



Operationele verkoopcyclus

René van Hoften



Noordhoff Uitgevers

De operationele verkoopcyclus



De operationele verkoopcyclus

Drs. R.M.H. van Hoften

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84397-7
ISBN 978-90-01-78871-1
NUR 802

Woord vooraf

Eigenlijk heeft het veel te lang geduurd voordat *De operationele verkoopcyclus* het daglicht heeft mogen zien. De operationele verkooppraktijk in het bedrijfsleven is van zo'n omvang en belang dat dat al veel eerder had moeten gebeuren.

Hoe het ook zij, deze uitgave ligt er nu en is daarmee de noodzakelijke aanvulling in de opleidingsopbouw van sales-A en sales-B naar sales-C-niveau, of anders gezegd van startniveau hbo, naar hoofdfase hbo tot post-hbo-sales. Dit boek is daarmee de ontbrekende schakel aan de onderkant van het saleskennisdomein.

Voor de totstandkoming ervan ben ik een aantal mensen zeer erkentelijk. Dat is op de eerste plaats mijn levenspartner Marijke Eken, met haar computervaardigheid bij het converteren van bestanden, het tekenen van grafieken en de opmaken van conceptteksten. Daardoor raakte de productie van deze uitgave in de zomervakantie van 2009 opeens in een niet-verwachte stroomversnelling.

Verder wil ik ook een aantal collega's bedanken vanuit de Hogeschool Arnhem Nijmegen, de Faculteit Economie en Management, de afdeling International Business and Commerce. Zij hebben het concept beoordeeld op de klantwaarde voor hen als salesdocent en op de klantwaarde voor de student in het leerproces naar een volwaardige sales- en marketingprofessional: Robert Everts, Anton Klop, Henni van Helsland, Lianne Herms-Loen, Stefan Renkema, Frans van Elk en Marlou Landman.

Daarnaast gaat mijn dank ook uit naar de coördinator van de Small Businessopleiding Henk Groenhuis en de coördinator van de Student Company Wim Rutgers, die beiden de ruimte hebben gegeven voor de ontwikkeling van deze uitgave.

Hopelijk gaat dit boek de rol vervullen die ik erbij bedacht heb: het nog verder populariseren van het salesonderwijs op hbo-beginniveau, zodat een goede voedingsbodem ontstaat voor een voortzetting daarvan op hogere niveaus.

René van Hoften, 2010
Kranenburg (D)
Hoofddocent Sales- en Marketingmanagement
Hogeschool Arnhem-Nijmegen
Faculteit Economie

Inhoud

Inleiding 10

Deel 1

De interne verkoopcyclus 12

1 Analyse: de positie van verkoop 15

- 1.1 De positie van operationele verkoop als kennisgebied 16
- 1.2 De positie van de verkoopafdeling 17
- 1.3 De positie van verkoop in het organogram 19

2 Analyse: de verkoopbuitendienst 23

- 2.1 Functies en taken 24
- 2.2 Omvang van de verkoopbuitendienst 26
- 2.3 Rayonnering en routing 31

3 Analyse: de verkoopbinnendienst 41

- 3.1 Functies en taken 42
- 3.2 Deelgebieden 44

4 Analyse: de personele kant van de verkoopafdeling 49

- 4.1 Maslow en Herzberg 50
- 4.2 Motivatoren 51
- 4.3 Beoordelingsmodellen voor verkoopmedewerkers 51

5 Forecasting 55

- 5.1 Voorspellen 56
- 5.2 Kwantitatieve methoden 58
- 5.3 Kwalitatieve methoden 63
- 5.4 Gecombineerde forecast 64

6 Targetting en commerciële kengetallen 69

- 6.1 Opbrengstentargets 70
- 6.2 Commerciële kengetallen 72

7 Budgetting en kortingenbeleid 75

- 7.1 Kostenbudgettering 76
- 7.2 Kortingenbeleid 77

Slot: De verbinding naar buiten: operatie en evaluatie 79

Deel 2

De externe verkoopcyclus 80

8 Leadgeneratie: de ordertrechter 83

- 8.1 De eenvoudige ordertrechter 84
- 8.2 De integrale ordertrechter 87
- 8.3 Leadmanagement 88
- 8.4 Het effectiviteitsdashboard 93

9 Leadgeneratie: e-commerce 97

- 9.1 E-commerce 98
- 9.2 E-media 101

10 Prospectkwalificatie: direct mail 107

- 10.1 Direct mail als salesinstrument 108
- 10.2 Doelstellingen van direct mail 109
- 10.3 Direct mail: opbouw en inhoud 111

11 Prospectkwalificatie: teleselling 119

- 11.1 Toepassingsgebieden 120
- 11.2 Voor- en nadelen 122
- 11.3 Tips voor teleselling 123

12 Prospectkwalificatie: beursverkoop 125

- 12.1 De beurs als salesinstrument 126
- 12.2 Beursdoelstellingen 128
- 12.3 Beursbudgettering 133
- 12.4 Beursuitvoering 134

13 Orderrealisatie: offertering 139

- 13.1 De offerte als salesinstrument 140
- 13.2 Offerterteringsmethoden en -soorten 141
- 13.3 Het offerteproces 146

14 Orderrealisatie: het verkoopgesprek 149

- 14.1 De gesprekscyclus 150
- 14.2 De verkoopmethode 151
- 14.3 Het gespreksschema en de gesprekstechnieken 153
- 14.4 De verkooppresentatie voor groepen 162

15 Klantretentie: de inkoopcyclus bij de klant 165

- 15.1 Binnenkijken bij de klant 166
- 15.2 Sales process mapping 169

Slot: De integrale verkoopcyclus en het operationele verkoopplan 171

Bijlagen

- Sales process mapping 173
- Commercial metrics 174
- Vragenlijst leadmanagement 175

Literatuur 177

Register 179

Inleiding

Deze onderwijsmethode, *De operationele verkoopcyclus*, is geschreven om tegemoet te komen aan de grote behoefte van het economisch onderwijs aan een beter referentiekader voor verkopen op operationeel niveau. De laatste vijftien jaar is het vak sales en salesmanagement langzaam maar zeker aan een opmars in het economisch onderwijs begonnen, met name in de hogere studie jaren. Daarvoor zijn dan ook enkele goede studieboeken verschenen met het accent op salesmanagement, dus de beleidsmatige kant van verkopen.

Voor de uitvoeringskant, het operationele vlak van de salesfunctie, die centraal staat in de eerste twee leerjaren van het onderwijs, bestond nog geen expliciete uitgave. Dit boek tracht daarin te voorzien en is dus vooral gericht op de propedeuse/het tweede jaar van opleidingen zoals Commerciële Economie, Communicatie en Small Business.

In die behoefte aan informatie over operationele verkoop werd tot nu toe voorzien door algemene marketingboeken van bekende auteurs, maar die besteden slechts een enkel hoofdstuk aan dit onderwerp en onderwerpen sales bovendien – geheel abusievelijk – volledig aan marketing. Een fout die dan vaak blijft doorspelen tot in het laatste jaar van de opleiding en studenten dus op een verkeerde manier voorbereidt op hun beroepsperspectief. Operationele verkoop en salesmanagement zijn echter volledig zelfstandige kennisdomeinen die gelijkwaardig zijn aan marketing.

Bij operationele verkoop denken we aan functies in de binnen- en buitendienst van een bedrijf met een zogenoemd front-office-karakter, dat wil zeggen: met direct klantcontact en directe omzetverantwoordelijkheid. Bij salesmanagement denken we aan functies als commercieel directeur, salesmanager of accountmanager. Dit boek is vooral geschreven op het niveau van de individuele verkoopmedewerker van de binnen- en buitendienst. De vraag is aan de orde wat hij of zij moet weten en kunnen om naar behoren te presteren.

Centraal in dit boek staat de toepassing van de operationele salestheorie gericht op de analyse/planning van één centraal case- of praktijkbedrijf of van een zogenoemde studentcompany. Is het een reeds bestaand bedrijf, dan reikt dit boek daarvoor diverse analyse-instrumenten aan uit de salesmix. Is het een toekomstig of fictief casebedrijf, dan mag voor analyse-instrumentarium ook plannings-instrumentarium worden gelezen. Het enige verschil dat er dan is, is een tijdsverschil. Bij het bestaande bedrijf kijk je als student vooral terug naar het afgelopen jaar: naar hoe het is gegaan en of de doelstellingen zijn gehaald. Bij het fictieve bedrijf kijk je als student vooral vooruit naar de nabije toekomst: hoe het zal moeten gaan en wat de na te streven doelstellingen zijn.

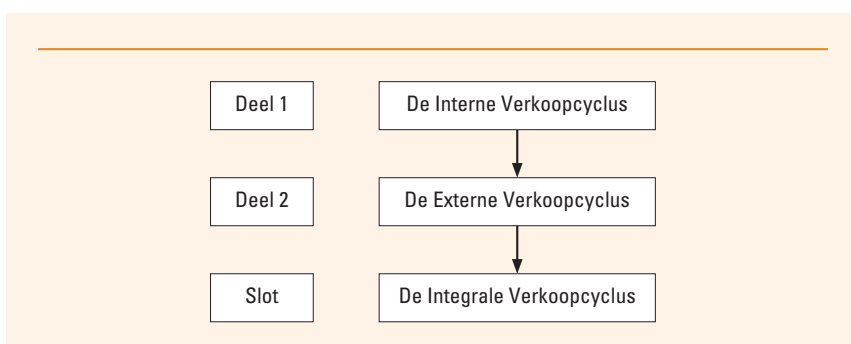
Het hier gepresenteerde analyse-instrumentarium voor de operationele verkoop vindt zijn start in het overzichtsmodel genaamd de Klant-Markt-Matrix, maar daalt daarna snel af naar de dagelijkse verkooppraktijk van medewerkers uit de binnen- en buitendienst van een

bedrijf. Op basis van de te maken bedrijfsanalyse is het uiteindelijk de bedoeling te komen tot performanceverbeteringen van de salesafdeling en salesfunctionarissen. Dit alles binnen de context van de onderneming als geheel.

Verkoopcyclus

De uitgangsfilosofie is die van verkoop als een cyclisch proces. Dit is een dynamische en steeds weerkerende cyclus van activiteiten, procesfasen genoemd.

Daarbij zijn twee deelcycli te onderscheiden: de interne verkoopcyclus, die behandeld wordt in deel I, en de externe verkoopcyclus, die behandeld wordt in deel II. Aan het eind van het boek worden beide cycli aan elkaar gelinkt en wordt het beroepsproduct 'het Operationeel Verkoopplan' (OVP) als eindopdracht kort samengevat. In schema ziet het er als volgt uit:



Deel I, De interne verkoopcyclus, gaat in feite over alles wat er intern op een verkoopafdeling moet gebeuren, alle voorbereidingen die nodig zijn om de externe verkoop tot een succes te maken. Dat deel is opgebouwd uit een zestal procesfasen, te weten analyse, forecasting, targetting, budgetting, operating en evaluating.

- Hoofdstuk 1 behandelt de analysefase en start met de positiebepaling van verkoop via de plaats van operationele verkoop in het commerciële kennisdomein en een beschrijving van de positie van de verkoopafdeling in het organogram. In hoofdstuk 2, eveneens over de analysefase, wordt aangegeven hoe de buitendienst is opgebouwd en functioneert. Hoofdstuk 3 gaat over de binnendienst en haar taken, hoofdstuk 4 behandelt het personeelsbeleid en de motivatoren die de biddi (binnendienst) en budi (buitendienst) kunnen prikkelen en daarmee samenhangende beoordelingsmodellen.
- De fase van forecasting, het prognosticeren van de toekomst, staat in hoofdstuk 5 centraal, met kwalitatieve en kwantitatieve voorspellingsmethoden.
- Daarna worden de fasen van targetting en budgetting besproken in hoofdstuk 6 en 7 met onder andere verkoopdoelen, de kosten- en opbrengstenbegroting en het kortingenbeleid.
- De laatste twee fasen, operating en evaluating, vormen de afsluiting van de interne verkoopcyclus en zijn meteen de brug naar de externe verkoopcyclus van deel II.

In deel II, De externe verkoopcyclus, komen alle salesactiviteiten aan de orde die extern plaatsvinden of naar buiten toe gericht zijn, om uiteindelijk alle intern vastgestelde verkoopdoelen extern waar te maken. Dat deel is ook weer cyclisch opgebouwd volgens een viertal procesfasen: leadgeneratie, prospectkwalificatie, orderealisatie en klantretentie.

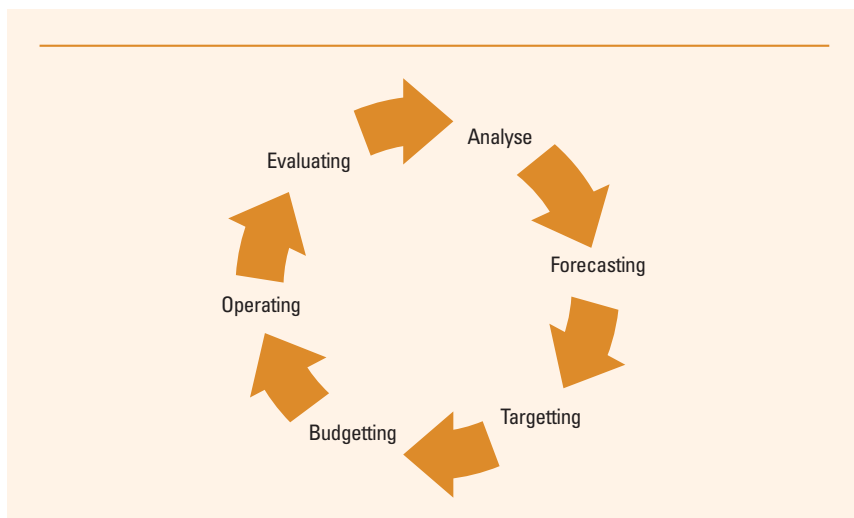
- In de fase van leadgeneratie worden de ordertrechter en e-commerce behandeld, respectievelijk in hoofdstuk 8 en 9.
- In de fase van prospectkwalificatie worden direct mailing, teleselling en beursverkoop toegelicht (hoofdstuk 10, 11 en 12).
- In de fase van orderrealisatie gaat het om de offerte (hoofdstuk 13) en het verkoopgesprek (hoofdstuk 14, geschreven door Henni van Helsland).
- Tot slot is er in hoofdstuk 15 aandacht voor de fase van klantretentie. Behandeld wordt de inkoopcyclus van de klant met onderwerpen als cross-selling en deep-selling.

Elk hoofdstuk sluit af met een samenvatting. De opdracht aan het eind van elk hoofdstuk geeft studenten de gelegenheid de behandelde theorie naar eigen inzicht toe te passen op het case- of praktijkbedrijf.

Het boek sluit af met een beschouwing waarin de interne verkoopcyclus, de externe verkoopcyclus en de klantinkoopcyclus worden geïntegreerd, waarna alle behandelde theorie en opdrachten worden samengevat in het beroepsproduct Operationeel Verkoopplan.

De interne verkoopcyclus

1



De figuur hieronder laat de zes fasen van de interne verkoopcyclus zien. De fasen worden hierna kort uitgelegd.

Een bedrijfscyclus begint meestal met de fase van het analyseren van het verleden. Hoe is het gegaan, zijn de doelen gehaald, wat zijn de oorzaken van slagen of falen?

In een aantal gevallen zal die analyse meer een beschrijving zijn van de bestaande situatie dan een oorzakelijke analyse. Dat is onder andere afhankelijk van het beschikbare materiaal (de data) en de beschikbare analysehulpmiddelen. In dit geval gaat het om de beschrijving van de positie van de verkoopafdeling, de taken en functies van de binnen- en buitendienst en de personele aspecten.

Nadat is teruggekeken naar het nabije en verdere verleden, gaat een bedrijf in een interne verkoopcyclus vooruitkijken naar de nabije en mogelijk verdere toekomst aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. Zo wil het bedrijf de (on)zekerheid van de toekomst onder ogen zien te krijgen.

Op basis van de gegevens uit het verleden en gegevens over de toekomst stelt een bedrijf haar doelen vast: verkoopdoelen, marketingdoelen, financiële doelen. Dit zijn de zogenoemde targets.

Als die doelen zijn bepaald, worden de daarvoor benodigde budgetten vastgesteld en verdeeld over de afdelingen, functies en activiteiten.

Vervolgens worden met behulp van die budgetten de taken uitgevoerd in de fase van *operating*. En als laatste worden in het laatste kwartaal van een kalenderjaar alle doelen, budgetten en de uitvoering ervan geëvalueerd

in de fase van *evaluating*.

Alle genoemde zes fasen van de interne verkoopcyclus vormen het onderwerp van het eerste deel van dit boek.



A man in a dark suit, white shirt, and patterned tie is shown in profile, looking out of a window. The window has the letters 'EIL' on it. The background is a dark, vertically-ribbed wall. The lighting is bright, suggesting an outdoor setting.

EIL

Analyse: de positie van verkoop



1

- 1.1 De positie van operationele verkoop als kennisgebied
- 1.2 De positie van de verkoopafdeling
- 1.3 De positie van verkoop in het organogram

Een bedrijfscyclus begint meestal met de fase van het analyseren van het verleden. Hoe is het gegaan, zijn de doelen gehaald, wat zijn de oorzaken van slagen of falen? In een aantal gevallen zal die analyse meer een beschrijving zijn van de bestaande situatie dan een oorzakelijke analyse.

Hoofdstuk 1 behandelt die analysefase. Gestart wordt met de positiebepaling van verkoop via de plaats van operationele verkoop in het commerciële kennisdomein en een beschrijving van de positie van de verkoopafdeling in het organogram.

1.1 De positie van operationele verkoop als kennisgebied

Het commerciële vakgebied bestaat uit twee aan elkaar gelieerde kennisdomeinen namelijk: marketing en sales. Beide kennisdomeinen zijn weer onderverdeeld in twee niveaus:

- een strategisch niveau: alle activiteiten die langer dan een jaar duren, lange termijnbeslissingen op marketing- en salesterrein die grote investeringen vragen, waar de hele onderneming bij betrokken is, zaken die niet snel zijn terug te draaien. Keuzes worden gemaakt over onder andere het productassortiment en de doelmarkten.
- een operationeel niveau: alle activiteiten die maximaal een jaar duren, die op afdelingsniveau en functionarisniveau liggen, die kleinere investeringen vragen, die indien nodig op korte termijn zijn terug te draaien of aan te passen. Keuzes worden gemaakt over de inzet van direct mail of teleselling.

Klant-Markt-Matrix

De zogenoemde Klant-Markt-Matrix (zie figuur 1.1), toont die twee kennisdomeinen en die twee niveaus. Een aantal andere kenmerken van dit model is:

- dat marketing en sales volledig gelijkwaardig aan elkaar zijn, zowel strategisch als operationeel;
- dat er horizontale, verticale en diagonale verbanden zijn tussen de vier kwadranten;
- dat sales ook een strategische bedrijfsdiscipline is door het gebruik van strategische klantmodellen.

Onder het domein van operationeel verkopen valt het kwadrant links-onder: operationele sales, met alle salesactiviteiten die hun impact hebben binnen een jaar.

Het kwadrant sales strategisch linksboven valt onder de leerstof van de hogere studie jaren. Daarboven zit nog een post-hbo-niveau. Zo wordt duidelijk dat net als aan de marketingkant het saleskennisdomein een drietal niveaus kent, namelijk. sales-A, sales-B en sales-C.

Operationeel verkopen valt dus in feite onder sales-A, met de uitvoerende activiteiten van het genoemde kwadrant linksonder, de zogenoemde operationele salesmix. Deze deelonderwerpen komen alle in dit boek aan de orde.

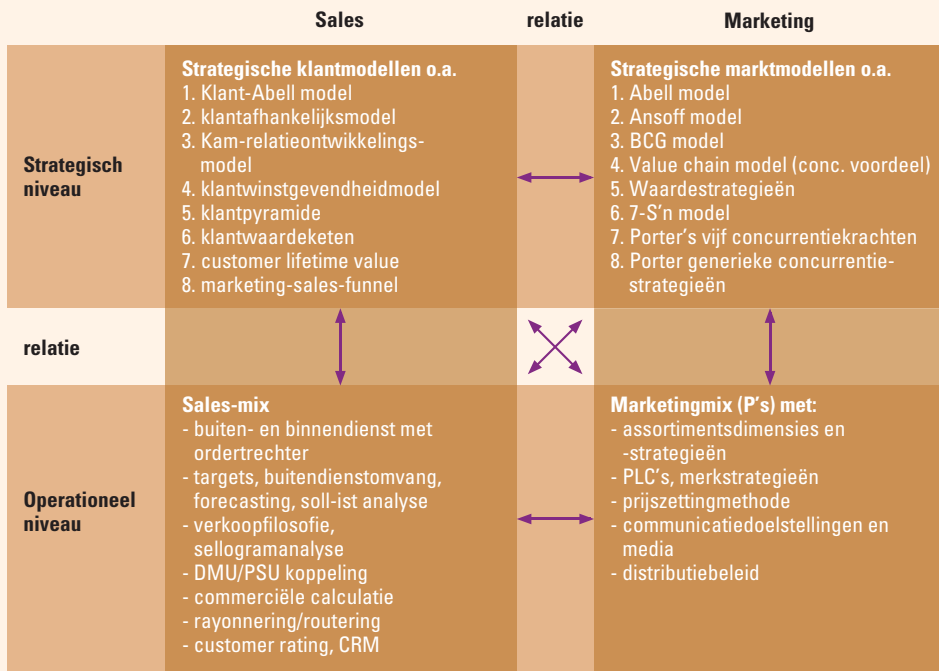
Als je dit model toepast op een praktijkbedrijf of een casebedrijf (met een doorloopcase of case-onderdelen), dan begint hier al de interne sterkte-zwakke-analyse en de externe kansen-bedreigingen-analyse op operationeel salesterrein.

Analyseer je een casebedrijf of echt bedrijf op basis van de Klant-Markt-Matrix, dan betekent dat dat je in eerste instantie vaststelt of alle vier de kwadranten bij dat bedrijf aanwezig zijn in de commerciële bedrijfsuitvoering. Voor veel bedrijven zal dat niet zo zijn.

Standardsituaties die zich kunnen voordoen zijn:

- Bij kleine bedrijven: alleen sales operationeel is aanwezig, de andere drie ontbreken.
- Bij middelgrote bedrijven: sales operationeel, marketing operationeel en marketing strategisch zijn aanwezig, sales strategisch ontbreekt.
- Bij hit-and-run-bedrijven: alleen sales operationeel en marketing

Figuur 1.1 **Klant-Markt-Matrix**



Bron: R. M. H. van Hoften, 2007-2008 ©

operationeel zijn aanwezig, sales strategisch en marketing strategisch ontbreken.

- Bij handelsmaatschappijen: sales operationeel en sales strategisch zijn aanwezig, marketing ontbreekt volledig, zowel operationeel als strategisch.
- Bij multinationals: alle vier de kwadranten zijn aanwezig, maar de verbanden tussen twee of meer kwadranten ontbreken.
- Best-in-class-bedrijven: alle kwadranten zijn aanwezig en tussen alle kwadranten bestaan logische verbindingen.

Alle standaardsituaties en varianten daarop, behalve de laatste, zullen leiden tot de constatering van een bepaalde interne commerciële zwakte van het casebedrijf.

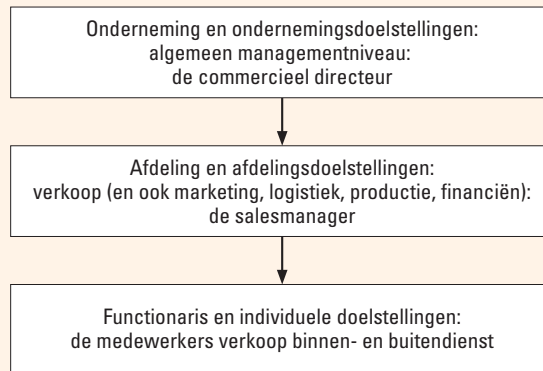
1.2 De positie van de verkoopafdeling

Verkoopafdeling Verkoopfunctie

Om de positie van sales te beschrijven zetten we de verkoopafdeling en verkoopfunctie in een verticaal verband (zie figuur 1.2).

Wil je nog meer zicht krijgen op de plaats die de verkoopafdeling inneemt binnen het gehele bedrijfsproces en alle interfaces/relaties die de verkoopafdeling heeft met andere bedrijfsafdelingen, dan is het overzicht van figuur 1.3 daarvoor geschikt.

Figuur 1.2 **Verkoopafdeling en verkoopfunctie**



Uit dit overzicht komt duidelijk naar voren dat de verkoopafdeling met alle andere bedrijfsafdelingen contact moet hebben om optimaal te kunnen presteren.

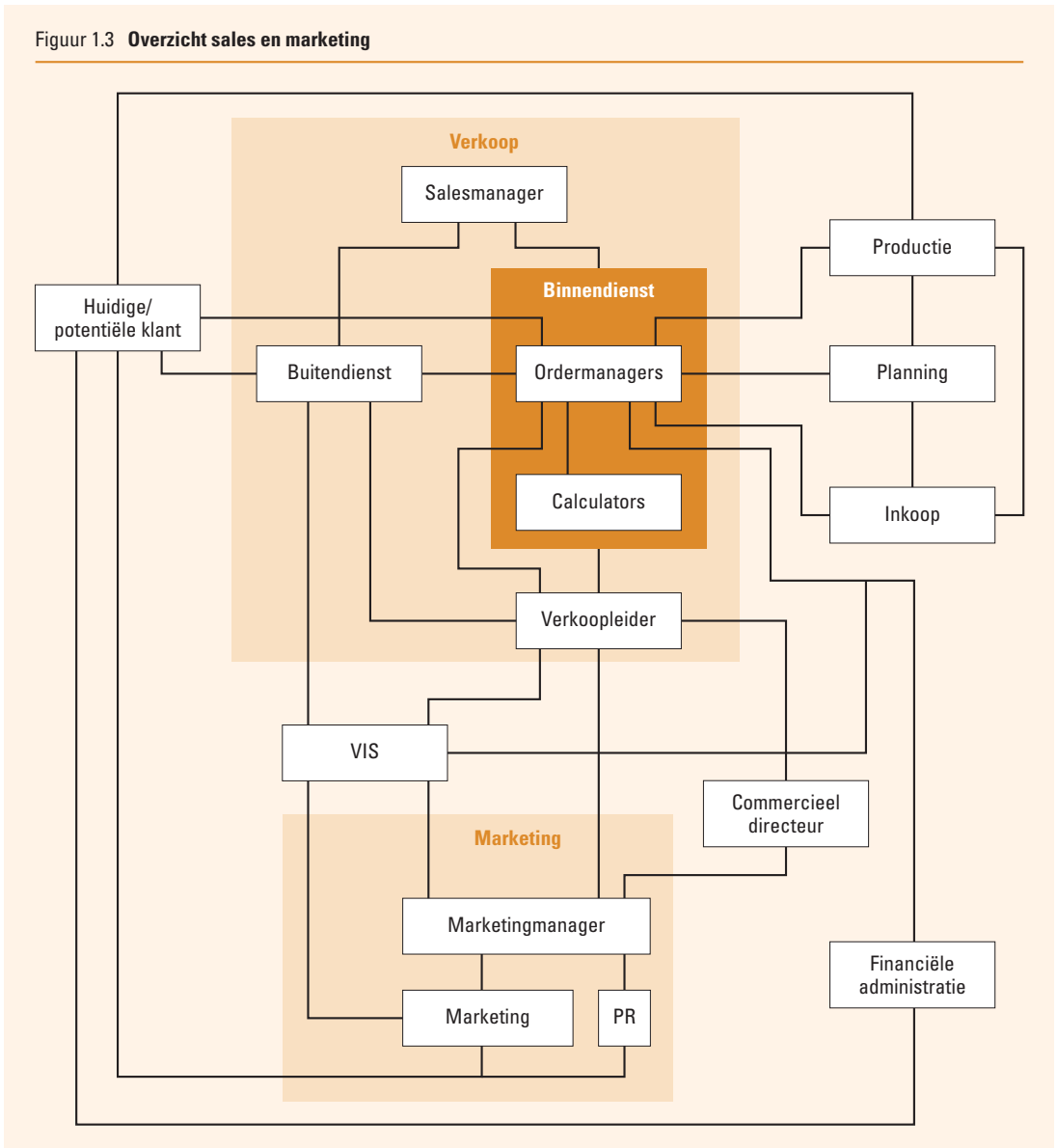
De relaties of, zoals ze ook genoemd worden, interfaces bestaan er binnen de eigen afdeling tussen salesmanager, verkoopleider, buitendienstmedewerker/vertegenwoordiger en binnendienstmedewerker van de afdeling sales-support. Deze medewerkers onderhouden intensief – vaak dagelijks – contact met elkaar.

Daarnaast moet er van nature een direct contact bestaan met de marketingafdeling, de andere poot uit het commerciële kennisdomein. De marketingmix en de salesmix horen op operationeel terrein elkaars broer en zus te zijn en moeten op strategisch terrein c.q. managementniveau in elkaars verlengde belangrijke keuzes maken. Dat is beschreven in de eerder beschreven Klant-Markt-Matrix. De commerciële directeur moet er als hoogste commerciële baas beleid voor ontwikkelen en toezicht op uitvoeren.

Verder heeft de verkoopafdeling schriftelijk, digitaal, telefonisch en via vergaderingen en informele contacten een sterke verbinding met de financieel-administratieve afdeling; denk aan orders, betalingen, kredietcontroles en aanmaningen. De verkoopafdeling heeft contact met de inkoopafdeling om de grondstoffen, halffabricaten en onderdelen op tijd ingekocht te krijgen, zodat de verkoopvoorspellingen kunnen worden waargemaakt. Met productie heeft ze contact om de geplande verkopen op tijd klaar te hebben staan; denk aan afroeporders, meerjarige contracten, spoedzendingen en de ijzeren voorraad. En met logistiek om te kunnen voldoen aan de afgesproken levertermijnen en snelheid en correctheid van levering.

Indien er in een bedrijf een afdeling planning bestaat, dan is dit de spin in het web van alle hiervoor genoemde bedrijfsafdelingen. De afdeling planning zorgt voor de juiste afwikkeling van de zogenoemde order-flow-chart, het moment waarop de order een kans maakt geaccepteerd te worden door de klant tot aan het uiteindelijke moment van levering en betaling. In de analysefase van de interne verkoopcyclus wordt ook dit bedrijfsproces beschreven en geanalyseerd.

Figuur 1.3 Overzicht sales en marketing



1.3 De positie van verkoop in het organogram

De verkoopafdeling kan volgens een aantal principes in het organisatieschema van een onderneming worden opgehangen (zie figuur 1.4 t/m 1.7), namelijk volgens:

- het geografisch organisatieprincipe: per provincie/land/continent (G-principe);
- het product-organisatieprincipe: per productgroep of assortimentsonderdeel (P-principe);
- het functionele organisatieprincipe: per gelijksoortige functionele afdeling (F-principe);

Geografisch organisatieprincipe

Product-organisatieprincipe

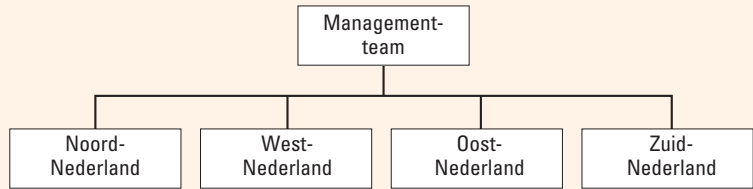
Functionele organisatieprincipe

Klant-organisatieprincipe

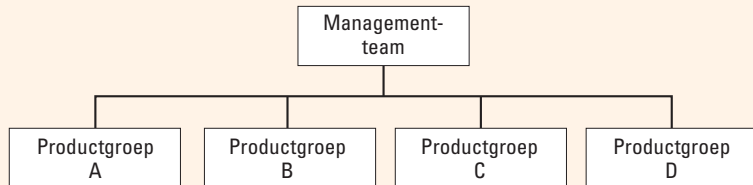
- het klant-organisatieprincipe, ook wel account- of marktprincipe: per klantcategorie A/B/C of marktsegment (A-principe).

In schema zien de organisatieprincipes er als volgt uit.

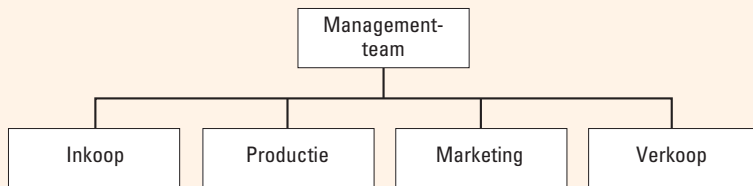
Figuur 1.4 Het geografisch organisatieprincipe



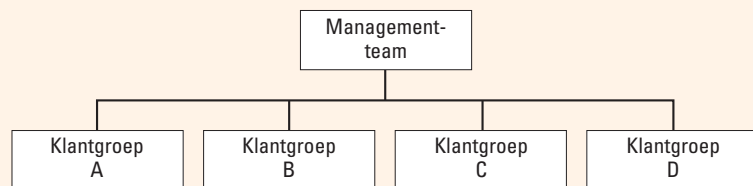
Figuur 1.5 Het product-organisatieprincipe



Figuur 1.6 Het functionele organisatieprincipe



Figuur 1.7 Het klant-organisatieprincipe



Dit zijn de vier hoofdvormen, de leidende principes voor de manier waarop een bedrijf structuur kan aanbrengen in zijn organisatie. Daarin is een bedrijf zelf vrij, maar er valt wel het een en ander over te zeggen:

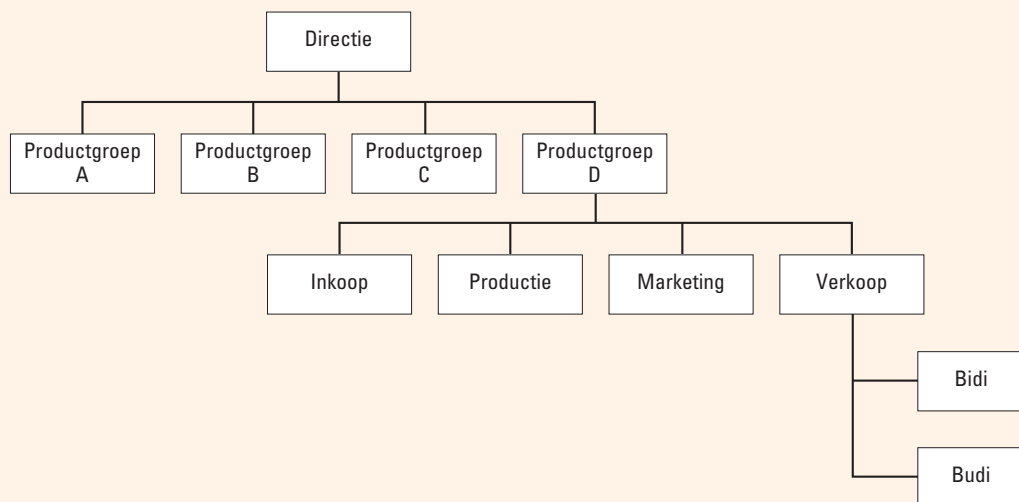
- bij kleinere, meer traditionele bedrijven overheerst de functionele indeling;
- bij klant- en marktgerichte bedrijven overheerst het klant-organisatieprincipe;
- bij grote multinationals overheerst het geografische principe met continenten;
- bij technische productiemaatschappijen overheerst het P-principe.

Bij het functionele organisatieprincipe is duidelijk waar de verkoopafdeling bevindt. Bij de drie andere indelingsprincipes komt de verkoopafdeling, bij de indeling volgens het P-principe, een niveau lager te staan, zoals in het organogram hierna (figuur 1.8) is weergegeven. Voor de twee resterende principes gaat dat op identieke wijze.

Samengesteld organisatieprincipe

Het organogram in figuur 1.9 heeft een samengesteld organisatieprincipe. Leidend is het P-principe met de productafdelingen a tot en met d. Volgend is het F-principe met de functionele afdelingen, waaronder verkoop met de binnen- en buitendienst.

Figuur 1.8 Samengesteld organisatieprincipe



Elk organogram heeft zijn voor- en nadelen, er bestaat geen ideaal organogram. Elk organogram is afgestemd op de bedrijfsomstandigheden van dat moment. Een functioneel principe waarbij gelijksoortige functies bij elkaar in een afdeling zijn gezet, biedt een helder en traditioneel overzicht. Het is wel een organogram dat naar binnen is gericht: de organisatiestructuur wordt bepaald door de eigen activiteiten. Dat geldt ook voor het productprincipe: de indeling van de eigen productgroepen bepaalt de organisatiestructuur.

De andere twee organisatieprincipes zijn meer naar buiten gericht: het geografische principe laat zich leiden door de indeling in geografische markten en het accountprincipe laat zich leiden door de indeling in klantcategorieën. De ontwikkelingsfase waarin een bedrijf verkeert en de mate van klant- en marktgerichtheid zijn voor een bedrijf het meest bepalend voor het organisatieprincipe dat het kiest. Kiest een bedrijf voor het A-principe, dan 'kantelt' het hele organogram naar de klant toe: het bedrijf laat zijn eigen organisatiestructuur bepalen door de samenhang van zijn klantenportfolio: de klantcategorieën A, B, C en D. De mate van verwantschap of overeenkomst tussen de klanten bepaalt dan in welke categorie een klant wordt ingedeeld.

Samenvatting

In dit eerste hoofdstuk is de plaats van het vakgebied verkoop binnen het commerciële domein behandeld. Daarbij is de relatie belicht van operationele en strategische verkoop met operationele en strategische marketing met behulp van de Klant-Markt-Matrix. Verder is ook de operationele verkoopfunctie beschreven binnen de diverse mogelijke bedrijfsorganogrammen, evenals de relaties met andere verkoopfuncties en andere afdelingen. Die relaties worden ook wel interfaces genoemd. Dit hoofdstuk heeft daarmee aandacht geschonken aan het eerste gedeelte van de analysefase van de interne verkoopcyclus.

Opdracht

Beschrijf en analyseer de positie van verkoop in het case- of praktijkbedrijf op basis van de drie genoemde onderwerpen:

- de positie van het kennisgebied verkoop aan de hand van de Klant-Markt-Matrix;
- de positie van de verkoopafdeling op basis van het bedrijfsschema;
- de positie van verkoop in het bedrijfsorganogram aan de hand van de organisatieprincipes.