, sales werkt nu. Dat verschil in tijdshorizon verklaart het grootste deel van de wrijving.
- Het is geen trechter maar een estafette, met zeven fases. Twee daarvan horen samen te worden gedaan: de overdracht en de terugkoppeling. Juist die twee ontbreken meestal.
- Marketing heeft van sales de woorden van de klant nodig. Sales heeft van marketing de aanleiding nodig. Beide krijgen het zelden.
- Het geld verdwijnt niet in de campagne en niet in het gesprek, maar in de overdracht ertussen.
- Het woord lead betekent drie verschillende dingen, en ze worden in dezelfde kolom geteld.
- Van honderd aanmeldingen wordt in een gemiddeld bedrijf ongeveer tweederde werkelijk gesproken. De rest verdwijnt in een status.
- Alleen door de overdracht te repareren, zonder extra budget en zonder extra mensen, kan het resultaat bijna verdubbelen.
- Niemand repareert het, omdat niemand er eigenaar van is, niemand erop wordt afgerekend, en het verlies nergens wordt geboekt.
- Diagnostisch verkopen vervangt die ene stapel door drie uitkomsten: geen belang, geen urgentie, of geen vertrouwen. Elk met een ander vervolg.

Aan jou

Dit hoofdstuk ging over een lek dat je kunt uitrekenen. Reken het nu uit voor jezelf.

De vier vragen

1. Wat noemen jullie een lead? Schrijf de definitie op zoals die in het systeem staat.
2. Vraag het aan iemand van marketing en aan iemand van sales. Schrijf beide antwoorden letterlijk op. Zijn ze hetzelfde?
3. Hoeveel van de aanmeldingen van vorige maand zijn werkelijk gesproken? Niet toegewezen, gesproken.

Als dat getal er niet is: hoe lang bestaat jullie bedrijf al, en hoeveel van die jaren heeft niemand dit geweten?

4. Hoe lang zit er gemiddeld tussen een aanmelding en het eerste contact?

De rekensom

5. Vul de rekensom uit dit hoofdstuk in met je eigen cijfers. Aanmeldingen, gesproken, kansrijk, klant geworden, en wat jullie eraan uitgeven.

6. Reken nu uit wat er gebeurt als je het percentage gesproken met twintig punten omhoog brengt, en verder niets verandert.

Schrijf dat bedrag op en zet er een cirkel omheen. Dat ligt er nu.

De stapel

7. Zoek de status op waar jullie leads in verdwijnen die niets zijn geworden. Hoe heet die?

8. Hoeveel zitten er in? Open de lijst en kijk hoeveel namen er staan.

9. Pak er tien willekeurig uit en zoek uit wat er met ze is gebeurd. Niet wat de status zegt. Wat er is gebeurd.

10. Hoeveel daarvan hadden belang maar geen urgentie?

Dat zijn geen verloren leads. Dat zijn klanten die je bent vergeten.

En de vraag die telt

11. Van wie is bij jullie de ruimte tussen de aanmelding en het eerste gesprek?

Als je dat niet kunt beantwoorden, en dat kan bijna niemand, dan heb je zojuist je grootste verbeterpunt gevonden. Niet in je campagne, niet in je verkopers. Daar tussenin.

In het volgende hoofdstuk gaan we terug in de tijd. Zestig jaar verkooptactiek, van deur tot deur tot AI, met de aanname die er in elk decennium onder lag. En je zult zien dat ze allemaal hetzelfde probleem oplosten op dezelfde manier.

Hoofdstuk 5 · Zestig jaar verkooptactiek

Deel I · Waar het vandaan komt

Je hebt vast weleens iemand horen zeggen dat verkopen niet meer is wat het geweest is.

Meestal wordt dat gezegd door iemand die het al dertig jaar doet, en meestal klopt het niet. Niet omdat er niets is veranderd, maar omdat er iets anders is veranderd dan hij denkt.

In dit hoofdstuk gaan we zestig jaar terug en lopen we naar het heden toe.

Niet om nostalgisch te doen, en ook niet om te laten zien hoe dom het vroeger ging. Het tegendeel: elke generatie heeft iets opgelost wat de generatie daarvoor niet kon. Er zat steeds een goede redenering onder.

Maar ze deelden allemaal dezelfde aanname. En als je die ziet, begrijp je ook waarom er nu iets anders nodig is.

Ik ga het dus zo doen. Per periode: wat men deed, waarom dat toen werkte, en wat de aanname eronder was.

De jaren zestig: meer deuren

Wat men deed. Deur aan deur, telefoonboek van voor naar achter, product pitchten. De vertegenwoordiger met de koffer, de stofzuigerverkoper, de man van de encyclopedie.

Waarom dat werkte. Er was weinig aanbod en veel koopkracht. Mensen hadden geld en wisten niet wat er allemaal te koop was. Als jij aanbelde met iets nieuws, was je voor veel mensen de enige bron van informatie.

Dit is het tijdperk van de volledige informatievoorsprong uit hoofdstuk 2. De verkoper wist alles, de koper niets, en daar werd hij voor betaald.

De aanname. Wie genoeg deuren opent, verkoopt. Verkopen is een kwestie van aantallen, en wie meer doet, haalt meer.

Wat ervan over is. Het rekenmodel. Elke salesafdeling die vandaag nog op activiteit stuurt, hanteert de logica van 1965.

Ray, de man met de koffer

Er is één verkoper uit die tijd die iedereen kent zonder te weten dat hij verkoper was.

Ray Kroc verkocht milkshakemachines. Hij reisde Amerika door met zijn koffer, belde aan bij restaurants, en deed overal hetzelfde verhaal. Zes assen, zes milkshakes tegelijk, kijk eens wat een tijd dat scheelt.

Dat is precies de verkoper van zijn generatie. Hij geloofde in aantallen, hij geloofde in doorzetten, en hij deed het jarenlang zonder veel resultaat.

Tot hij een bestelling kreeg die hem opviel.

Een restaurant in Californië bestelde er acht tegelijk. Acht machines, dat zijn achtenveertig milkshakes in één keer. Dat kon niet kloppen voor één zaak.

En nu komt het, en dit is waarom ik dit verhaal vertel.

Hij ging erheen om te kijken.

Daar stond het restaurant van de gebroeders McDonald, met een rij voor de deur en een keuken die was ingericht als een lopende band. En Ray Kroc zag niet wat een verkoper hoort te zien, namelijk een klant die veel machines nodig had.

Hij zag iets anders: een systeem dat je kon herhalen.

Hij heeft die milkshakemachines nooit meer in grote aantallen verkocht. Hij verkocht franchiserechten, en daar is McDonald's uit ontstaan.

Veertig jaar lang verkocht hij wat hij in zijn koffer had. Op de dag dat hij ging kijken wat er bij de klant gebeurde, veranderde zijn leven.

En let op wat er in dat verhaal ontbreekt. Niemand had hem geleerd om te gaan kijken. Dat stond in geen enkel handboek. Hij deed het uit nieuwsgierigheid, omdat een getal hem niet beviel.

Dat is de hele aanname van de jaren zestig in één man. Hij werd niet succesvol door meer deuren te openen. Hij werd het door één keer naar binnen te lopen en te vragen wat er aan de hand was.

De jaren zeventig: zoek de behoefte

Wat men deed. Solution selling. In plaats van je product opdreunen, eerst uitzoeken wat iemand nodig heeft, en dan laten zien dat jouw product daarbij past.

Waarom dat werkte. Het aanbod groeide. Er kwamen meer aanbieders, en wie alleen zijn product kon opsommen viel af tegen degene die kon aansluiten op wat de klant zei.

De aanname. Vind de behoefte, lever de oplossing, en de verkoop volgt vanzelf.

Waar het wringt. Een behoefte is niet hetzelfde als een reden om te beslissen. Iedereen heeft tientallen behoeften waar hij niets aan doet. Dit is het begin van iets waar wij in deel II op terugkomen: het verschil tussen een behoefte en een belang.

De jaren tachtig: betere vragen

Wat men deed. Hier wordt het serieus. Neil Rackham en zijn team analyseerden meer dan dertigduizend verkoopgesprekken, en dat was voor het eerst dat iemand dit vak werkelijk onderzocht in plaats van erover te vertellen.

Daar kwam SPIN uit, in 1988: een volgorde van vraagsoorten, van de situatie naar het probleem naar de gevolgen naar de opbrengst.

Waarom dat werkte. Het onderzoek liet iets zien dat tegen de intuïtie inging. Bij grote aankopen bleken de succesvolle verkopers juist minder te praten en meer te vragen. En de klassieke afsluittechnieken, waar het hele vak op was gebouwd, bleken bij grote deals averechts te werken.

Dat is een belangrijk moment in de geschiedenis van dit vak, en het verdient erkenning. Rackham bewees dat verkopen onderzoekbaar is.

De aanname. Betere vragen leiden tot betere gesprekken, en betere gesprekken leiden tot meer deals.

Waar het wringt. Het blijft gereedschap voor de verkoper om het gesprek te sturen. De vraag of er überhaupt een beslissing mogelijk is, wordt niet gesteld. Je kunt een perfect SPIN-gesprek voeren met iemand die niets kan beslissen.

De jaren negentig: schaal

Wat men deed. Telemarketing. Callcenters. Scripts. Belbestanden. Dit is het decennium waarin verkopen een fabriek werd.

Waarom dat werkte. De telefoon was goedkoop geworden en arbeid in sommige landen ook. Je kon ineens duizend mensen per dag benaderen in plaats van twintig.

De aanname. Schaal en herhaling winnen. Als één op de honderd ja zegt, bel dan tienduizend mensen.

Waar het wringt. Hier gaat er iets kapot dat niet meer is gerepareerd. Als iedereen tegelijk begint te bellen, wordt gebeld worden een last. De kosten per contact daalden, en de waarde van een contact daalde harder.

De telecomcasus uit hoofdstuk 1 komt hiervandaan. Dat script, die verplichte openingszin en die resultaatcodes zijn allemaal kinderen van de jaren negentig.

De zaal

Als je wilt weten hoe dat decennium eruitzag, kijk dan naar het beeld dat iedereen inmiddels kent: een zaal vol mannen met telefoons, een scriptje voor zich, en iemand die voorin staat te schreeuwen.

Jordan Belfort heeft dat beeld wereldberoemd gemaakt. Zijn kantoor verkocht aandelen in bedrijven die weinig voorstelden, aan mensen die dat niet konden beoordelen, met een script dat precies was uitgedacht om twijfel te overrulen.

Hij is er uiteindelijk voor veroordeeld, en terecht.

Maar daar gaat het mij niet om. Wat mij interesseert is dat zijn methode werkte, en waaróm hij werkte.

Hij werkte omdat de koper geen enkele manier had om te controleren wat er werd gezegd. Er was geen internet waar je dat fonds even kon opzoeken. Er was geen forum met ervaringen. Er was alleen een stem aan de telefoon die heel overtuigend klonk en precies wist wat hij moest zeggen bij elk bezwaar.

Alle macht lag bij de verkoper, omdat alle informatie bij de verkoper lag.

En dat is de kern van wat er in dat decennium gebeurde, ook bij de bedrijven die volstrekt netjes werkten. Het hele vak werd gebouwd op een voorsprong die later zou verdwijnen.

Elke techniek die erop rust dat de ander het niet kan nakijken, heeft een houdbaarheidsdatum.

En er bleef nog iets anders van over, iets wat niemand had bedoeld. Mensen leerden wat een verkooptelefoontje is. Ze leerden de openingszin herkennen, de toon, de geveinsde interesse.

Dat kun je niet meer afleren bij een hele generatie. Wij werken vandaag nog steeds met de reflex die daar is ontstaan.

Wat ervan over is. Verreweg het meeste. Het grootste deel van wat vandaag “sales” heet in een gemiddeld bedrijf, is jaren-negentiglogica met nieuwere software eromheen.

De jaren nul: alles meten

Wat men deed. CRM. Pijplijnen. Leadscoring. Conversiepercentages per fase.

Waarom dat werkte. Voor het eerst kon een directeur zien wat zijn verkopers deden. Dat was een reële verbetering, want daarvoor was een pijplijn iets dat in iemands hoofd zat.

De aanname. Meten is weten. Als je het proces maar genoeg opdeelt en meet, wordt verkopen voorspelbaar.

Waar het wringt. En hier zit de grootste van allemaal.

Wat werd gemeten was wat meetbaar was: gesprekken, offertes, fases, data. Dat zijn allemaal dingen aan de kant van de verkoper.

Wat niet werd gemeten, is wat er in het hoofd van de koper gebeurde. En dus werd er gestuurd op alles behalve de oorzaak.

Zodra je gaat sturen op wat meetbaar is, gaan mensen produceren wat meetbaar is. Daarom zitten er in elke pijplijn deals die er niet in horen, en daarom staan er in elk systeem redencodes die niets verklaren.

Dit is de periode waarin die resultaatcodes uit hoofdstuk 1 hun definitieve vorm kregen. Niet als diagnose, maar als invulveld.

En toen kwamen de energieverkopers

Er is in Nederland één periode die het vak meer schade heeft berokkend dan alle andere bij elkaar, en wie hier werkt weet precies welke ik bedoel.

Na de liberalisering van de energiemarkt mocht iedereen ineens van leverancier wisselen. Er ontstond een hele bedrijfstak van tussenpersonen die daarop aansloegen, en die werden betaald per afgesloten contract.

Betaald per contract. Daar zit alles in.

Je kent de verhalen, en misschien heb je ze meegemaakt. Aan de deur bij oudere mensen. Een praatje dat begon met een vraag over de meterstand, alsof je van de netbeheerder kwam. Een handtekening die nodig was “voor de administratie” en achteraf een contract van drie jaar bleek. Mensen die twee keer per jaar van leverancier wisselden zonder dat ze het wisten.

Daar zijn uiteindelijk regels voor gekomen, en terecht. Maar het kwaad was al geschied, en niet alleen bij die mensen.

Een hele generatie Nederlanders heeft daar geleerd dat een verkoper aan de deur of aan de telefoon waarschijnlijk iets van je wil wat niet in jouw belang is.

Dat is de erfenis waar wij vandaag mee werken. Als jij in 2026 een bedrijf belt en je merkt dat iemand al na drie seconden afsluit, dan heeft dat deels hier zijn oorsprong.

En het pijnlijke is dat de meeste mensen in die sector niet eens oplichters waren. Ze stonden in een systeem waarin alleen het afgesloten contract telde. Geen kwaliteit, geen tevredenheid, geen vraag of het de klant iets opleverde. Eén getal.

Dat is de ontwerpfout in zijn zuiverste vorm. Je betaalt mensen per handtekening en je krijgt handtekeningen. Of de klant er beter van wordt, staat in geen enkel veld.

En het verklaart ook waarom wij in dit land harder moeten werken aan vertrouwen dan verkopers in veel andere landen. Dat is niet omdat Nederlanders wantrouwend zijn. Het is omdat ze het hebben geleerd.

De jaren tien: de koper neemt het over

Wat men deed. Inbound marketing, content, en als tegenbeweging de Challenger Sale.

Waarom dat gebeurde. Het internet had de informatievoorsprong weggenomen. De koper oriënteerde zich zelf, vergeleek zelf, en belde pas als hij al wist wat hij wilde. Daar hebben we hoofdstuk 6 voor nodig, want dat verdient een eigen behandeling.

De reactie was tweeledig. Enerzijds: zorg dat je gevonden wordt, publiceer nuttige dingen, laat de klant naar jou komen. Anderzijds: als de koper zelf alles al weet, moet jij hem iets vertellen wat hij nog niet weet. Dat is de Challenger-gedachte, en die kwam uit onderzoek van CEB rond 2011.

De aanname. De koper oriënteert zich zelf, dus leer hem iets. Breng een inzicht mee waar hij niet zelf op was gekomen.

Waar het wringt. De Challenger-aanpak is scherper dan wat ervoor kwam, en hij raakt aan iets echts: een goed gesprek verandert hoe iemand naar zijn eigen situatie kijkt.

Maar het vertrekpunt is nog steeds de verkoper die iets brengt. Het inzicht komt van jou, het verhaal komt van jou, de herkadering komt van jou.

En bij inbound ontstond iets anders: het aantal leads werd het doel. We hebben in hoofdstuk 4 uitgerekend wat dat kost.

De jaren twintig: automatiseren

Wat men doet. Geautomatiseerde reeksen, verrijkte data, en sinds kort AI-agenten die berichten schrijven, bellen en opvolgen.

Waarom dat gebeurt. De kosten per contact zijn opnieuw gekelderd, net als in de jaren negentig. Wat toen de telefoon was, is nu de agent.

De aanname. Meer berichten tegen lagere kosten per contact.

Waar het wringt. Precies hetzelfde als in de jaren negentig, alleen sneller. Als iedereen tegelijk automatiseert, daalt de waarde van elk bericht. We hebben dat in hoofdstuk 7 uitgebreid behandeld.

Waar de grens ligt

Ergens tussen die laatste twee perioden ligt de werkelijke breuk in dit vak, en die is groter dan alles wat ervoor gebeurde.

Daarvoor liep alles via drie kanalen: de telefoon, de deur, en gedrukt papier. Je adverteerde in de krant, je stuurde een folder, je belde of je ging langs. Dat was het.

Nu loopt het via drie andere: de zoekmachine, het sociale netwerk, en de mailbox.

Drie namen die je dagelijks hoort en die zelden worden uitgelegd:

- **LinkedIn** werd van een digitaal visitekaartje het belangrijkste verkoopkanaal in de zakelijke markt. Niet omdat je er kunt verkopen, maar omdat je er zichtbaar kunt zijn bij mensen die vandaag niets nodig hebben en over een jaar wel.
- **Sociale media** maakten van bereik iets dat je kunt opbouwen in plaats van kopen. Dat klinkt gratis en dat is het niet: je betaalt met tijd en met volhouden.
- **E-mail** werd van een postbus een systeem. Reeksen, automatisering, segmentatie. Het goedkoopste kanaal dat er is, en daardoor ook het meest misbruikte.

Dat is geen detail in deze tijdlijn. Dat is het moment waarop verkopen en marketing van de buitenwereld naar het scherm verhuisden, en waarop de koper voor het eerst alles kon nakijken.

Daar gaat het hele volgende hoofdstuk over, want dat verdient meer dan een alinea in een tijdlijn.

En nu de rode draad

Zet die zeven perioden naast elkaar en kijk naar de laatste kolom.

PERIODE	WAT MEN DEED	DE AANNAME ERONDER
Jaren 60	Deur aan deur, product pitchen	Wie genoeg deuren opent, verkoopt
Jaren 70	Solution selling	Vind de behoefte, lever de oplossing
Jaren 80	SPIN, consultative selling	Betere vragen, betere deals
Jaren 90	Telemarketing, scripts, schaal	Schaal en herhaling winnen
Jaren 00	CRM, funnels, leadscoring	Meten is weten
Jaren 10	Inbound, content, Challenger	Leer de koper iets
Jaren 20	Automatisering, AI-agenten	Meer berichten, lagere kosten

Lees die laatste kolom nog eens van boven naar beneden.

Elke generatie loste het probleem van de vorige op door de activiteit te verfijnen. Meer deuren. Betere vragen. Meer schaal. Meer meten. Betere inhoud. Meer berichten.

Zeven keer een verbetering van wat de verkoper doet.

Zestig jaar lang is dit vak verbeterd aan de kant van de verkoper. Geen enkele generatie begon met de vraag wat er bij de koper ontbrak.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Dat is geen verwijt aan die generaties. Ze hadden allemaal gelijk binnen hun eigen tijd, en ze losten echte problemen op.

Maar ze deelden één aanname, en die is nooit ter discussie gesteld: dat de uitkomst wordt bepaald door wat de verkoper doet.

Waarom dat ooit klopte

En nu iets belangrijks, want ik wil niet dat je denkt dat ze het allemaal fout deden.

Die aanname klopte, zolang de verkoper de informatie had.

In 1965 was jij de enige bron. Er was geen andere manier om te weten te komen wat er te koop was, wat het kostte en of het deugde. Wat jij deed en zei bepaalde dus werkelijk de uitkomst, want de koper had niets anders.

In 1988 was er al wat meer te vergelijken, maar nog steeds was het gesprek de plek waar de informatie vandaan kwam.

In 2005 begon dat te schuiven.

En vandaag heeft de koper alles. Hij kan jouw prijs vergelijken, je claims toetsen, je concurrent opzoeken, reviews lezen en een AI om een samenvatting vragen voordat hij jou spreekt.

De aanname van zestig jaar is niet verkeerd gebleken. Hij is verlopen.

De omstandigheid waar hij op rustte, bestaat niet meer.

En daarom werkt verfijnen van de activiteit niet meer. Je kunt je pitch nog scherper maken, je opvolging nog netter, je berichten nog persoonlijker. Het raakt allemaal de kant van de tafel waar het probleem niet zit.

Wat er dan verandert

Alle zeven perioden stellen dezelfde vraag, in verschillende bewoordingen: hoe krijg ik deze klant zover?

De vraag die ertoe doet is een andere: wat ontbreekt er waardoor deze klant nog geen beslissing kan nemen?

Dat is geen nieuwe techniek. Het is een andere startvraag, en daar volgt al het andere uit.

En let op wat er gebeurt met alles wat je in dit hoofdstuk hebt gelezen zodra je die vraag stelt.

De aantallen uit de jaren zestig blijven nodig, want zonder gesprekken geen klanten. De vragen uit de jaren tachtig blijven nodig, want anders weet je niets. Het meten uit de jaren nul blijft nodig, maar je meet iets anders. En de automatisering van nu blijft nodig, maar voor het werk vóór het gesprek.

Er gaat niets weg. Er komt iets vóór.

Dat is wat diagnostisch verkopen is: een diagnose vóór alles wat je al deed.

Samengevat

- Elke generatie loste het probleem van de vorige op, en had daar goede redenen voor. Dit is geen verhaal over domme voorgangers.
- Jaren 60: aantallen. Jaren 70: behoefte. Jaren 80: betere vragen. Jaren 90: schaal. Jaren 00: meten. Jaren 10: inhoud. Jaren 20: automatisering.
- Alle zeven verfijnden wat de verkoper doet. Geen enkele begon bij wat de koper miste.
- Die aanname klopte zolang de verkoper de informatie had. Hij is niet verkeerd gebleken, hij is verlopen.

- Daarom werkt harder of slimmer doen niet meer. Het raakt de verkeerde kant van de tafel.
 - Er gaat niets weg van wat je hebt geleerd. Er komt iets vóór.
 - Ray Kroc verkocht veertig jaar wat er in zijn koffer zat. Hij werd pas iets op de dag dat hij ging kijken wat er bij de klant gebeurde.
 - Elke techniek die erop rust dat de ander het niet kan nakijken, heeft een houdbaarheidsdatum.
 - De energieverkopers van na de liberalisering hebben een generatie geleerd dat een verkoper waarschijnlijk iets wil wat niet in jouw belang is. Daar werken wij nog steeds mee.
-

Aan jou

Over waar jij vandaan komt

1. In welk decennium is jouw verkoopopleiding blijven steken? Kijk naar de tabel en wijs de regel aan die het dichtst bij jouw dagelijkse werk ligt.

Wees eerlijk. De meeste mensen staan ergens tussen de jaren negentig en de jaren nul.

2. Wie heeft jou leren verkopen? Noem de persoon, en schrijf op wat het belangrijkste was dat hij of zij je meegaf.

3. Klopt dat nog?

Over je eigen gereedschap

4. Noem drie dingen die je in een gesprek standaard doet. Een openingszin, een vraag, een manier om af te sluiten.

5. Zoek bij elk van die drie uit waar het vandaan komt. Uit welke periode, uit welke methode, van wie?

6. Welke van de drie doe je omdat het werkt, en welke omdat je het zo hebt geleerd?

Over wat je meet

7. Waar wordt er bij jullie op gestuurd? Noem de drie getallen die in de maandrapportage het belangrijkste zijn.

8. Hoeveel van die drie gaan over wat de verkoper doet, en hoeveel over wat de koper denkt?

Als het antwoord drie om nul is, zit je in de jaren nul.

De vraag die telt

9. Neem je laatste vijf verloren deals. Stel bij elk de oude vraag: wat had ik anders kunnen doen of zeggen?

10. Stel nu bij diezelfde vijf de andere vraag: wat ontbrak er waardoor hij niet kon beslissen?

11. Welke van die twee vragen levert je een bruikbaar antwoord op?

12. En nog een, over de erfenis uit dit hoofdstuk. Waar word jij op afgerekend, en wat zou je gaan doen als je uitsluitend daarop werd betaald?

Die energieverkopers werden betaald per handtekening, en ze leverden handtekeningen. Kijk eens eerlijk naar je eigen beloning en vraag je af welk gedrag daar logisch uit volgt.

En als je bij vraag 10 bij de meeste geen antwoord hebt, dan is dat geen tekortkoming van jou. Dat is zestig jaar opleiding die je nooit heeft geleerd die vraag te stellen.

In het volgende hoofdstuk kijken we naar de gebeurtenis die dit alles in gang zette. Het internet nam de verkoper zijn belangrijkste bezit af, en bijna niemand heeft gemerkt wat ervoor in de plaats kwam.

Hoofdstuk 6 · Van offline naar online

Deel I · Waar het vandaan komt

Terug naar de winkel uit hoofdstuk 4.

Drie mensen. Eén voor de deur die roept, één binnen die bedacht heeft wat er in de schappen ligt, en één achterin die met de klant praat.

Dat is hoe het eeuwenlang werkte. De klant kwam naar jou toe, of jij ging naar hem toe, en alles gebeurde in dezelfde ruimte.

Nu gebeurt het anders.

De man voor de deur staat niet meer voor de deur. Hij staat op een scherm, bij mensen thuis op de bank, tussen vijfhonderd anderen die daar ook staan.

De klant loopt niet meer de winkel binnen. Hij kijkt eerst wat anderen van je zeggen, vergelijkt je met vier concurrenten die hij nooit zou hebben gevonden, en komt pas naar binnen als hij al weet wat hij wil.

En die verkoper achterin? Die staat er nog steeds. Alleen weet de klant die binnenkomt soms meer over het product dan hij.

Dit hoofdstuk gaat over die verhuizing. Wat er precies is veranderd, wat niet, en waarom bijna iedereen de verkeerde conclusie trekt.

Wat er werkelijk is afgenomen

Begin bij het begin. Wat is er nu eigenlijk gebeurd?

Je zou zeggen: er is een kanaal bijgekomen. Vroeger had je de telefoon en de folder, nu heb je ook een website.

Dat is niet wat er is gebeurd.

Het internet heeft de verkoper zijn belangrijkste bezit afgenomen: de informatievoorsprong.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Denk terug aan hoofdstuk 2. Het vak bestaat dankzij twee dingen: informatieasymmetrie en transactiekosten.

In 1965 wist de verkoper alles en de koper niets. Dat was geen machtsspel, dat was gewoon de werkelijkheid: er was geen andere bron. Wilde je weten wat een machine kostte, dan moest je het vragen aan iemand die hem verkocht.

Vandaag kan de koper binnen een minuut je prijs vergelijken, je claims toetsen, reviews lezen, je concurrent opzoeken en aan een AI vragen om het voor hem samen te vatten.

Van die twee pijlers is er één weggefallen.

En dat is de werkelijke gebeurtenis van de afgelopen twintig jaar. Niet dat er een kanaal bijkwam, maar dat de reden waarom je bestond gedeeltelijk verdween.

Wat ervoor in de plaats kwam

Nu het deel dat bijna iedereen mist, en dat je hele vak redt.

Er is iets weggegaan en er is iets anders voor in de plaats gekomen.

De koper heeft nu geen gebrek meer aan informatie. Hij heeft er te veel van.

Vijftien aanbieders die allemaal hetzelfde beloven. Tweehonderd reviews die elkaar tegenspreken. Drie vergelijkingssites die verschillende winnaars aanwijzen. Een AI die een keurige samenvatting geeft waarvan hij niet weet of hij klopt.

DEFINITIE • WAT ER IS VERSCHOVEN

Vroeger was het probleem van de koper: ik weet het niet.

Nu is het probleem van de koper: ik weet het wel, maar ik durf niet te kiezen.

Dat is geen informatieprobleem meer. Dat is een beslisprobleem.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Lees die twee zinnen nog eens, want daar staat waarom dit boek bestaat.

Een informatieprobleem los je op met uitleg. Daar waren verkopers goed in, en daar zijn websites en AI inmiddels beter in.

Een beslisprobleem los je niet op met meer uitleg. Hoe meer informatie je toevoegt aan iemand die al verlamd is door opties, hoe erger het wordt.

Dat is de reden dat je gesprekken tegenwoordig vaker stilvallen dan vroeger, terwijl jij niets slechter bent gaan doen.

De drie nieuwe kanalen

Goed. De praktijk nu, want deze drie namen vallen dagelijks en worden zelden uitgelegd.

Alles wat er online aan verkoop en marketing gebeurt, loopt in de kern via drie kanalen. Ze doen alle drie iets anders, ze werken op verschillende momenten, en ze worden voortdurend door elkaar gehaald.

1. De zoekmachine

Wat het is. Gevonden worden op het moment dat iemand iets intypt.

Wat het vervangt. De Gouden Gids, en de rubriek achterin het vakblad.

Wat het bijzonder maakt. Dit is het enige kanaal waarbij de klant het initiatief neemt. Hij typt iets in, dus er is al iets aan de hand. Daarom is de kwaliteit van die contacten hoger dan van alle andere kanalen samen.

Wat de voorwaarde is. Er moet iemand zoeken. Verkoop je iets waarvan niemand weet dat het bestaat, dan typt niemand het in en kun je hier niets halen. Dan moet je eerst elders bekendheid opbouwen.

Wat er nu verandert. Mensen zoeken niet alleen meer op Google. Ze vragen het aan een AI, en die geeft één antwoord in plaats van tien blauwe links. Dat verandert alles aan dit kanaal, want in één antwoord sta je er wel of niet in.

2. Het sociale netwerk

Wat het is. Zichtbaar zijn bij mensen die vandaag niets nodig hebben.

Wat het vervangt. De advertentie in het vakblad, de beurs, de borrel.

Wat het bijzonder maakt. Dit is het enige kanaal dat cumulatief werkt. Elke keer dat iemand iets van je ziet, bouw je aan hetzelfde. Daarom lijkt er het eerste halfjaar niets te gebeuren en loopt het daarna door op wat je hebt opgebouwd.

In de zakelijke markt is LinkedIn hier het belangrijkste kanaal, en om een reden die niets met het platform te maken heeft: daar staan de mensen die over budgetten gaan, met hun functie erbij.

Wat de voorwaarde is. Volhouden. Dit is het enige kanaal waar stoppen je alles kost wat je hebt opgebouwd, en waar bijna iedereen stopt op het moment dat het begint te werken.

De fout die hier het vaakst wordt gemaakt. Mensen behandelen het als een advertentiekanaal en gaan verkopen. Dat werkt niet, en wel om een reden die je in hoofdstuk 3 al hebt gezien: de meeste mensen in je markt hebben vandaag niets nodig. Verkopen aan mensen die niets nodig hebben is irritant. Iets nuttigs vertellen aan diezelfde mensen is dat niet, en zorgt dat ze aan je denken op het moment dat er wél iets brandt.

3. De mailbox

Wat het is. Rechtstreeks contact met iemand die daar toestemming voor heeft gegeven.

Wat het vervangt. De folder op de deurmat en het belletje.

Wat het bijzonder maakt. Het is het enige online kanaal dat je zelf bezit. Je volgers op een sociaal netwerk zijn van dat netwerk; verandert hun rekenregel, dan is je bereik weg. Je e-mailbestand is van jou.

En het is spotgoedkoop. Duizend mensen bereiken kost bijna niets.

Wat de voorwaarde is. Precies datgene wat het goedkoop maakt, is ook het probleem. Omdat het zo weinig kost, stuurt iedereen alles naar iedereen. De gemiddelde mailbox is daardoor een vuilnisbelt geworden, en de gemiddelde nieuwsbrief wordt niet gelezen.

Waar het wel werkt. Bij mensen die iets van je hebben gekregen waar ze iets aan hadden, en die weten waarom ze op die lijst staan. Dan is het het beste kanaal dat er is.

Hoe die drie samenwerken

Nu het stuk waar het meestal misgaat. Ze worden ingezet als losse kanalen, en ze zijn een keten.

KANAAL	DOET	WERKT OP WELK MOMENT
Sociaal netwerk	zorgt dat men je kent	lang voordat er iets speelt
Zoekmachine	zorgt dat men je vindt	op het moment dat er iets brandt
Mailbox	zorgt dat men je onthoudt	in de tijd ertussen

Lees die derde kolom.

Het sociale netwerk werkt op mensen die nog niets nodig hebben. De zoekmachine werkt op het moment dat er iets gebeurt. En de mailbox overbrugt de periode daartussen, die maanden of jaren kan duren.

Gebruik je er maar één, dan mis je twee derde van de tijd.

En hier komt het verband met wat we in hoofdstuk 3 hebben gezien over beschikbaarheid: de meeste mensen in je markt hebben vandaag niets nodig. Als je alleen op de zoekmachine zit, bereik je uitsluitend het kleine deel dat nu zoekt. Als je alleen op een sociaal netwerk zit, bereik je mensen die nog niets willen.

De drie kanalen zijn geen keuzemenu. Ze dekken drie verschillende momenten in de tijd, en je hebt ze alle drie nodig.

Wat er níet is veranderd

Nu een waarschuwing, want hier wordt veel geld verbrand.

Alles wat ik hierboven heb beschreven, gaat over kanalen. Over hóe je iemand bereikt.

Er is niets veranderd aan wat er moet kloppen voordat iemand beslist.

Belang, vertrouwen en urgentie werkten in 1965 precies zoals ze vandaag werken. Een koper die niet weet wat het hem oplevert, beslist niet. Iemand die het risico niet alleen durft te dragen, beslist niet. Iemand die geen reden heeft om deze maand te beslissen, stelt uit.

Dat gebeurde aan de deur, het gebeurde aan de telefoon, en het gebeurt in een videogesprek.

Het kanaal is veranderd. De voorwaarden niet.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Dat is belangrijk, want er bestaat een hele industrie die je iets anders voorhoudt. Die zegt dat je een nieuw systeem nodig hebt, een nieuwe funnel, een nieuwe automatisering, en dat het daarna vanzelf gaat.

Je hebt die dingen misschien nodig om gevonden te worden. Ze veranderen niets aan wat er in het hoofd van die ander moet kloppen.

En toch verandert er iets wezenlijks

Tot slot het stuk dat de rest van dit boek voorbereidt.

Er is wel degelijk iets veranderd in hoe het werk is verdeeld, en dat is de grootste kans in dit vak sinds dertig jaar.

Vroeger deed de verkoper alles. Hij maakte bekendheid, hij legde uit, hij overtuigde, hij sloot af. Alle vier de taken zaten in één mens, en dat was duur en traag.

Nu kan het anders worden verdeeld.

De bekendheid kan het sociale netwerk doen, jarenlang, zonder dat jij erbij hoeft te zijn.

Het uitleggen kan je website doen, of een AI, en die doen het beter dan jij, want ze zijn er altijd en ze worden niet moe.

Wat er overblijft voor de mens is het stuk dat niemand anders kan doen: vaststellen wat er bij deze ene persoon ontbreekt, en de verantwoordelijkheid dragen voor wat er daarna gebeurt.

Dat is geen verschraving van het vak. Dat is een herverdeling ervan.

En nu snap je waarschijnlijk waarom iedereen op dit moment dezelfde vraag stelt. Als bekendheid kan worden uitbesteed en uitleggen ook, hoeveel blijft er dan nog over voor de mens?

Dat is de vraag die ik in elke zaal krijg, en het volgende hoofdstuk gaat er volledig over. Niet als mening, maar met de redenering erbij: waar AI het overneemt, waar niet, en waarom dat verschil niet ligt aan hoe goed de techniek is.

Samengevat

- Het internet heeft de verkoper zijn informatievoorsprong afgenomen. Dat is geen kanaal erbij, dat is het wegvallen van een van de twee redenen waarom het vak bestaat.
- Het probleem van de koper is verschoven van “ik weet het niet” naar “ik weet het wel, maar ik durf niet te kiezen”. Dat is een beslisprobleem, en meer uitleg maakt het erger.

- Online loopt alles via drie kanalen: het sociale netwerk zorgt dat men je kent, de zoekmachine dat men je vindt, de mailbox dat men je onthoudt.
 - Die drie dekken drie verschillende momenten in de tijd. Het is geen keuzemenu.
 - Aan de voorwaarden is niets veranderd. Belang, vertrouwen en urgentie werken precies zoals in 1965.
 - Wat wel verandert, is de verdeling van het werk. Bekendheid en uitleg kunnen worden overgenomen. Of dat ook voor de rest geldt, is de vraag van het volgende hoofdstuk.
-

Aan jou

Over je eigen kanalen

1. Welke van de drie kanalen gebruik jij? Schrijf op hoeveel tijd of geld er per maand naar elk gaat.
 2. Welke ontbreekt er? En wat voor mensen mis je daardoor: degenen die je nog niet kennen, degenen die nu zoeken, of degenen die je ooit spraken en nog niet toe waren?
 3. Als je er maar één kon houden, welke zou dat zijn? Beantwoord dat niet op gevoel maar met de tabel uit dit hoofdstuk erbij.
-

Over wat je bezit

4. Hoeveel mensen kun je morgen bereiken zonder iets te betalen en zonder toestemming van een platform? Dat is je e-maillijst, en dat getal is het enige bereik dat werkelijk van jou is.
 5. Wanneer heb je die mensen voor het laatst iets gestuurd waar ze iets aan hadden? Niet een aanbieding. Iets nuttigs.
-

Over de verschuiving

6. Pak je laatste drie verloren deals. Wisten die mensen te weinig, of durfden ze niet te kiezen?
 7. Wat heb je gedaan toen het stil werd? Heb je meer informatie gestuurd?
 8. Als het antwoord ja is: je deed wat logisch is bij een informatieprobleem, en je had een beslisprobleem voor je.
-

De vraag die telt

9. Welk deel van jouw werk zou vandaag door een goede website of een AI kunnen worden gedaan? Wees eerlijk en noem er drie.
10. En wat blijft er dan over?

Dat wat overblijft is je vak. Al het andere was tijdelijk.

In het volgende hoofdstuk beantwoorden we de vraag die iedereen stelt zodra dit ter sprake komt: neemt AI de verkoop over?

Hoofdstuk 7 · Neemt AI de verkoop over?

Deel I · Waar het vandaan komt

Dit is de vraag die ik het vaakst krijg. In elke zaal, bij elke klant, bij elke borrel waar iemand hoort wat ik doe.

Gaat AI de verkoop overnemen?

Meestal wordt het niet als vraag gesteld maar als constatering, met een schouderophalen erbij. Alsof het al besloten is en wij alleen nog moeten wachten tot het zover is.

Het antwoord is genuanceerder dan beide kampen willen horen, en het bepaalt wat jij de komende jaren moet doen om relevant te blijven. Dus laten we het uitzoeken.

Eerst een misverstand uit de weg.

Bij commodities is het al dertig jaar gaande

Het klopt dat verkoop verdwijnt. Alleen is dat niet begonnen met AI, en zelfs niet met het internet.

Je koopt je kleding tegenwoordig online. Geen verkoper te bekennen. Dat voelt als een moderne ontwikkeling, maar ik ben oud genoeg om te weten dat het dat niet is.

Vroeger had je Wehkamp en Neckermann. Een catalogus op de keukentafel, een bestelbon, een postzegel. Je koos zelf, je bestelde zelf, en er kwam geen verkoper aan te pas.

Dat model bestaat al decennia. Wat er is veranderd is het kanaal, niet het principe.

DEFINITIE • COMMODITY

Een product dat voldoende gestandaardiseerd is dat de koper het zelf kan beoordelen, en waarbij het verschil tussen aanbieders vooral de prijs is.

Een pak koffie. Een vliegticket. Een kilowattuur. Een wit T-shirt in maat L.

Standaardbegrip uit de economie

Bij commodities verdwijnt de verkoper, en dat is geen drama. Het is logisch.

Denk terug aan hoofdstuk 2. Het vak bestaat dankzij informatieasymmetrie en transactiekosten. Verdwijnen die twee, dan verdwijnt de reden dat jij ertussen staat.

Bij een wit T-shirt is er geen informatieasymmetrie. De koper weet precies wat hij krijgt. Een verkoper die daarbij gaat uitleggen wat katoen is, maakt de transactie duurder zonder er iets aan toe te voegen.

Daar heeft AI niets overgenomen. Daar heeft het internet een proces afgemaakt dat de postorderbedrijven in de jaren zestig waren begonnen.

En waarom je een auto niet online afrekent

Nu de andere kant.

Je koopt geen auto met je creditcard terwijl je op de bank zit. Je koopt geen machine voor je productielijn via een winkelwagentje. Je koopt geen ERP-implementatie, geen accountant, geen verzekeringsportefeuille, geen zonnepanelenpark en geen softwarepakket voor tweehonderd medewerkers met een klik op bestellen.

Waarom niet?

Twee redenen, en ze gelden allebei nog steeds.

Het moet worden uitgelegd. Niet het product, maar wat het in jouw situatie betekent. Welke variant past bij ons? Wat gebeurt er met wat we nu hebben? Wie moet er bij ons iets voor doen? Dat zijn vragen waarop het antwoord per koper

verschilt, en dat is precies waar een productpagina ophoudt.

Het risico is te groot om alleen te dragen. Bij een T-shirt van twintig euro verlies je twintig euro. Bij een verkeerde machine verlies je een jaar productie, bij een verkeerde softwarekeuze verlies je twee jaar en je geloofwaardigheid.

En daar begint het verkopen door een mens.

Speelt AI dan geen rol?

Jazeker wel. Een grote.

Alleen is die rol ondersteunend, en dat woord is belangrijk genoeg om erbij stil te staan.

Neem Henk, de adviseur die op mijn eigen website staat. Ik heb hem zelf gebouwd, dus ik weet precies wat hij wel en niet doet.

Henk maakt mijn website levend. Hij is er vierentwintig uur per dag, zeven dagen in de week. Hij vangt elke bezoeker op, ook die van zondagavond half twaalf, en hij stelt dezelfde vraag die ik zou stellen: wat beweegt er bij jou niet?

Dat is iets dat ik met geen mogelijkheid zelf kan doen.

Kan hij verkopen?

Niet helemaal. En het is belangrijk dat je begrijpt waarom niet.

Henk kwalificeert. Hij stelt vast of er werkelijk iets speelt, hij hoort welke van de drie voorwaarden ontbreekt, hij geeft iets bruikbaars mee, en als er iets te halen valt stuurt hij de bezoeker door naar de mens. Naar mij.

Daarmee doet hij het werk dat ik nooit aan honderd bezoekers tegelijk zou kunnen geven. Maar de deal zelf sluit hij niet.

Waarom niet? Vanwege de tweede voorwaarde

Hier komt het model terug, en het geeft het antwoord.

Bij grote beslissingen kopen mensen op basis van vertrouwen. Dat is een van de drie voorwaarden, en zonder die voorwaarde gebeurt er niets.

En vertrouwen gaat bij een grote beslissing niet over of het klopt wat er wordt gezegd. Het gaat over de vraag: wie draagt dit mee als het misgaat?

DEFINITIE • WAAROM VERTROUWEN NIET OVERDRAAGBAAR IS AAN EEN MACHINE

Vertrouwen bij een grote beslissing is het geloof dat er iemand is die de gevolgen mee draagt.

Een AI-agent draagt niets. Hij heeft geen reputatie te verliezen, geen baan op het spel, geen naam die hij in deze branche nog nodig heeft.

Daarom kan hij informeren, kwalificeren en voorbereiden, maar kan hij de laatste stap niet zetten. Niet omdat hij niet goed genoeg is. Omdat hij niets te verliezen heeft.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Dat kan veranderen. Ik sluit niet uit dat er over tien jaar agenten zijn die een vorm van aansprakelijkheid dragen, met een bedrijf erachter dat ervoor instaat. Dan verschuift dit.

Maar vandaag is het zo, en ik baseer dat niet op een mening maar op wat ik elke week zie gebeuren in mijn eigen gesprekken.

De verkooptruc die je op dit moment overal ziet

Nu een deel waar ik me aan erger, en dat je moet kennen omdat het jou geld kost.

Er is een hele bedrijfstak ontstaan die dit belooft: laat ons een AI-agent voor je bouwen, en hij scoort aan de lopende band deals voor je.

Dat is een misvatting, en bij sommige aanbieders is het gewoon een verkooptechniek.

Wat zo'n agent werkelijk kan, en dat is niet niks:

- Vraag opwekken via content, zodat de juiste mensen jou vinden.

- Bezoekers opvangen en kwalificeren, op elk moment van de dag.
- Vragen beantwoorden die je anders tien keer per week zelf beantwoordt.
- Afspraken inplannen in je agenda.
- Voorbereiden: wie is dit, wat speelt er, wat is er al gezegd.

Dat is reëel en het is veel waard.

En dan komt de truc. Die afspraak wordt vervolgens een deal genoemd.

Een ingeplande afspraak is geen deal. Het is een gekwalificeerde lead, en dat alleen als je geluk hebt.

Dit is precies dezelfde fout als die oude managers maakten, en die kennen we uit hoofdstuk 2. Ze moesten resultaten laten zien. Dus werd er geteld wat telbaar was, en werd de naam van dat getal zo gekozen dat het goed klonk.

Een afspraak noemen we een deal, want dat klinkt als een betalende klant.

Dat is gelul.

Wat je hebt is een gesprek in je agenda. Of daar iets uit komt, hangt af van wat er in dat gesprek gebeurt. En de kwaliteit van je agent bepaalt de kwaliteit van je lead, niets meer en niets minder.

Uiteindelijk komt er alsnog een mens aan te pas om de deal te sluiten.

Wat er dan wel gebeurt

Mijn verwachting, en die zie ik nu al om me heen ontstaan, is geen vervanging maar een hechte samenwerking.

De agent doet wat hij goed kan: altijd beschikbaar zijn, nooit moe worden, nooit een bezoeker laten wachten, consequent dezelfde vragen stellen, en alles onthouden.

De mens doet wat hij goed kan: het risico mee dragen, de twijfel horen die niet wordt uitgesproken, en iets zeggen dat hem zelf iets kost.

En dat is precies de stap die de meeste verkopers nu moeten maken om relevant te blijven.

Degenen die blijven pitchen gaan het verliezen van dit nieuwe proces. Dat is geen voorspelling maar een zekerheid, en wel om een simpele reden: alles wat een pitch doet, kan een machine goedkoper, sneller en vierentwintig uur per dag.

Wat een machine niet kan, is vaststellen wat er bij deze ene mens ontbreekt en daar de verantwoordelijkheid voor nemen.

En daar begint de methode

Kijk nu naar waar dit op uitkomt, want hier sluiten alle hoofdstukken van dit deel op elkaar aan.

Je gaat niet meer pitchen. Dat werkte al niet meer sinds de koper zijn informatievoorsprong kwijtraakte, en nu kan een machine het bovendien beter.

In plaats daarvan zet je AI in om de klant naar je toe te trekken. Je zorgt dat je gevonden wordt op het moment dat er iets brandt, je vangt die mensen op, kwalificeert ze, en pas daarna komt de mens erbij.

Demand generation is de nieuwe marketing.

Dat is stap 1 van de methode, en het is geen marketingstap die je erbij doet. Het is de voorwaarde voor de rest, en het is de plek waar AI zijn werkelijke waarde heeft.

Daarna neemt de mens het over, en begint de diagnose.

Samengevat

- Bij commodities verdwijnt de verkoper al decennia, van Wehkamp en Neckermann tot vandaag. Dat is logisch en het is geen AI-verhaal.
- Bij complexe verkoop gebeurt dat niet, om twee redenen: het moet worden uitgelegd, en het risico is te groot om alleen te dragen.
- AI speelt een grote rol, maar een ondersteunende. Hij genereert vraag, kwalificeert, beantwoordt vragen en plant afspraken.
- Vertrouwen is de voorwaarde die hij niet kan leveren, omdat hij niets te verliezen heeft als het misgaat.

- Een ingeplande afspraak is geen deal. Wie dat zo noemt, maakt dezelfde fout als de manager die waarnemingen als resultaat rapporteert.
 - Wat er komt is samenwerking: de agent trekt aan en kwalificeert, de mens diagnosticeert en draagt het risico.
 - Wie blijft pitchen verliest het van dit proces, want een pitch is precies wat een machine goedkoper kan.
-

Aan jou

Over je eigen markt

1. Is wat jij verkoopt een commodity of niet? Beantwoord dat eerlijk, aan de hand van twee vragen: kan de koper het zelf beoordelen, en is het verschil tussen aanbieders vooral de prijs?
 2. Als het antwoord commodity is: wat is dan jouw bestaansrecht als verkoper, over vijf jaar? Schrijf dat op, want dat is een urgente vraag.
 3. Als het antwoord nee is: wat moet er in jouw verkoop worden uitgelegd dat een website niet kan uitleggen? Noem drie dingen.
-

Over wat je al automatiseert

4. Welke vragen beantwoord jij meer dan vijf keer per week, altijd op dezelfde manier? Schrijf er vijf op.

Dat zijn de vragen die je niet meer zelf hoort te beantwoorden.

5. Wat gebeurt er nu bij jou als iemand zondagavond om half twaalf op je site komt?
 6. Als je al met AI werkt: wat noemen jullie een resultaat? Een afspraak, een lead, een gesprek, of een betalende klant? En wie heeft dat zo genoemd?
-

De vraag die telt

7. Van de laatste tien deals die je hebt gesloten: bij hoeveel daarvan was er een moment waarop de klant twijfelde en jij iets zei dat jou iets kostte?

Iets als: dat past niet bij jullie. Of: ik denk dat je beter kunt wachten. Of: dit kan de goedkopere variant ook.

8. Wat deed dat met het gesprek?

9. En tot slot: zou een machine dat hebben gezegd?

Als je antwoord nee is, weet je waar je waarde zit, en weet je ook waar je de komende jaren in moet investeren.

Daarmee zijn we aan het eind van de voorgeschiedenis.

We weten nu waar dit vak vandaan komt, waarom marketing en sales zich gedragen zoals ze doen, wat elke generatie heeft aangenomen, wat het internet daarmee heeft gedaan, en wat er van dit werk overblijft als de machines hebben overgenomen wat ze kunnen overnemen.

Wat overblijft is de diagnose.

Er is nog één ding dat we moeten begrijpen voordat we daaraan kunnen beginnen. Niet over verkopen, en niet over techniek. Over mensen.

Waarom stelt iemand uit terwijl hij weet dat hij er beter van wordt?

Dat is het laatste hoofdstuk van dit deel, en het is het fundament onder alles wat erna komt.

Hoofdstuk 8 · Waarom mensen liever niets doen

Deel I · Waar het vandaan komt

We sluiten dit deel af met het enige hoofdstuk dat niet over verkopen gaat.

Het gaat over mensen, en het ligt onder alles wat je tot nu toe hebt gelezen.

Want je kunt de hele geschiedenis van dit vak kennen, je kunt weten hoe marketing en sales in elkaar steken, je kunt begrijpen wat het internet heeft veranderd, en je staat nog steeds met lege handen tegenover die ene vraag die elke verkoper zich stelt:

Waarom beslist deze man niet, terwijl hij er zelf beter van wordt?

Hij ziet het voordeel. Hij heeft de cijfers gezien. Hij heeft zelf gezegd dat het een goed idee is. En er gebeurt niets.

Dat is geen gebrek aan daadkracht. Het is geen karakterfout, geen luiheid, en ook geen beleefde manier om nee te zeggen.

Het is een rekensom, en die pakt in ieder hoofd hetzelfde uit.

Twee manieren van denken

Begin bij de basis, want hier komt de rest uit voort.

Daniel Kahneman en Amos Tversky, twee psychologen, hebben vanaf de jaren zeventig onderzocht hoe mensen werkelijk beslissen. Niet hoe het zou moeten volgens de economische theorie, maar hoe het echt gaat. Kahneman kreeg er in 2002 de Nobelprijs voor economie voor, en hij was geen econoom.

Hun kernbevinding, die Kahneman later uitwerkte in *Thinking, Fast and Slow*, is deze.

DEFINITIE • SYSTEEM 1 EN SYSTEEM 2

Systeem 1 is snel, automatisch en kost geen moeite. Het herkent, voelt aan en oordeelt binnen een seconde. Het staat altijd aan.

Systeem 2 is traag, bewust en kost energie. Het rekent, weegt af en vergelijkt. Het staat meestal uit, want het is duur.

De meeste beslissingen worden genomen door systeem 1, en daarna door systeem 2 uitgelegd alsof het een afweging was.

Naar Daniel Kahneman en Amos Tversky

Dat laatste zinnetje is belangrijk voor jouw vak, dus lees het nog eens.

Je klant beslist eerst, en bedenkt daarna de redenen. Vraag je hem waarom hij heeft gekozen, dan krijg je een keurig verhaal over prijs, levertijd en voorwaarden. Dat verhaal is oprecht. Het is alleen achteraf gemaakt.

En daarom werken betere argumenten zo slecht. Je voert ze aan bij systeem 2, terwijl de weerstand bij systeem 1 zit.

De asymmetrie die alles verklaart

Nu komt het belangrijkste onderzoeksresultaat voor dit boek, en als je er maar één ding uit onthoudt, dan dit.

Kahneman en Tversky ontdekten dat winst en verlies niet even zwaar wegen.

DEFINITIE • VERLIESAVERSIE

Een verlies weegt ongeveer tweemaal zo zwaar als een even grote winst.

Honderd euro verliezen doet ongeveer twee keer zoveel pijn als honderd euro winnen plezier geeft. Niet omdat mensen zwak zijn, maar omdat het zo is gemeten, telkens opnieuw, in tientallen jaren onderzoek.

Naar Kahneman en Tversky, 1979

Zet dat nu eens naast jouw voorstel.

Hij rekent voor dat hij er tienduizend euro mee verdient. Keurig onderbouwd, goed uitgelegd, waarschijnlijk klopt het ook.

Hij hoort iets anders. Hij hoort dat hij tienduizend euro kan uitgeven aan iets dat kan tegenvallen.

Die twee bedragen zijn in euro's gelijk. In zijn hoofd niet. Het risico weegt het dubbele.

Jouw voorstel moet dus niet een beetje beter zijn dan niets doen. Het moet ongeveer twee keer beter zijn, voordat het de moeite van het beslissen waard is.

En nu snap je waarom die ene procent extra korting het verschil niet maakt. Je schuift aan de winstkant, terwijl de weerstand aan de verlieskant zit.

Waarom niets doen geen keuze lijkt

Er komt nog iets bij, en samen met het vorige is het dodelijk.

DEFINITIE • STATUS QUO BIAS EN OMISSION BIAS

Status quo bias. Mensen hebben een voorkeur voor de bestaande toestand, ook als een alternatief objectief beter is. Blijven zoals het is voelt veilig, veranderen voelt riskant.

Omission bias. Een slechte uitkomst door iets te doen weegt zwaarder dan dezelfde uitkomst door niets te doen. Wie handelt en het gaat mis, krijgt de schuld. Wie niets doet en het gaat mis, had pech.

Begrippen uit de gedragswetenschap

Die tweede is de reden dat organisaties stilstaan, en hij wordt zelden hardop benoemd.

Denk aan de man die jouw voorstel moet goedkeuren.

Kiest hij voor jou en het gaat goed: hij heeft zijn werk gedaan. Dat is geen heldendaad, dat is wat er van hem wordt verwacht.

Kiest hij voor jou en het gaat mis: het was zijn keuze, met zijn naam eronder, en dat weet iedereen nog over twee jaar.

Kiest hij niet: er gebeurt niets, en niemand spreekt hem erop aan.

Niets doen is de enige optie waarbij hij geen ongelijk kan krijgen.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Daar staat geen enkele korting tegenop.

En er zit nog een oneerlijkheid in die verhouding. Jouw oplossing moet worden uitgelegd, begrepen, intern verdedigd en soms juridisch of financieel worden goedgekeurd.

Niets doen hoeft niets van dat alles. Het staat er al.

Niets doen is geen lege uitkomst. Het is een concurrent, en het is de enige die geen verkoper nodig heeft.

En nu zie je ook waarom dat kleine stapje uit mijn methode zo belangrijk is. Niet omdat kleine stappen aardiger zijn, maar omdat je daarmee de inzet verlaagt. Bij een kleine stap is de schade van een verkeerde keuze klein, en daarmee weegt de verliesaversie minder zwaar.

Je overtuigt hem niet dat het risico wel meevalt. Je maakt het risico kleiner.

Te veel keuze verlamt

Dan het derde mechanisme, en dit is het mechanisme van onze tijd.

In 2000 deden Sheena Iyengar en Mark Lepper een onderzoek in een supermarkt. Op een proeftafel stonden potjes jam. De ene dag vierentwintig soorten, de andere dag zes.

De grote tafel trok meer belangstelling. Meer mensen bleven staan kijken.

Maar van de mensen die bij de kleine tafel stopten, kocht een veel groter deel daadwerkelijk iets. Bij vierentwintig soorten kocht bijna niemand.

Meer keuze, minder beslissingen.

Keuze trekt aandacht en remt beslissingen. Dat zijn twee tegengestelde effecten van hetzelfde ding.

Eén eerlijkheid hoort erbij, want dit boek gaat over niet te snel concluderen. Dat onderzoek is vaak herhaald en lang niet altijd met dezelfde uitkomst. In sommige situaties remt een groter aanbod de beslissing, in andere niet. Wat overeind blijft is het onderliggende mechanisme, en dat is commercieel herkenbaar genoeg: hoe meer alternatieven, hoe meer vergelijkwerk de koper moet doen voordat hij kan kiezen.

Vrijheid wordt dan werk.

Leg dat nu naast hoofdstuk 6. Daar zagen we dat het probleem van de koper is verschoven van “ik weet het niet” naar “ik weet het wel, maar ik durf niet te kiezen”.

Dat is dit, op schaal.

Jouw klant heeft vijftien aanbieders gezien die allemaal hetzelfde beloven, tweehonderd beoordelingen die elkaar tegenspreken, en een AI-samenvatting waarvan hij niet weet of hij klopt.

En wat doe jij als het stil wordt? Je stuurt meer informatie.

Je zet er een potje jam bij.

En dan de vierde vraag

Tot slot het mechanisme dat het dichtst bij mijn eigen werk ligt.

Amy Edmondson, hoogleraar aan Harvard, deed in de jaren negentig onderzoek naar medische teams. Ze verwachtte dat de beste teams de minste fouten zouden rapporteren.

Het tegenovergestelde bleek waar. De beste teams rapporteerden méér fouten.

Niet omdat ze er meer maakten, maar omdat er ruimte was om ze te melden. Dat noemde ze psychologische veiligheid: de overtuiging dat je iets kunt zeggen of proberen zonder dat het je je positie kost.

DEFINITIE • PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID, TOEGEPAST OP DE KOPER

Niet: durft hij jou te vertrouwen. Maar: durft hij deze beslissing te dragen binnen zijn eigen organisatie?

Hij kan volstrekt overtuigd zijn van je oplossing en toch niets doen, omdat hij niet weet of hij overeind blijft als het tegenvalt.

Naar Amy Edmondson, met eigen toepassing

In De Vuurdriehoek beschrijf ik vier vragen die een koper zichzelf stelt, en de vierde is deze: kan ik dit aan?

Die wordt bijna nooit uitgesproken. Hij gaat niet over jouw product en niet over jouw bedrijf. Hij gaat over hem.

En hier is het onderzoek dat verklaart waarom hij zo zwaar weegt: hoe minder veilig iemand zich voelt in zijn eigen organisatie, hoe minder hij bereid is om iets te doen waar hij op kan worden aangekeken.

Jij hebt daar geen invloed op. Je kent zijn baas niet, je kent de geschiedenis niet, je weet niet wie er vorig jaar is afgerekend op een verkeerde keuze.

Wat je wel kunt: zorgen dat hij het niet alleen hoeft te dragen. Door de stap klein te maken, door het omkeerbaar te maken, en door hem de woorden te geven waarmee hij het intern kan uitleggen.

Het komt allemaal op hetzelfde neer

Zet die vier mechanismen naast elkaar en kijk wat je ziet.

MECHANISME	WAT HET DOET	WAAR HET IN MIJN MODEL RAAKT
Systeem 1 en 2	Beslissen gaat op gevoel, redenen komen erna	Argumenten werken niet waar de weerstand zit
Verliesaversie	Verlies weegt dubbel zo zwaar als winst	Belang: het moet twee keer beter zijn dan niets doen
Status quo en omission bias	Niets doen voelt niet als een keuze	Urgentie: wachten is veilig, dus moet de situatie duwen
Psychologische veiligheid	Durf ik dit te dragen in mijn organisatie?	Vertrouwen: de vierde vraag, kan ik dit aan

Drie van die vier wijzen rechtstreeks naar een van mijn drie voorwaarden. Dat is geen toeval en het is ook geen kunstje. Ik heb dat model niet uit deze onderzoeken afgeleid. Ik kwam het tegen in de praktijk, en ontdekte later dat het al was gemeten.

Dat is de prettigste manier om gelijk te krijgen: iemand anders heeft het al bewezen voordat jij het opschreef.

Wat je hier niet aan hebt

Nu een waarschuwing, want ik wil niet dat je dit hoofdstuk verkeerd gebruikt.

Al deze wetenschap verklaart gedrag achteraf. Ze vertelt je waarom iemand niet besliste. Ze vertelt je niet wat je maandagochtend om half tien moet zeggen.

Dat is geen tekortkoming van het onderzoek. Een arts die weet hoe een bloedvatstelsel werkt, heeft daarmee nog geen diagnose gesteld bij deze ene patiënt.

Er zit een gat tussen begrijpen en kunnen.

Je weet nu waarom mensen niet beslissen. Je weet nog niet hoe je vaststelt waarom deze ene man niet beslist.

Dat gat vullen is wat de rest van dit boek doet.

Samengevat

- Mensen beslissen met systeem 1, op gevoel en in een seconde, en leggen het daarna uit alsof het een afweging was. Argumenten komen aan bij het verkeerde systeem.
 - Verlies weegt ongeveer twee keer zo zwaar als een even grote winst. Jouw voorstel moet dus niet een beetje beter zijn dan niets doen, maar aanzienlijk beter.
 - Niets doen voelt niet als een keuze, en wie niets doet krijgt nooit ongelijk. Daar staat geen korting tegenop.
 - Meer keuze trekt aandacht en remt beslissingen. Meer informatie sturen bij stilte maakt het erger.
 - De zwaarste vraag van een koper gaat niet over jou maar over hemzelf: kan ik dit dragen binnen mijn organisatie?
 - Drie van de vier mechanismen wijzen rechtstreeks naar belang, vertrouwen en urgentie.
 - Dit alles verklaart gedrag. Het vertelt je nog niet wat je bij deze ene mens moet vaststellen.
-

Aan jou

Dit is de laatste keer in dit deel dat ik je iets vraag, en het is de belangrijkste.

Over jezelf, eerst

1. Noem een beslissing die jij al maanden uitstelt. Zakelijk of privé, maakt niet uit. Je hebt er een.
 2. Weet je wat de goede keuze is?

Bij de meeste mensen is het antwoord ja. Dat is precies het punt van dit hoofdstuk.
 3. Wat verlies je als je het doet en het pakt verkeerd uit? Schrijf dat op.
 4. En wat verlies je als je het niet doet? Schrijf dat ook op.
 5. Kijk nu naar die twee lijstjes. Welke voelt zwaarder, en welke is zwaarder?
-

Over je klant

6. Neem je laatste deal die stil viel. Welk van de vier mechanismen was er aan het werk?

Was het verliesaversie, en voelde het risico zwaarder dan de opbrengst? Was het de status quo, en veranderde er niets als hij niets deed? Of was het die vierde vraag, en durfde hij het niet te dragen?

7. Wat heb je gedaan toen het stil werd? Wees eerlijk.
 8. Bij welk van die vier mechanismen hielp dat?
-

De vraag die telt

9. Wat is de kleinste stap die jouw klant kan zetten zonder dat hij iets riskeert wat hij niet kan dragen?

Als je dat niet weet, dan weet je niet hoe je deals gaat sluiten. Als je het wel weet, en je biedt hem toch het hele traject aan, dan weet je nu waarom het stil blijft.

10. En de laatste van dit deel. Wanneer heb jij voor het laatst een klant geholpen om intern uit te leggen waarom hij voor jou koos?

Niet een brochure gestuurd. Hem de woorden gegeven waarmee hij het aan zijn baas kon verkopen.

Als het antwoord nooit is, dan ligt daar werk. En het kost je niets.

Hiermee is de voorgeschiedenis compleet.

Je weet nu waar dit vak vandaan komt, hoe het is opgebouwd, wat er is veranderd en waarom mensen beslissen zoals ze beslissen.

Wat je nog niet weet, is hoe je vaststelt wat er bij deze ene mens ontbreekt.

Dat is de diagnose, en daar gaan deel II en III over.

Tussen deel I en deel II

Waar sales staat, en waarom nu

Voordat we aan de diagnose beginnen, wil ik dat je weet waar je staat.

Niet in je loopbaan. In het bouwwerk.

Want sales is geen losse activiteit die een bedrijf erbij doet. Het is een functie binnen een vakgebied dat al bijna een eeuw bestaat, met eigen wetten, eigen formules en eigen hoogleraren. De meeste mensen die er werken, weten dat niet. En dat is precies waarom het vak zo makkelijk ten prooi valt aan lijstjes, trucjes en de volgende hype.

Dus eerst de kaart. Daarna de plek die jij daarop inneemt.

Drie economieën, drie blikrichtingen

Economie is één woord voor drie vakgebieden die iets totaal verschillends doen.

DEFINITIE • DE DRIE ECONOMIEËN

Algemene economie kijkt naar buiten. Hoe gedraagt de markt zich, wat doen prijzen, wat doet koopkracht, waar gaat het heen?

Bedrijfseconomie kijkt naar binnen. Wat kost het om iets te maken, hoe loopt het geld door het bedrijf, wanneer draaien we quitte?

Commerciële economie kijkt naar de verbinding ertussen. Hoe zorgen we dat wat er binnen wordt gemaakt, buiten wordt gekocht?

Indeling uit de economische wetenschap

Loop ze even langs, want elk ervan beantwoordt een vraag die de andere twee niet kunnen beantwoorden.

Algemene economie: naar buiten

Dit is het vak van markten, trends, conjunctuur, koopkracht en prijsvorming. Het onderzoekt hoe mensen en bedrijven zich gedragen als groep.

Eén begrip daaruit is voor ons de moeite waard, omdat het iets zegt over wie je klant is.

DEFINITIE • DE ENGELKROMME

Een curve die laat zien hoe de uitgaven aan een product veranderen naarmate iemands inkomen stijgt.

Bij sommige producten gaat er bij een hoger inkomen meer naartoe, maar procentueel minder: voedsel bijvoorbeeld. Bij andere producten stijgen de uitgaven juist harder dan het inkomen: luxe, advies, kwaliteit.

Genoemd naar Ernst Engel, die het in 1857 beschreef.

Naar Ernst Engel, 1857

Waarom dat ertoe doet: het vertelt je in welke categorie jouw aanbod valt, en dus wat er met je markt gebeurt als het economisch tegenzit. Zit je in de eerste categorie, dan blijft men kopen. Zit je in de tweede, dan ben je het eerste wat wordt geschrapt.

Dat is geen detail voor een verkoper. Dat bepaalt of je volgend jaar een urgentieprobleem gaat krijgen bij je hele klantenbestand tegelijk.

Bedrijfseconomie: naar binnen

Dit is het vak van kosten, productie, logistiek, processen en financiering. De vraag is hier niet wat de markt doet, maar wat het bedrijf doet en wat dat kost.

En daar komt het begrip vandaan dat elke ondernemer zou moeten kennen en dat veel verkopers nooit hebben gezien.

DEFINITIE • HET BREAK-EVENPUNT

**Het punt waarop de opbrengsten precies gelijk zijn aan de kosten.
Daarboven maak je winst, daaronder verlies.**

Standaardbegrip uit de bedrijfseconomie

Je rekent het zo uit:

$$\text{Break-even afzet} = \text{Vaste kosten} \div (\text{Verkoopprijs} - \text{Variabele kosten})$$

$$\text{Break-even omzet} = \text{Break-even afzet} \times \text{Verkoopprijs}$$

Een voorbeeld. Je hebt € 120.000 aan vaste kosten per jaar: huur, salarissen, systemen. Je verkoopt een dienst voor € 5.000, en de directe kosten per opdracht zijn € 1.500.

Marge per opdracht	= € 5.000 - € 1.500	= € 3.500
Break-even afzet	= € 120.000 ÷ € 3.500	= 34,3
Break-even omzet	= 34,3 × € 5.000	= € 171.500

Vijfendertig opdrachten per jaar. Daaronder leg je toe, daarboven verdien je.

En nu het punt waarom ik dit in een boek over verkopen zet.

Dat getal, vijfendertig, is het enige getal in het hele bedrijf dat precies vertelt hoeveel verkoop er moet gebeuren. Niet “zo veel mogelijk”. Niet “tien procent groei”. Vijfendertig.

Elke verkoper zou dat getal van zijn eigen bedrijf uit zijn hoofd moeten kennen. Vrijwel niemand kent het.

En kijk wat ermee gebeurt als je aan de knoppen draait die we in hoofdstuk 2 hebben besproken. Verhoog je je prijs met tien procent, naar € 5.500, dan wordt je marge € 4.000 en zakt je break-even naar dertig opdrachten. Vijf opdrachten minder nodig, bij hetzelfde bedrijf.

Dat is wat een goed gesprek over prijs waard is, uitgedrukt in opdrachten die je niet meer hoeft binnen te halen.

Commerciële economie: de verbinding

En dan het derde vak, dat van ons.

Algemene economie vertelt je wat de markt doet. Bedrijfseconomie vertelt je wat je bedrijf kost. Commerciële economie beantwoordt de enige vraag die daartussen overblijft: hoe zorgen we dat wat wij maken, door hen wordt gekocht?

In De Vuurdriehoek citeer ik de definitie die mij in 1983 is ingestampt, en de moderne versie ernaast. De kern is in veertig jaar niet veranderd: het gaat over de relatie tussen een organisatie en haar markt.

En in dat vak zit de rangorde die je in hoofdstuk 3 hebt gezien. Sales is het doel, marketing is het gereedschap, promotie is het gereedschap van marketing.

Alle drie de economieën kosten geld. Maar er is er maar één die het binnenhaalt.

De scheve verdeling

Nu komt het stuk dat ongemakkelijk is, en dat elke verkoper herkent.

Alle rollen in een bedrijf kosten geld. Productie kost geld. Logistiek kost geld. Administratie, ICT, personeelszaken: allemaal kostenposten, en voor allemaal wordt budget vrijgemaakt. Dat is normaal en dat is terecht.

En dan is er sales. De rol die ervoor moet zorgen dat er geld binnenkomt zodat al die andere rollen betaald kunnen worden.

Kijk eens hoe die rol wordt gefinancierd.

	MARKETING	SALES
Beloning	vast salaris	vaak deels of volledig variabel
Budget	eigen budget om vrij te besteden	meestal geen
In de boeken	investering	kostenpost
Risico	bij het bedrijf	voor een groot deel bij de verkoper

Een marketeer heeft een vast inkomen en een budget dat hij mag uitgeven om zijn werk te doen. Een verkoper werkt in veel gevallen op commissie, soms volledig, en krijgt geen budget om zijn eigen vraag te genereren.

Dat is al decennia zo, en het is scheef.

Het gevolg is bekend: alleen de succesvolle verkopers verdienen in dit vak. De rest valt af, en wordt vervangen door iemand die opnieuw begint met dezelfde onmogelijke opdracht.

En er is nog een gevolg dat minder vaak wordt benoemd. Als jij op commissie werkt en geen budget hebt, dan ben je volledig afhankelijk van wat marketing bij je aanlevert. Je bent een ondernemer zonder gereedschap.

En nu de kans

Hier draait het, en dit is de reden dat ik dit boek nu schrijf en niet tien jaar geleden.

Die afhankelijkheid is net verdwenen.

Alles waarvoor je vroeger een marketingafdeling nodig had, kun je nu zelf. En het kost bijna niets.

- Vindbaar zijn op het moment dat iemand zoekt: dat doe je zelf.
- Zichtbaar zijn bij mensen die vandaag niets nodig hebben: dat doe je zelf, op een sociaal netwerk, zonder budget.

- Vraag opwekken met iets nuttigs: dat doe je zelf.
- Bezoekers opvangen en kwalificeren, vierentwintig uur per dag: dat laat je een AI-agent doen, voor een fractie van wat een callcenter kost.
- Afspraken inplannen: automatisch.

Tien jaar geleden had je daar een afdeling en een jaarbudget voor nodig. Nu heb je er een avond per week voor nodig en een paar tientjes per maand.

De verkoper die zijn eigen vraag kan opwekken, is geen werknemer meer die wacht op leads. Hij is een onderneming.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Dat is wat ik zelf heb gedaan, en het is de reden dat ik niet meer werk zoals ik vijftien jaar geleden werkte.

Ik noem die rol de **Digital Sales Consultant**. Die naam blijft in het Engels, ook in dit Nederlandse boek, en daar is een reden voor die verderop duidelijk wordt.

Hoe dat er in de praktijk uitziet

Ik kan dat beter laten zien dan uitleggen, dus hier is wat ik op dit moment zelf doe.

Ik werk voor een boekhoudkantoor. In het oude model zou dat zo gaan: zij leveren mij adressen aan, ik bel die na, en ik krijg een commissie over wat ervan klant wordt. Mijn inkomen hangt dan volledig af van de kwaliteit van hun lijst.

Zo gaat het niet.

Ik wek de vraag zelf op. Via mijn eigen kanalen, met mijn eigen inhoud, met een agent die de bezoekers opvangt en kwalificeert. Dat kost mij geen marketingafdeling en geen jaarbudget.

Je kunt het zelf bekijken. Het staat op **boekhoudlive.nl**, en wat je daar ziet is geen portfoliostuk en geen voorbeeld dat ik voor dit boek heb gemaakt. Het is het werkende systeem waarmee die leads binnenkomen, op het moment dat ik dit schrijf.

EEN KANTTEKENING OVER TIJD

Een boek staat stil en een bedrijf niet.

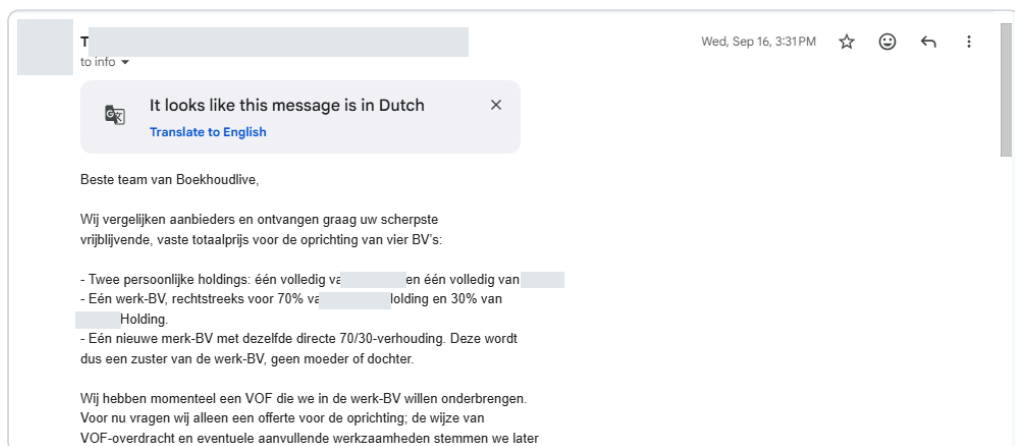
Ik heb geen invloed op wat dat adres over drie jaar laat zien. Misschien werkt het dan anders, misschien heet het anders, misschien bestaat het niet meer. Dat hoort bij ondernemen en ik ga niet doen alsof dat niet zo is.

Wat er nu staat, staat er wel. En de waarde van iets kunnen laten zien dat op dit moment werkelijk draait, weegt voor mij zwaarder dan de zekerheid dat het er over drie jaar nog precies zo bij staat.

En zo ziet zo'n lead er dan uit

Hier is er een. Hij kwam binnen via dat systeem, en ik heb alleen de namen onleesbaar gemaakt. Verder is er niets aan veranderd: de datum, de vertaalbalk van Gmail en de hele tekst staan er zoals ze binnenkwamen.

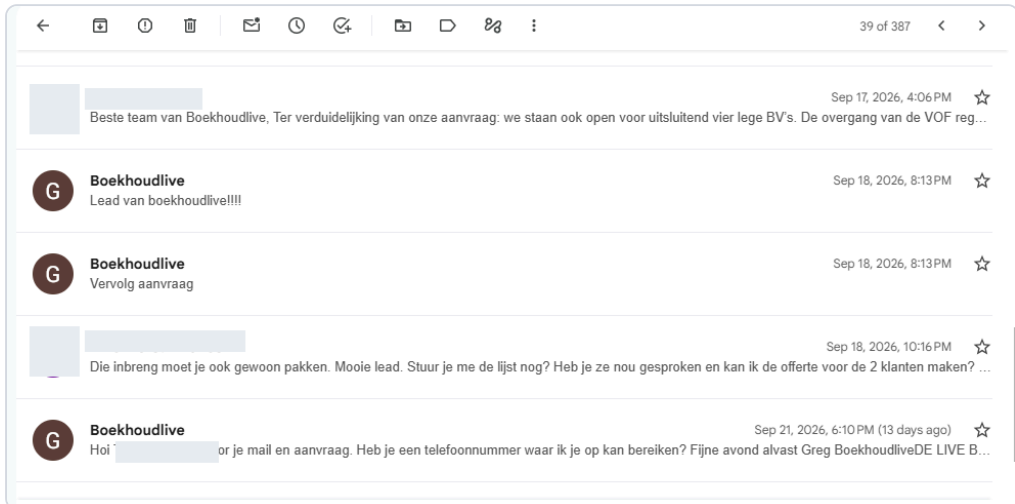
Dat doe ik bewust. Een overgetypte mail in een boek is een bewering van de schrijver. Een schermafdruck is een document.



Binnengekomen aanvraag, september. Namen onleesbaar gemaakt, verder ongewijzigd.

En wat er daarna gebeurde

Dit is het deel dat je zelden te zien krijgt in een boek over verkopen, en het is precies het deel waar het model zichtbaar wordt.



Dezelfde week, in volgorde. Namen onleesbaar gemaakt.

Lees die regels van boven naar beneden.

17 september. De aanvrager stuurt een aanvulling. Ze staan ook open voor vier lege BV's, en de overgang van de VOF kan later. Hij denkt mee, dus hij is bezig met de oplossing en niet meer met de vraag of hij het gaat doen.

18 september, 20:13. Ik stuur hem door naar mijn opdrachtgever. Het onderwerp is niet subtiel: *Lead van boekhoudlive*.

18 september, 22:16. En dan komt het antwoord dat ik hier wil laten zien:

Die inbreng moet je ook gewoon pakken. Mooie lead. Stuur je me de lijst nog? Heb je ze nou gesproken en kan ik de offerte voor de 2 klanten maken?

Daar staat alles in.

Hij noemt het een mooie lead. Hij wil de lijst. Hij vraagt of ik ze al heb gesproken. En hij wil de offerte maken voor twee klanten, niet één.

Dat is het moment waarop die lead een prijs heeft. Niet omdat ik een tarief heb afgesproken in een contract, maar omdat de man die ervoor betaalt uit zichzelf om de rest vraagt.

Zo ziet de onderhandelingspositie eruit waar ik het hierboven over had. Je onderhandelt niet over je percentage. Je levert iets wat hij niet heeft, en hij vraagt om meer.

21 september. Ik bel de aanvrager en vraag om zijn telefoonnummer, want het gesprek dat hierna komt voer je niet per mail.

Hoe die lead werkelijk binnenkwam

Nog één laag dieper, want het belangrijkste deel heb ik nog niet verteld.

Die man heeft mij niet gebeld. Hij heeft geen formulier ingevuld dat ik heb nagebeld. Ik ben hem niet gaan zoeken.

Hij kwam binnen op de website, 's avonds, buiten kantooruren.

Daar stond geen contactformulier te wachten. Daar stond **Henk**, de AI-adviseur die ik zelf heb gebouwd. Henk vangt elke bezoeker op, vierentwintig uur per dag, en begint niet met vertellen wat wij kunnen. Hij begint met vragen.



De homepage van boekhoudlive.nl. Henk staat midden op de pagina, niet in een hoekje rechtsonder.

Let eerst op waar hij staat. Niet als een pratend bolletje rechtsonder dat iedereen wegklikt, maar midden op de pagina, op de plek waar normaal een wervende tekst staat.

Dat is een bewuste keuze. De bezoeker krijgt niet eerst het verhaal en daarna pas de kans om iets te zeggen. Hij kan meteen beginnen.

En kijk dan naar wat Henk als eerste zegt.

Hoi! Wat speelt er bij jou?

Vier woorden. Geen productnaam, geen aanbieding, geen vraag om een e-mailadres.

Dat is de openingsvraag van dit hele boek, en hij staat op een homepage.

De bezoeker vraagt hoe hij een BV opricht. Henk legt het uit: via de notaris, de inschrijving bij de KvK, de nummers van de Belastingdienst, doorlooptijd één tot twee weken. Gewoon antwoord, zonder voorwaarden vooraf.

En dan sluit hij af met dit:

Wat voor onderneming heb je nu, ben je al bezig als eenmanszaak, of start je helemaal nieuw?

Daar gebeurt het.

Hij heeft net gegeven wat de bezoeker vroeg, en nu vraagt hij iets terug. Niet een telefoonnummer. Niet een budget. Hij vraagt naar de situatie, want daar hangt alles vanaf wat erna komt.

Iemand die al een eenmanszaak heeft, heeft een ander probleem dan iemand die helemaal nieuw begint. De eerste heeft iets dat moet worden omgezet, met fiscale gevolgen en een moment dat uitmaakt. De tweede heeft alleen een plan.

Dat is de diagnose: niet vragen wat iemand wil hebben, maar vaststellen waar hij vandaan komt. Dat deed een machine, 's avonds, terwijl ik iets anders deed.

Dat is de kwalificatie, en hij werd uitgevoerd door een machine, in de avond, terwijl ik iets anders deed.

En toen die antwoorden compleet waren, stuurde Henk het naar mij door.

Dat is wat je hierboven op de eerste schermafdruck hebt gezien. Die aanvraag met die vier BV's en die verhoudingen is niet wat iemand spontaan in een contactformulier typt. Dat is wat eruit komt als iemand eerst een gesprek heeft gehad met iets dat de goede vragen stelde.

ZO WERKT EEN DIGITAL SALES CONSULTANT

De machine wekt de vraag op, vangt de bezoeker op en kwalificeert hem. De mens stelt de diagnose en draagt het risico.

Geen koude lijst. Geen adressen van marketing. Geen honderd gesprekken om er twintig te vinden.

Eén gekwalificeerde aanvraag, die binnenkwam terwijl ik sliep, en die ik twee keer heb verkocht.

En nu jij

Op dit punt in het boek stel je jezelf waarschijnlijk een vraag, en het is een terechte vraag.

Mooi verhaal, Greg. Maar wat heb ik eraan?

Laat me daar heel direct over zijn, want dit is het belangrijkste stuk van dit hele deel.

Je werkt waarschijnlijk op commissie, of deels. Je bent afhankelijk van wat marketing bij je aanlevert. Je hoort al jaren dat de leads binnenkort beter worden. Je onderhandelt elk jaar over een paar procent, en je weet dat dat gesprek maar één kant op gaat.

En als het tegenzit, ligt het aan jou. Niet aan de lijst, niet aan de campagne, niet aan het ontwerp van het proces waar je in staat.

Dat is het vak zoals het is. En ik vertel je nu dat het niet meer zo hoeft.

Wat er is veranderd, in jouw voordeel

Alles wat je vroeger nodig had om zonder die lijst te werken, had je niet. Een marketingafdeling, een budget, een systeem, een team.

Dat is net weggefallen.

Je kunt nu zelf vindbaar zijn. Je kunt zelf zichtbaar zijn bij mensen die vandaag niets nodig hebben. Je kunt zelf een agent neerzetten die je bezoekers opvangt en kwalificeert terwijl jij slaapt. En dat kost geen jaarbudget, maar een avond per week en een paar tientjes per maand.

Wat je dan nog nodig hebt, is het enige wat niet te koop is: weten wat je moet vaststellen voordat je iets aanbiedt.

Dat is deel II en III van dit boek.

Een nieuwe rol, en hij is er net

Hier zit de kern, en ik zeg het zoals het is.

Een verkoper is een functie. Hij staat op een loonlijst of op een commissieregeling, hij levert uren en moeite, en hij is inwisselbaar. Gaat hij weg, dan komt er een ander die dezelfde lijst krijgt.

Dat was tot nu toe geen keuze. Dat was gewoon hoe het werkte. Je kon hard werken en goed worden, maar de omgeving lag vast en je had er weinig over te zeggen.

Dat is net veranderd, en daar is een nieuwe rol uit ontstaan.

DEFINITIE • DIGITAL SALES CONSULTANT

Een zelfstandige salesprofessional die zijn eigen vraag opwekt, die vraag zelf kwalificeert met AI, en diagnostisch verkoopt. Hij biedt dat aan als eigen dienst, vanuit zijn eigen bedrijf.

Geen functie bij een werkgever. Een beroep met een eigen methode, een eigen gereedschap en een eigen prijs.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

De titel bestaat al. De inhoud niet.

Voordat je denkt dat ik hier een woord verzin: dat doe ik niet.

Zoek maar op een vacaturesite. Je vindt tientallen advertenties voor een Digital Sales Consultant, in Nederland en daarbuiten. De rol wordt op dit moment geworven.

Lees die advertenties dan ook, en kijk wat erin staat.

Processen optimaliseren. De klantreis gladstrijken. CRM inrichten, HubSpot koppelen, data analyseren. Een strategie maken voor online verkoop.

Dat is een adviseur die het systeem van iemand anders verbetert. Nuttig werk, en het is niet wat ik bedoel.

Lees nu nog eens wat er in geen van die advertenties staat.

Nergens staat wat die consultant moet vaststellen voordat hij iets aanbiedt.

Nergens staat hoe hij hoort of het aan belang, vertrouwen of urgentie ligt.

Nergens staat wanneer hij moet stoppen.

En soms staat er iets dat het probleem in één zin samenvat. Dit kwam ik tegen in een vacature van september 2026, voor een Digital Sales Consultant bij een groot kantoortechnologiebedrijf:

Tijdens de eerste weken volgt u een intensieve opleiding om vertrouwd te raken met het gamma van onze producten.

Lees dat nog eens.

De functie heet digitaal en consultant. De opleiding gaat over het productassortiment.

Dat is de logica van 1975 met een moderne titel erop geplakt.

De functietitel bestaat. De methode eronder niet. Er wordt geworven op een rol waarvan niemand kan uitleggen wat hij precies doet.

Dat is geen verwijt aan de bedrijven die die advertenties schrijven. Ze herkennen dat er iets aan het verschuiven is en ze proberen daar iemand voor te vinden.

Maar ze zoeken iemand die hun trechter komt verbeteren, terwijl wat ze nodig hebben iemand is die hun gesprekken komt diagnosticeren.

Mijn definitie is dus niet dezelfde als de hunne, en dat is bewust.

Lees die definitie nog eens en kijk wat er staat.

Hij wekt zijn eigen vraag op, dus hij hoeft niet te wachten tot marketing iets aanlevert. Hij kwalificeert die vraag met een agent, dus hij voert geen honderd gesprekken meer om er twintig te vinden. En hij beheerst de diagnose, dus hij weet bij elk gesprek wat er ontbreekt.

Die drie dingen samen zijn een dienst. Een dienst die je kunt verkopen, aan meerdere opdrachtgevers tegelijk, vanuit je eigen bedrijf.

Dat is wat ik doe bij Boekhoudlive. En het is wat ik jou in dit boek geef.

Wat dat betekent voor je inkomen

Een verkoper in loondienst onderhandelt elk jaar over een paar procent. Dat gesprek gaat maar één kant op, en je weet welke.

Een Digital Sales Consultant onderhandelt over iets anders. Hij levert niet zijn tijd, hij levert een proces: vraag die binnenkomt, gekwalificeerd, en een diagnose die tot een beslissing leidt.

De vraag aan tafel is dan niet meer wat jouw percentage moet zijn. De vraag is wat het die opdrachtgever zou kosten om dit zelf te organiseren: een marketeer, een budget, een systeem, plus een verkoper in dienst.

Dat is een heel ander bedrag.

En je kunt het meer dan één keer verkopen. Een verkoper in dienst heeft één werkgever. Een zelfstandige met een werkend proces kan twee of drie opdrachtgevers bedienen, in verschillende branches, met hetzelfde systeem.

Zolang je een verkoper bent, verkoop je je tijd. Zodra je een Digital Sales Consultant bent, verkoop je een proces dat werkt.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Waarom dit de norm gaat worden

Ik denk dat deze rol over een paar jaar gewoon is, en dat is geen voorspelling uit enthousiasme.

Kijk naar wat er voor de opdrachtgever verandert. Hij betaalt nu een marketingafdeling die leads aanlevert, en een verkoper die ze nabelt, en hij draagt het risico van allebei.

Bij deze constructie betaalt hij voor een uitkomst. Geen vast salaris voor iemand die wacht op werk, geen budget dat weglekt in advertenties die de verkeerde mensen aantrekken.

Dat is goedkoper voor hem en lucratiever voor jou, en dat soort verschuivingen houd je niet tegen.

De eersten die het doen, hebben het grootste voordeel. Daarna wordt het gewoon.

Wat ik je geef

Laat ik concreet zijn over wat er in dit boek staat en wat erbuiten valt.

De kennis. Deel I heb je gehad: waar dit vak vandaan komt en waarom het werkt zoals het werkt. Deel II is de diagnose. Deel III laat zien hoe je rondom die diagnose een nieuwe commerciële organisatie bouwt.

Het gereedschap. Hoe je je eigen vraag opwekt, hoe je een agent inricht die kwalificeert, en hoe je de funnel bouwt die de informatie ophaalt die je nodig hebt. Dat staat in deel III, bij stap 1.

En de begeleiding, voor wie dat wil. Want een boek lezen is iets anders dan het opbouwen, en ik weet uit ervaring dat het eerste half jaar het lastigste is.

Dat laatste is geen verplichting en het hoort ook niet bij de prijs van dit boek. Alles wat je nodig hebt om het zelf te doen, staat erin.

Maar ik zeg er wel bij waarom ik die begeleiding geef, want ik heb een hekel aan mensen die trainingen verkopen in iets wat ze zelf niet doen.

Ik leid mensen op in een methode die ik elke week zelf gebruik, bij mijn eigen opdrachtgevers, met mijn eigen geld als inzet. Alles wat in dit boek staat, draait op dit moment ergens. De site die je hebt gezien bestaat. De agent die daar staat,

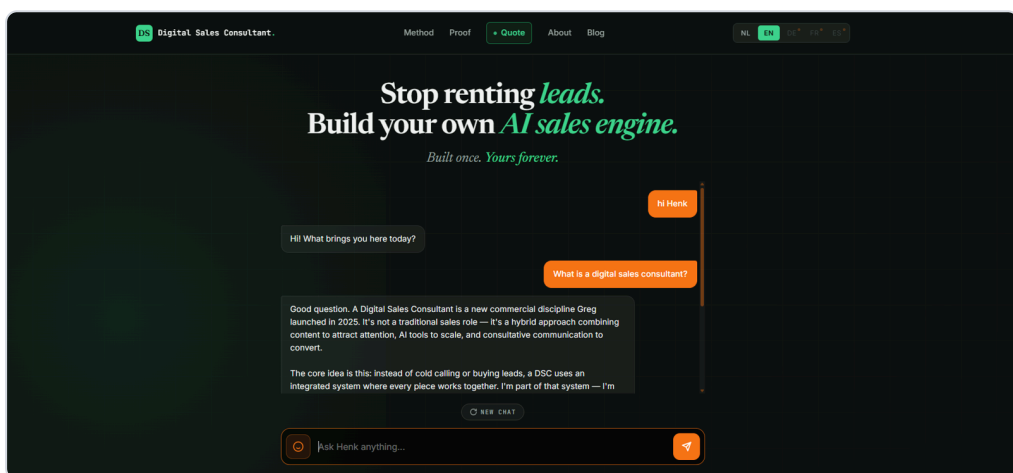
kwalificeerde vorige maand nog iemand. De mail van mijn opdrachtgever is echt, en zijn vraag om de lijst ook.

Dit is geen theorie die ik heb bedacht en vervolgens ben gaan verkopen. Het is een werkwijze die ik heb opgebouwd omdat ik hem zelf nodig had, en die ik nu overdraag.

Dat is het verschil tussen een trainer en iemand die het vak uitoefent. De eerste leert je wat er in zijn boek staat. De tweede laat je zien wat er bij hem werkt.

En ook dat bestaat al

Ik heb het niet bij een hoofdstuk gelaten.



digitalsalesconsultant.ai. Dezelfde opzet als bij Boekhoudlive: een agent die opvangt en kwalificeert, op de plek waar normaal een wervende tekst staat.

Daar staat in één zin wat deze rol oplost:

Stop renting leads. Build your own AI sales engine.

Stop met leads huren. Bouw je eigen verkoopmachine.

Want dat is wat een verkoper op commissie doet. Hij huurt zijn leads, en hij betaalt ermee in de vorm van een percentage dat een ander vaststelt. Is de lijst goed, dan verdient hij. Is de lijst slecht, dan heeft hij een slecht jaar en krijgt hij te horen dat hij harder moet werken.

En er staat nog iets op die pagina dat ik hier wil herhalen, want het is de hele inzet van dit boek in vier woorden:

Built by sales. Not invented by tech.

Dit is niet bedacht door iemand die software bouwt en daarna is gaan verzinnen wat verkopers ermee kunnen. Het is opgebouwd door iemand die het vak doet en software is gaan gebruiken omdat hij hem nodig had.

Dat verschil hoor je terug in alles wat erna komt.

Wat je in deel I hebt gekregen

Laten we even terugkijken, want je bent op de helft van iets.

Je weet nu waar dit vak vandaan komt en op welke wetenschap het rust. Je weet waarom marketing en sales zich gedragen zoals ze doen, en waar in die samenwerking het geld verdwijnt. Je weet welk promotiemiddel wanneer werkt en wanneer het weggegooid geld is. Je kent zestig jaar verkooptactiek en de aanname die er telkens onder lag. Je weet wat het internet heeft afgenomen en wat ervoor in de plaats is gekomen. En je weet wat AI wel en niet overneemt.

Dat is de kennis die je in geen enkele verkooptraining krijgt, want die beginnen allemaal bij het gesprek.

En het is bewust het deel dat ik weggeef.

Wie dit heeft gelezen en verder niets doet, is al beter af dan de meeste mensen in dit vak. Hij begrijpt tenminste het systeem waar hij in staat.

Maar hij kan er maandagochtend nog niets mee.

Wat er in deel II en III staat

Daar begint het instrument.

Deel II is de diagnose. Drie voorwaarden, hoe je hoort welke ontbreekt, wat je dan doet, en net zo belangrijk: wat je dan vooral niet doet. Met de stopregels die je een week per maand besparen.

Deel III is de nieuwe commerciële organisatie. Het loopt van vindbaarheid en demand generation via connectie en nulmeting naar de bevestiging en het expliciete akkoord, en daarna naar contract, onboarding, aftersales en het

systeem dat die volgorde moet ondersteunen. Inclusief hoe je die agent inricht, hoe je die quizfunnel bouwt, en hoe je het gesprek voert dat ik op 21 september heb gevoerd.

En dat laatste gesprek werk ik helemaal uit, met wat er is gezegd en wat eruit is gekomen.

Je hebt nu het hele plaatje gezien van hoe het werkt, en één echt voorbeeld van dat het werkt.

Wat je nog niet hebt, is hoe je het zelf doet.

Dat staat hierna.

Lees die aanvraag nog eens en let op wat erin staat.

Deze mensen weten precies wat ze willen. Ze hebben de structuur al uitgedacht, tot de verhoudingen aan toe. Ze gaan erover, want ze zijn de aandeelhouders. En er speelt iets echts: er ligt een VOF die moet worden omgezet.

Dat is een lead waar elk kantoor om staat te springen. Dit is geen naam uit een formulier.

En kijk nu naar de eerste zin.

Wij vergelijken aanbieders en ontvangen graag uw scherpste vrijblijvende, vaste totaalprijs.

Daar staat precies wat er aan de hand is. Dit zijn mensen die hun eigen diagnose al hebben gesteld en die alleen nog een prijs willen. Het enige wat volgens hen nog moet worden besloten, is wie het goedkoopst is.

Een gekwalificeerde lead is niet hetzelfde als een lead die klaar is om te beslissen. Hier is het belang duidelijk en de urgentie ook. Wat ontbreekt is het vertrouwen, en dat merk je omdat ze over prijs beginnen.

Wie hier een scherpe prijs terugstuurt, komt in een rij te staan met drie andere offertes en wint op het laagste bedrag of verliest.

Wat er werkelijk te doen is, staat in deel II en III van dit boek. En wat ik hierop heb geantwoord, lees je in hoofdstuk 23, waar ik dit geval helemaal uitwerk.

En dan verdienen ik er twee keer aan.

Eerst verkoop ik de lead. Een gekwalificeerde lead, geen naam uit een formulier. Iemand van wie is vastgesteld dat er iets speelt, dat hij erover gaat en dat er een reden is om nu te kijken. Daar betaalt het kantoor voor, en terecht, want dat is precies wat zij zelf niet hebben.

Daarna haal ik hem binnen als klant, en reken ik daar opnieuw een vergoeding voor.

Zelfde mens, twee vergoedingen, en voor het kantoor nog steeds goedkoper dan een verkoper in dienst met een vast salaris en een marketingbudget eromheen.

WAT DAAR WERKELIJK GEBEURT

Ik lever geen uren en ik lever geen moeite. Ik lever twee dingen die het kantoor zelf niet kan maken: een gekwalificeerde vraag, en een ja.

Daarom gaat het gesprek met mijn opdrachtgever niet meer over mijn commissiepercentage. Het gaat over wat die twee dingen hem waard zijn.

Dat is het verschil tussen een verkoper en een specialist.

Een verkoper die wacht op leads, concurreert met andere verkopers die ook wachten. Zijn enige onderhandelingsruimte is zijn percentage, en dat gaat maar één kant op.

Een specialist die zijn eigen vraag opwekt, concurreert met de kosten van een marketingafdeling plus een verkoper in dienst. Dat is een heel ander gesprek, en een heel andere prijs.

Verkoop jezelf niet als verkoper. Positioneer jezelf als de specialist die het hele traject begrijpt, van eerste vraag tot expliciet akkoord en een zorgvuldige overdracht naar uitvoering.

En dit boek laat zien hoe je dat doet. Niet als belofte, maar als proces: deel II leert je de diagnose, deel III laat zien hoe je de commerciële organisatie zo ontwerpt dat die diagnose ook werkelijk kan worden uitgevoerd.

Waarom dit nu pas kan

Nu de vraag die ik mezelf heb gesteld toen ik dit opschreef, en die je terecht mag stellen.

Als deze methode zo logisch is, waarom bestond ze dan niet in 1990?

Het antwoord is niet dat niemand eerder op dit idee is gekomen. Diagnostisch denken bestaat in de geneeskunde al eeuwen, en in de verkoop hebben Rackham en Thull er belangrijke dingen over gezegd.

Het antwoord is dat de omstandigheden het onmogelijk maakten.

WAAROM DIAGNOSTISCH VERKOPEN NU PAS EEN TIJDPERK KAN INLEIDEN

Er moesten vier dingen gebeuren, en pas sinds kort zijn ze alle vier gebeurd.

Eén. De informatievoorsprong moest weg. Zolang de verkoper meer wist dan de koper, was uitleggen de meest waardevolle handeling die hij kon verrichten. Diagnosticeren was toen een luxe. Nu is uitleggen vrijwel waardeloos geworden, want de koper heeft het al gelezen.

Twée. Het pitchen moest uitgewerkt raken. Zolang een goede pitch nog werkte, was er geen reden om iets anders te proberen. Pas toen iedereen dezelfde technieken gebruikte en de koper ze allemaal herkende, verloor de pitch zijn kracht. Dat is de erfenis van de jaren negentig en nul.

Drie. De kosten van vraag opwekken moesten instorten. Diagnosticeren kost tijd, en tijd is duur. Dat kan alleen uit als je niet meer honderd gesprekken hoeft te voeren om er twintig te vinden. Pas nu je je eigen vraag kunt opwekken en laten kwalificeren tegen bijna geen kosten, past de diagnose in het rekenmodel.

Vier. De machines moesten de rest overnemen. Zolang de verkoper ook bekendheid, uitleg en opvolging deed, was er geen tijd over om vast te stellen. Nu dat kan worden uitbesteed, blijft precies dat ene stuk werk over dat niet kan worden overgenomen.

Lees die vier nog eens, en kijk naar de hoofdstukken waar ze vandaan komen.

De eerste is hoofdstuk 6. De tweede is hoofdstuk 5. De derde is hoofdstuk 3 en 4. De vierde is hoofdstuk 7.

Dat is geen toeval. Dat is waarom deel I bestaat.

Diagnostisch verkopen is geen nieuwe techniek. Het is de eerste methode die past bij een koper die alles al weet en niets meer hoeft te geloven.

GREG TRINIDAD

Diagnostisch verkopen, de Greg Trinidad methode

Van 1960 naar nu, in één overzicht

Voordat we overgaan, hier staat de hele voorgeschiedenis op één bladzijde.

PERIODE	WAT WERKTE	WAAROM HET WERKTE	WAAROM HET NU NIET MEER WERKT
Jaren 60	Deur aan deur, aantallen	De verkoper was de enige bron	Niemand doet open, en alles staat online
Jaren 70	Behoefte zoeken	Meer aanbod, dus aansluiten loonde	Een behoefte is geen reden om te beslissen
Jaren 80	Betere vragen, SPIN	Onderzocht en bewezen bij grote deals	Goede vragen aan iemand die niets kan beslissen leveren niets op
Jaren 90	Schaal, scripts, callcenters	Contact was ineens spotgoedkoop	Iedereen deed het, en de koper leerde het herkennen
Jaren 00	Alles meten, CRM	De directie kon eindelijk zien wat er gebeurde	Er werd gemeten wat meetbaar was, niet wat waar was
Jaren 10	Inhoud, inbound, Challenger	De koper oriënteerde zich zelf	Het aantal leads werd het doel in plaats van de klant
Jaren 20	Automatisering, AI	Opnieuw stortten de kosten per contact in	Opnieuw daalt de waarde van elk bericht
Nu	Diagnose	De koper weet alles en durft niets te kiezen	

Kijk naar die laatste kolom. Elke rij heeft een vervaldatum, behalve de onderste.

En kijk naar die derde kolom, want daar staat iets belangrijks: niets van wat daar staat was dom. Het was allemaal logisch, in zijn tijd.

Pitchen had in 1990 een functie. Die functie is weg, en daarom is pitchen nu geen keuze meer maar een gewoonte.

Dat is het verschil tussen leren van de geschiedenis en erin blijven leven.

Je hoeft niets af te zweren van wat je hebt geleerd. De aantallen uit de jaren zestig heb je nodig. De vragen uit de jaren tachtig heb je nodig. Het meten uit de jaren nul heb je nodig.

Er komt alleen iets vóór al die dingen.

En dan dit, voordat we verdergaan

Nog één keer, want ik wil geen misverstand als je aan deel II begint.

Sales is geld verdienen.

Het is niet mooie zinnen bedenken voor een post op een sociaal netwerk. Het is niet weten wat je wel en niet moet zeggen. Het zijn niet de tien zinnen waarmee je elke klant overtuigt.

Dat is ego, en je kunt er op maandagochtend geen deal mee sluiten.

Wat je wel kunt: het juiste proces toepassen, begrijpen welke rol sales heeft in het geheel dat ik hierboven heb getekend, en zelf je marketing doen zodat je niet meer afhankelijk bent van wat een ander bij je aanlevert.

Dat is een vak. Het is te leren. En het levert geld op, voor jou en daarmee voor degene voor wie je werkt.

Deel I ging over waar we vandaan komen. Deel II gaat over wat je vaststelt.

Stop met doseren.

Meet eerst.

Hier houdt het gratis deel op

En dit is wat er volgt

U heeft het eerste deel gelezen.

Dat betekent dat u nu iets weet wat de meeste mensen in dit vak niet weten: niet hoe u beter moet verkopen, maar waarom het bestaande model is gebouwd voor een wereld die er niet meer is. Waar het vandaan komt, wie het heeft bedacht, en op welk moment het is gaan schuiven.

Dat is geen vaardigheid. Het is een diagnose van het vak zelf.

Wat u er nog niet mee kunt, is een gesprek voeren.

Waarom ik dit weggeef

Niet uit vrijgevigheid. Omdat ik wil dat u kunt beoordelen of de rest de moeite waard is voordat u ervoor betaalt. Dat is precies de kleine eerste stap die in dit boek wordt beschreven, toegepast op mezelf.

U hebt nu genoeg gelezen om twee dingen te weten.

Of de redenering klopt, en of ik iemand ben die weet waar hij het over heeft.

En of het u iets doet. Of u bij het lezen een paar keer dacht: dat is precies wat er bij ons gebeurt.

Is het antwoord op beide ja, dan weet u wat u te doen staat. Is het nee, dan hebt u er in elk geval iets aan gehad, en dat is ook goed.

Wat u in handen hebt is geen voorproefje van een cursus. Het is een compleet verhaal over een vak dat is vastgeroest, en het staat op zichzelf.

Wat u nog niet hebt, is het instrument.

Wat er in deel II staat

Deel II is het instrument, en het is het kortste deel van het boek.

Daar staat hoe u in een gesprek vaststelt welke van de drie voorwaarden ontbreekt. Niet vermoeden en niet aanvoelen, maar vaststellen, en er een vervolg aan verbinden dat klopt.

Belang. Wat deze persoon er zelf aan heeft. Niet zijn bedrijf, hij. En waarom u het hoort ontbreken aan het woord “te duur”.

Vertrouwen. Niet of hij u aardig vindt, maar of hij kan voorspellen wat er gebeurt als het tegenvalt. En hoe u dat ontwerpt in plaats van verdient.

Urgentie. Waarom het nu moet en niet volgend kwartaal. Die zit in zijn situatie en niet in uw agenda, en u maakt haar niet, u maakt haar zichtbaar.

De vonk. Het moment waarop een beslissing valt, en waarom dat een gesprek is en geen document.

De gedragspatronen. Waarom dezelfde ontbrekende voorwaarde bij drie mensen totaal verschillend klinkt, en hoe u voorkomt dat u op de toon afgaat.

En aan het eind van deel II staan de vier regels, op één bladzijde.

DE VIER REGELS

Te duur is belang. Intern bespreken is vertrouwen. Ik kom erop terug is urgentie. En stilte betekent dat er een voorstel lag voordat de drie voorwaarden stonden.

Die bladzijde is bedoeld om erbij te pakken na een gesprek dat niet liep zoals u dacht.

Wat er in deel III staat

Deel III is het grootste deel, en het gaat over iets anders dan het gesprek.

Een methode die elke dag tegen de organisatie in moet worden volgehouden, verliest van die organisatie. Daarom gaat dit deel niet over zes verkooptrucs maar over de inrichting waarin de methode niet elke dag opnieuw hoeft te worden opgebracht.

Eerst het speelveld: wat er is veranderd nu het antwoord vóór de klik komt, wat dat doet met vindbaarheid, en welke rol daaruit ontstaat.

Dan wat een opdrachtgever werkelijk koopt wanneer hij deze methode binnenhaalt: zeven onderdelen die samen een commerciële organisatie vormen.

Dan de zeven stappen, van het moment dat een klant u vindt tot de klant die terugkomt. Elke stap met een uitgangseis: iets dat klaar moet zijn voordat u verder mag. Die eisen zijn het belangrijkste van het hele boek.

En twee onderwerpen die er dwars doorheen lopen: de prijs, en hoe deze methode zich verhoudt tot SPIN, Challenger en MEDDIC.

Eén zaak, van begin tot eind

Vanaf hoofdstuk 23 loopt er één echt geval door de hoofdstukken heen.

Een ondernemer die binnenkwam voor zijn boekhouding, bij wie in de nulmeting iets heel anders boven kwam, en die binnen drie dagen zelf besloot waarmee hij wilde beginnen.

De mails staan er niet overgetypt in, maar als schermafbeeldingen uit het postvak zelf, met alleen zijn gegevens onleesbaar gemaakt. Een overgetypte mail bewijst niets; die kan ik verzinnen. Deze niet.

Er zitten drie berichten bij die ik liever niet had laten zien. Ze komen niet van de klant maar van mijn eigen opdrachtgever, en ze laten zien hoe snel de oude reflex terugkomt zodra een prospect warm wordt.

Wat ik u niet vraag

Niets.

Dat is geen bescheidenheid, het is de volgorde die ik in dit boek verdedig en die ik op mezelf toepas. Introductie, dan proberen, dan beslissen.

Dit deel was de introductie.

Als het idee hier betekenis heeft gekregen, is het volgende deel de plek waar u het kunt proberen, in uw eigen gesprekken, met uw eigen klanten. Pas daarna ontstaat de vraag of er een organisatie omheen moet worden gebouwd.

KERNPRINCIPE

Een boek over kleine beslissingen dat op de laatste bladzijde om een grote vraag, heeft zijn eigen stelling niet begrepen.

Waar u de volledige uitgave vindt

Het hele boek, met deel II en deel III, het begrippenkader en de bronnen, staat op **vuurdriehoek.nl**.

Wilt u zien hoe de methode in de praktijk wordt toegepast, dan staat dat op **digitalsalesconsultant.ai**.

En hebt u iets aan dit deel gehad, geef het dan door. Het mag in deze vorm ongewijzigd worden gedeeld, doorgestuurd en uitgeprint.

Greg Trinidad

Bronnen en verder lezen

De boeken en onderzoeken waar in dit boek naar wordt verwezen, in de volgorde waarin ze voorkomen.

Over economie en het vak

Ronald Coase, *The Nature of the Firm*, 1937. Waarom bedrijven bestaan, en daarmee waarom verkopers bestaan.

Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954. Het doel van een onderneming is een klant creëren.

Theodore Levitt, *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 1960. In welke business zit je werkelijk.

Jerome McCarthy, *Basic Marketing*, 1960. De vier P's.

Al Ries en Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, 1981.

Byron Sharp, *How Brands Grow*, 2010. Onderzoek van het Ehrenberg-Bass Institute over mentale en fysieke beschikbaarheid.

Over beslissen

Daniel Kahneman en Amos Tversky, *Prospect Theory*, 1979. Verliesaversie.

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011. Systeem 1 en systeem 2.

Sheena Iyengar en Mark Lepper, *When Choice is Demotivating*, 2000. Het jamonderzoek.

Amy Edmondson, *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, 1999.

Richard Thaler en Cass Sunstein, *Nudge*, 2008. Keuzearchitectuur.

Over verkopen

Neil Rackham, *SPIN Selling*, 1988.

Matthew Dixon en Brent Adamson, *The Challenger Sale*, 2011.

Jeff Thull, *Mastering the Complex Sale*, 2003.

Keenan, *Gap Selling*, 2018.

En mijn eigen werk

Greg Trinidad, *De Vuurdriehoek*, [jaar]. Het model waarop dit boek rust.

Greg Trinidad, *Communicate to Captivate*, in voorbereiding. De volledige uitwerking van de drie gedragsspatronen uit hoofdstuk 14.

Over de auteur

Greg Trinidad (1962) is auteur van *De Vuurdriehoek* en oprichter van Uitgeverij De Vuurmaker.

Hij begon zijn loopbaan achter een speeltafel in een casino en werd financieel adviseur. Daarna bouwde hij mee aan mobiel bankieren in Oost-Afrika en leidde hij tien jaar lang een callcenter in Metro Manila voor ruim tweeduizend appartementen in Europa, jaren voordat de grote boekingsplatforms bestonden. Tegenwoordig werkt hij aan digitale sales en AI voor het midden- en kleinbedrijf.

Meer dan twintig jaar, drie continenten, en overal hetzelfde patroon: de oplossing lag er al, iedereen was het eens, en er werd niets besloten.

Hij werkt als Digital Sales Consultant voor opdrachtgevers in de financiële dienstverlening en de verduurzaming, en leidt mensen op in de methode die in dit boek staat.

vuurdriehoek.nl digitalsalesconsultant.ai

Een arts die behandelt zonder onderzoek, verliest zijn vergunning. In sales **heet dat een pitch.**

De meeste verkoopgesprekken lopen niet stuk op de prijs en niet op het product. Ze lopen stuk omdat er een oplossing werd aangeboden voordat iemand had vastgesteld wat er aan de hand was.

Dit boek draait die volgorde om. Een beslissing ontstaat alleen wanneer belang, vertrouwen en urgentie alle drie aanwezig zijn, en die drie tellen niet op, ze vermenigvuldigen. Ontbreekt er één, dan is de uitkomst nul, hoe sterk de andere twee ook zijn.

DIAGNOSTIC SELLING · DE GREG TRINIDAD METHODE

Een verkoopmethode en ontwerpmodel voor salesorganisaties waarin de verkoper niet begint met overtuigen, presenteren of offreren, maar eerst vaststelt welke voorwaarde voor een verantwoorde beslissing ontbreekt.

DE DIAGNOSE

Vier regels waarmee je in een gesprek vaststelt waarom iemand nog niet beslist. Te duur is belang. Intern bespreken is vertrouwen. Ik kom erop terug is urgentie.

DE DIGITAL SALES CONSULTANT

De rol die ontstaat wanneer techniek het informatiewerk doet en de mens het oordeel draagt. Geen verkoper met een AI-abonnement.

DE DIAGNOSTISCHE SALESORGANISATIE

Niet ingericht rond de activiteit van de verkoper, maar rond de informatie die iedere volgende klantbeslissing rechtvaardigt. Van demand generation tot aftersales.

Met een zaak die van begin tot eind wordt gevolgd, inclusief de e-mails. Niet overgetypt, maar als schermafbeelding uit het postvak zelf.



GREG TRINIDAD

Auteur van De Vuurdriehoek. Begon achter een speeltafel in een casino, werd financieel adviseur, bouwde mee aan mobiel bankieren in Oost-Afrika en leidde tien jaar een commercieel centrum in Metro Manila. Werkt nu als Digital Sales Consultant voor opdrachtgevers in de financiële dienstverlening en de verduurzaming, en leidt mensen op in deze methode.

UITGEVERIJ DE VUURMAKER

vuurdriehoek.nl · digitalsalesconsultant.ai

ISBN 978-90-000000-0-0

Verkoop · Management

NUR 801