

Salesmanagement



Noordhoff Uitgevers

Gerbrand Rustenburg & Arnold Steenbeek

5^e druk

Salesmanagement

Gerbrand Rustenburg

Arnold Steenbeek

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: www.stocksy.com

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

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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.reprorecht.nl). 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.stichting-pro.nl).

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) 978-90-01-86294-7

ISBN 978-90-01-86293-0

NUR 802

Ten geleide

‘Hij was een goede verkoper. Hij was opgevallen en hij zou Salesmanager worden in een van onze teams. Maar ik wilde eerst een keer met hem praten *waarom* hij eigenlijk Salesmanager wilde worden. EMC is in Nederland een sales organisatie en de grootste sprong die iemand maakt in zijn (sales) carrière is die van ‘verkoper’ naar salesmanager. Als verkoper ben je bijna volledig zelf verantwoordelijk om je projecten te laten slagen en voor je klantcontacten’.

Coen Bos is Managing Director van EMC Nederland. EMC is wereldwijd actief met 70.000 medewerkers en is marktleider op het gebied van zakelijke IT-oplossingen in de breedste zin van het woord, met een jaaromzet van meer dan \$ 24 miljard (2014). Coen is ook voorzitter van de Sales Management Association. De Sales Management Association (SMA) is opgericht in 1972 en ze streeft ernaar het kennisniveau van sales professionals in Nederland verder te ontwikkelen. Het doel van de SMA is om hét platform te zijn voor commercieel succes. Binnen EMC coacht hij salesmanagers op belangrijke punten in hun carrière.

Coen vertelt verder: ‘Verkopers noemen we intern ook wel ‘individual contributors’. En juist daar wilde ik met hem echt over doorpraten of hij besepte waaraan hij begon. Als geld een drijfveer is, dan kan hij beter verkoper blijven, want met bonussen zijn ze in staat om 50% tot soms wel 300% van hun vaste salaris erbij te verdienen. Als het om prestige gaat, dan is dat geen handige drijfveer, want salesmanagement is een ongelofelijk complex, psychologisch dynamisch en stressvol vak. We praatten dus door over waarom hij salesmanager wilde zijn en hij werd zelfs een beetje geïrriteerd door mijn doorvragen. Uiteindelijk bleek hij ‘samen te willen werken met een team om te groeien en beter te worden’. Dat is de juiste drijfveer’.

En wat is je rol binnen de SMA, als voorzitter? ‘De SMA is lang een vereniging geweest *voor* de leden, maar in deze tijd past het beter dat het een vereniging is *door* de leden. Dat elk lid weet waarom hij of zij lid is en wat hij of zij bij de SMA kan vinden. We hebben binnen de SMA drie pijlers in mooi Engels: connect, profile en knowledge:

- Connect laat zien welke netwerkmogelijkheden er allemaal zijn. We hebben letterlijk tientallen bijeenkomsten van klein tot een groots jaarlijks salesevent. Nationaal maar ook lokaal. Strategisch maar ook praktisch en soms letterlijk bij ‘De salesmanager in de keuken’.
- Profile betekent dat we onze taak om het schitterende vak sales en salesmanagement uit te dragen en beter te presenteren bij iedereen die de SMA nog niet kent onder de aandacht willen brengen. Op momenten dat het over sales en salesmanagement gaat in de media. En te laten zien hoe dynamisch, complex, uitdagend EN leuk het vak is.

- Knowledge gaat van verzamelen en creëren van kennis, tot delen en verrijken. Voor startende young sales, accountmanagers, senior sales professionals, salesmanagers en commercieel directeurs.

En hoe profiteren hbo'ers in sales van deze netwerken en kennis? Coen ziet het praktisch: 'Als SMA willen wij bijdragen aan de opleiding. In het bestuur van SMA zitten toch een aantal salesdirecteuren die echt een goede bijdrage aan alle hbo'ers kan leveren als zij een keer college zouden geven. Aan de andere kant denken de jongeren vaak dat het management de hoofdprijs is. Een soort holy grail, maar dat is het niet. Management moet je echt willen. De zwaarste stap die je kan nemen als salesman is je individuele bijdragen. Als sales man ben je verantwoordelijk voor één ding namelijk je eigen presteren en resultaten. De eerste stap die je moet maken naar management is van salesman naar manager. Dan ben je opeens ook verantwoordelijk voor het hele team. Je moet de drive hebben om een groep mensen naar een hoger platform te tillen. En je moet het niet willen voor het geld of de prestige, maar omdat je samen met je team wilt groeien.

Wat is voor jou de belangrijkste praktijkles geweest die je zou willen delen? Coen weet het nog goed: 'Ik zei altijd dat ik niets heb geleerd tijdens mijn studietijd. Maar tijdens mijn studietijd heb ik het denkkader geleerd. Je leert denken in een bepaald proces. Dit helpt om later beslissingen te nemen. Ik zou zeggen tegen studenten absorbeer zoveel mogelijk theorie als je kan, maar pas op. Dat theoretische materiaal op zich is niet de waarheid. De waarheid zit hem in de combinatie van alle theorie. Als de theorie waar zou zijn, zou het salesvak makkelijk zijn, maar dat is het niet. Sales gaat niet over praten, maar over luisteren. Het gaat over de psychologie van de mens. Maar ook over het land waar je verkoopt. Iets wat je in Nederland met veel passie verkoopt en wat met veel plezier door de klant gekocht wordt, kan in een ander land een flop zijn.'

Coen vat samen: 'Kort en goed een belangrijk deel kan je leren, maar daarna draait het puur om ervaring. Maak de beste combinatie van je verleden (hoe ben je opgegroeid en wat heb je geleerd), het heden (waar bevind je je nu, welke omgeving ben je actief) en je toekomst (waar wil je naartoe). Als je dat kunt, dan ga je een prachtige tijd tegemoet als verkoper of salesmanager.'

Interview Coen Bos, Voorzitter SMA
2 juli 2015
<https://www.sma.nl/>



Woord vooraf

Voor u ligt de vijfde druk van *Salesmanagement*. De eerste vier edities van *Salesmanagement* zijn met groot enthousiasme ontvangen, zowel door het onderwijs als het bedrijfsleven. Gebleken is dat er een grote behoefte bestaat aan een compleet, praktisch en up-to-date Nederlands werk, dat afgestemd is op de verkooppraktijk in Nederland en België.

Deze vijfde druk is behoorlijk herzien, een flink aantal hoofdstukken is drastisch aangepakt, zodat zij meer voldoen aan de huidige stand van zaken in de verkoop. De door de gebruikers naar voren gebrachte opmerkingen zijn zo serieus mogelijk verwerkt. Hierdoor is de praktische bruikbaarheid van het boek vergroot. Door middel van talloze actuele voorbeelden wordt de praktijk verduidelijkt. De website is daarbij ondersteunend.

Het boek wordt gekenmerkt door een integrale onderwijsmethodiek, dat wil zeggen een aanpak die de belangrijke onderwerpen uit het salesmanagement van deze tijd aan elkaar koppelt vanuit de optiek van de salesmanager en daarbij hulpmiddelen op de website aanbiedt. In de vijfde druk hebben strategische en operationele aspecten van salesmanagement, zowel offline als online, nadrukkelijk aandacht gekregen. Speciale aandacht is besteed aan verkoopmethoden; zoals consultative, solution, insight en strategic selling, waarbij ook social selling, leadgeneratie en inbound marketing van nut kunnen zijn. Duidelijk is dat kernwoorden zoals flexibiliteit, empathie en creativiteit ook voor Verkoop niet aan waarde hebben ingeboekt. Het benutten van verkoopcompetenties en -bekwaamheden om afstand van de concurrentie te nemen is van doorslaggevend belang.

In de nieuwe druk is ook veel aandacht besteed aan coaching en motivering van het verkoopteam, verkoopvaardigheden en verkoopleiderschap. Dit is een uitstekend afgerond onderdeel geworden en kan als zodanig voor studenten en personen in de verkoop worden gebruikt.

Het doel van dit boek is het stapsgewijs leren schrijven van een integraal verkoopplan: een proces van analyseren, leren, vragen, brainstormen, schrijven, schrappen en herformuleren. Voor een bedrijf (deels fictief) gaan studenten volgens de aanpak van probleemgestuurd en toepassingsgericht onderwijs, groepsgewijs, vanaf het nulpunt de verkoop van een onderneming analyseren, verkoopproblemen oplossen, plannen en de implementatie beschrijven. Daarin wordt de gehele verkoophorizon beschreven: strategische en operationele aspecten, relaties met andere plannen – onderneming, SBU's, marketing – onderkennen en afleiden, de binnen- en buitendienst, kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van verkoopplanning per land, segment, afnemer of account, forecasting, CRM en 'people' management van verkoop. De richtsnoer of leidraad in de bijlage kan daarbij behulpzaam zijn.

Doelgroepen

Salesmanagement is geschreven voor studenten van commerciële opleidingen en opleidingen die daaraan gelieerd zijn. Deze studenten komen na de opleiding terecht op marketing- en verkoopafdelingen. Dit boek is ook bedoeld voor deelnemers of studenten die het diploma NIMA/SMA Sales-B willen verwerven. Op deze opleiding wordt het als standaardwerk voorgeschreven. De derde doelgroep zijn managers in de verkoop, zoals salesmanagers, verkoopleiders en accountmanagers, die het boek kunnen gebruiken voor het maken van verkoop- en accountplannen, alsmede voor het trainen en motiveren van hun verkoop- of accountteam. Functionarissen in de verkoop kunnen het boek en de website gebruiken als naslagwerk, bijvoorbeeld voor het selecteren en voorbereiden van een beurs, of het optimaliseren van een verkoopregio, het inpassen van performance-indicatoren in de verkoopplanning of het selecteren van nieuwe landen en voorbereiden op nieuwe verkooplanden.

Opzet

De indeling van het boek is gebaseerd op de volgorde van algemene naar specifieke verkooponderwerpen. Hoofdstuk 1 begint met de externe omgeving die consequenties heeft voor het salesmanagement. In hoofdstuk 2 wordt de vertaalslag naar binnen gemaakt en worden ondernemings-, marketing- en verkoopdoelstellingen en -strategieën aan elkaar gekoppeld. Deze worden in hoofdstuk 3 en 4 onderbouwd met verkoopvoorspellingen, multimedia en verkoop- en klantinformatiesystemen. De hoofdstukken 5, 6 en 7 laten een aantal specifiekere toepassingsgebieden zien op het terrein van salesplanning, organiseren van het verkoopteam, account- en beursmanagement. Hoofdstuk 8 toont de bedrijfseconomische aspecten van het salesmanagement, zoals de impact van klantretentie. De hoofdstukken 9, 10 en 11 gaan over het leidinggeven aan, en het coachen en motiveren van het verkoopteam en de leiderschapsvaardigheden van de verkoopleider. Hoofdstuk 12 behandelt ten slotte een aantal aspecten van internationalisatie, zoals culturele- en onderhandelingsfacetten, en de selectie van landen. Aan het einde van elk hoofdstuk zijn een aantal vragen over het hoofdstuk geformuleerd. Op de website zijn een groot aantal MC-vragen per hoofdstuk opgenomen. Studenten kunnen hiermee oefenen. De website is: www.salesmanagement.noordhoff.nl. U hebt toegang tot deze website met een persoonlijke unieke code die bij het boek is verstrekt. Achter in het boek vindt u een uitgebreide richtsnoer voor het schrijven van een verkoopplan.

Ten slotte

Hoewel de auteurs en uitgever menen erin geslaagd te zijn dat de gebruiker met deze methode flexibel en doelgericht uit de voeten kan, zijn wij ons ervan bewust dat, hoeveel aandacht aan de ontwikkeling ervan ook besteed is, er ongetwijfeld mogelijkheden tot verbetering zijn. Wij vragen de lezers/gebruikers hun commentaren en opmerkingen en suggesties ter verbetering aan ons door te geven. Het adres is Noordhoff Uitgevers bv, afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl.

Gerbrand Rustenburg
Arnold Steenbeek
Groningen, voorjaar 2016

Inhoudsopgave

- 1 De salesmanager in een sterk veranderend eomgeving 11**
 - 1.1 De omgeving van salesmanagement in kort bestek 12
 - 1.2 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op mesoniveau 15
 - 1.3 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op macroniveau 24
 - 1.4 Benut kansen en laat bedreigingen verbleken 36
 - 1.5 Samenspel van Verkoop en Marketing; de rol van de salesmanager 37
Samenvatting 52
Vragen 54

- 2 Uitgangspunten voor strategische verkoopplanning 57**
 - 2.1 Van ondernemingsbeleid tot verkoopbeleid 58
 - 2.2 Van ondernemingsstrategie tot verkoopstrategie 71
 - 2.3 Van ondernemingsdoelstellingen tot verkoopdoelstellingen 88
Samenvatting 96
Vragen 97

- 3 Salesprognose berust op klant- en marktinformatie 99**
 - 3.1 Doel en nut van verkoopprognoses 100
 - 3.2 Een solide voorspellingsproces is nodig 108
 - 3.3 Voorspellingsmethoden zonder direct beschikbare kwantitatieve gegevens 116
 - 3.4 Voorspellingsmethoden op basis van beschikbare kwantitatieve gegevens 123
 - 3.5 Voorspellingsmethoden op basis van kwalitatieve én kwantitatieve gegevens 128
 - 3.6 Gecombineerde voorspellingsmethoden voor een betrouwbaarder beeld 138
Samenvatting 139
Vragen 142

- 4 De relatie met klanten is doorslaggevend 145**
 - 4.1 Diepgaand inzicht in klanten 146
 - 4.2 Het CRM-systeem voor Verkoop 148
 - 4.3 Direct marketing; vooral online relaties bouwen 170
 - 4.4 Social media en social selling 175
 - 4.5 Afnemers en technologie veranderen de keten 187
Samenvatting 190
Vragen 192

- 5 Organisatie en planning van het salesteam 195**
 - 5.1 Plaatsbepaling van de verkoopactiviteiten 196
 - 5.2 De activiteiten van de verkoopstaf 198
 - 5.3 Methoden ter bepaling omvang van de buitendienst 202
 - 5.4 Criteria voor rayonering 208
 - 5.5 Uitgangspunten voor routebepaling 213
 - 5.6 Teleselling; contact- en callcenter 218
 - [Samenvatting 223](#)
 - [Vragen 224](#)

- 6 Accountmanagement voor strategische klanten 227**
 - 6.1 Het ontstaan van accountmanagement 228
 - 6.2 De aanpak van accountmanagement 232
 - 6.3 De plaats van accountmanagement in de onderneming 235
 - 6.4 Selectie van aantrekkelijke accounts (prospects) 239
 - 6.5 Niveaus van accountmanagement 243
 - 6.6 Internationaal accountmanagement 245
 - 6.7 De overheden als A-accounts: aanbestedingen 250
 - 6.8 Invoering van accountmanagement 255
 - 6.9 Het accountplan essentieel voor een structurele aanpak 258
 - [Samenvatting 272](#)
 - [Vragen 274](#)

- 7 Beursmanagement 277**
 - 7.1 Beurzen in het algemeen 278
 - 7.2 Een beursbezoek vanuit de beursbezoeker bekeken 288
 - 7.3 Beursplanning is het begin van succes 292
 - 7.4 Aspecten van beursuitvoering 304
 - 7.5 Beursevaluatie en follow-up zijn cruciaal 309
 - [Samenvatting 312](#)
 - [Vragen 313](#)

- 8 Bedrijfseconomische aspecten van het salesmanagement 315**
 - 8.1 Evaluatie van salesorganisatie en klanten 316
 - 8.2 Sales gerelateerde break-evenpointberekeningen 335
 - 8.3 Invloed van de prijs op de winstgevendheid 346
 - 8.4 Financiële organisatiecijfers 358
 - [Samenvatting 364](#)
 - [Vragen 365](#)

- 9 Sales leadership 371**
 - 9.1 Management en leiderschap: verschillen en overeenkomsten 372
 - 9.2 Drie effectieve leiderschapsmodellen 374
 - 9.3 Starten, bouwen en leiden van teams 381
 - 9.4 Bijzondere teams en uitzonderlijke prestaties 390
 - [Samenvatting 397](#)
 - [Vragen 399](#)

10 Salescoaching en -training 403

- 10.1 Coaching, geld en P&O? 404
- 10.2 Coaching en salescoaching 408
- 10.3 Coachingsniveaus 416
- 10.4 Coachen en feedback 419
- 10.5 Specifieke coaching 424
- 10.6 Coach de coach 428
- 10.7 Motivatie en emoties 432
- 10.8 Motiverend coachen met het kernkwadrant 438
- 10.9 Intrinsieke en extrinsieke motivatie 443
- 10.10 Salestraining 451
 - Samenvatting 461
 - Vragen 463

11 Sales skills 465

- 11.1 Historie, heden en toekomst 466
- 11.2 Vaardigheden voor de junior en senior verkoper 471
- 11.3 Skills in de praktijk 483
- 11.4 Basiscommunicatievaardigheden voor de salesmanager 499
 - Samenvatting 514
 - Vragen 516

12 Aspecten van internationalisatie; China als voorbeeld 519

- 12.1 China nummer één in export 520
- 12.2 China in het algemeen: economisch en politiek 522
- 12.3 De Chinese cultuur: kernbegrippen en waarden 529
- 12.4 Onderhandelingen in China 533
- 12.5 Selecteren van belangrijke potentiële verkooplanden 537
 - Samenvatting 538
 - Vragen 540

Bijlage: Uitgebreid richtsnoer voor het maken van een verkoopplan 541

Literatuuroverzicht 550

Afkortingenlijst 557

Register 562

Over de auteurs 572

Illustratieverantwoording 573

accountmanager oplossingen technologieën
 groothandel organisaties online
 ondernemingen salesmanager ontwikkelingen
 communicatie kennis overheid
 Nederland organisatie leverancier
 externe land realiseren
 voordelen klant producten basis
 markten aspecten
 relatie markt
 sterk marketing verkoop
 prijzen omgeving
 verschillen product klanten figuur sales
 China landen inkoop
 verkopen informatie veel onderneming
 concurrentievoordelen economische afnemers concurrentie
 macro-omgeving competenties internationale

1

De salesmanager in een sterk veranderende omgeving

- 1.1 De omgeving van salesmanagement in kort bestek
- 1.2 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op mesoniveau
- 1.3 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op macroniveau
- 1.4 Benut kansen en laat bedreigingen verbleken
- 1.5 Samenspel van Verkoop en Marketing; de rol van de salesmanager

Organisaties opereren in een razendsnel veranderende omgeving, die steeds internationaler wordt. Dit geldt niet alleen voor organisaties die internationaal actief zijn, maar ook voor organisaties die alleen in Nederland actief zijn. Enerzijds strijken internationale ondernemingen neer in Nederland, anderzijds kopen inwoners steeds gemakkelijker over de grens. De externe omgeving heeft grote invloed, niet alleen op commerciële ondernemingen, maar ook op organisaties uit de quataire sector, de non-profitorganisaties. De snel uitrollende onlinetoepassingen zet de klant-aanbiederrelatie op zijn kop en dus ook de rol van de verkoop. De Inkoop zijn professionele eenheden geworden, die goed zijn geïnformeerd waar wat te koop is en tegen welke condities. Dit vraagt een grondige kennis, vaardigheden en empathie van Verkoop om aan de klant nog toegevoegde waarde toe te kennen. Alleen daarvoor wil de Inkoop nog tijd vrijmaken. Daardoor verandert de rol van Verkoop, van transacties naar het aanbieden van oplossingen naar challenger sales. Dit is 'insight selling', waarbij Verkoop klanten 'disruptive' oplossingen aanbiedt, resulterend in concurrentievoordelen.

Een derde van het bruto binnenlands product (bbp) is export. Verkoop moet dan zakendoen met buitenlandse afnemers. Kennis van de (business)cultuur in de exporterende landen is daarbij noodzakelijk en draagt bij aan het zakelijke succes. De salesmanager en zijn team analyseren relevante kansen en bedreigingen uit de externe omgeving, die verschillen per regio, land en klant. Meer en meer wordt van het verkoopteam verwacht dat zij de consequenties daarvan inschatten en klanten coachen in het vinden van oplossingen.

Dit hoofdstuk sluit af met een paragraaf over het samenspel van Verkoop en Marketing en de rol van de salesmanager. De salesmanager en zijn verkopers opereren van dag tot dag in de markt. Zij zijn de 'ambassadeurs',

de intermediairs tussen hun organisatie en de afnemers. Dagelijks voelen zij de druk van (nieuwe) concurrenten in veelal verzadigde, maar ook nieuwe markten, al dan niet in het buitenland. Om deze externe druk op te kunnen vangen, moet de verkooporganisatie weerbaar en flexibel zijn, maar bovenal een hecht team vormen dat bereid is om voortdurend te leren en met andere functionele teams in de organisatie synergetische effecten te realiseren. Een belangrijke rol voor de salesmanager is het ontwikkelen en bundelen van competenties in het salesteam.

1.1 De omgeving van salesmanagement in kort bestek

Salesmanagement

Voor salesmanagement hanteren we de volgende definitie:

Salesmanagement is een aantal managementactiviteiten en leiderschapsactiviteiten die analyse, planning (forecasting, budgeting), uitwerking en controle inhouden, primair gericht op het realiseren van kwalitatieve en kwantitatieve (korte en langere termijn) verkoopdoelstellingen (zoals omzet, marge, cashflow, marktpositie ten opzichte van concurrenten) van een organisatie, organisatieonderdeel, zoals een strategische businessunit (SBU). Een speciale verantwoordelijkheid is het selecteren, rekruteren, trainen en begeleiden van het verkoopteam

De definitie van salesmanagement is terecht ruim gedefinieerd en omvat alle activiteiten, persoonlijke en niet-persoonlijke, om de geplande verkoopdoelstellingen van organisaties in een bepaalde periode te realiseren. Verkoop is een strategische functie die hoge eisen stelt aan professionaliteit en de professionals van Inkoop en de klant met raad en daad terzijde staat en laat scoren.

Businessmanagement

Salesmanagement is afgeleid van businessmanagement: mensen, middelen en methoden combineren en sturen, met het doel een duurzame bijdrage te leveren aan de organisatie, huidige en toekomstige markt, en de maatschappij. De salesmanager dient niet alleen grondige kennis te bezitten van de directe omgeving (meso-omgeving), dat wil zeggen van de markt, bedrijfskolom, bedrijfstak en branche, maar ook van de macro-omgeving waar de organisatie of businessunit deel van is. Hoe kan hij of zij dat op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze doen? Hoe kan hij of zij het beter doen dan zijn concurrenten? Hoe kan hij of zij als manager zijn sales-team deskundig leiden en coachen? Deze onderwerpen komen in dit boek volop aan de orde.

We beginnen in dit hoofdstuk met de omgeving van de organisatie. De salesmanager moet de omgeving systematisch analyseren, om 'eigenzinnig' en origineel salesbeleid te kunnen formuleren.

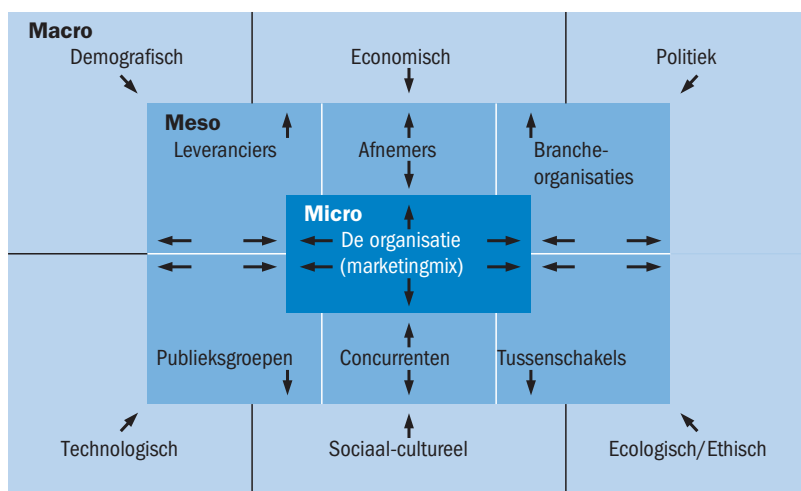
Het management kan de micro-omgeving – de eigen organisatie – beheersen en beïnvloeden. Onder de externe omgeving wordt de meso- en de macro-omgeving verstaan, deze beide omgevingen zijn niet beheersbaar. De meso-omgeving (markt) kan enigszins door organisaties worden beïnvloed, zeker door sterke organisaties. Figuur 1.1 geeft de relatie weer tussen die omgevingen; de micro-omgeving wordt vooral door de meso-omgeving beïnvloed, en deze weer vooral door de macro-omgeving.

De micro-omgeving

Met de micro-omgeving worden de interne factoren bedoeld die direct of op wat langere termijn beheersbaar zijn en op de organisatie zelf betrekking hebben, zoals op het verkoopbeleid en op andere functies in de organisatie.

Micro-omgeving

FIGUUR 1.1 Relatie tussen micro-, meso- en macro-omgevingen



Zeker in een dynamische omgeving moeten organisaties, waaronder vooral het salesteam, hun voelsprietten of antennes volledig uitsteken om vroegtijdig wijzigingen bij klanten, in het concurrentieveld, of in de keten te signaleren en daarop vervolgens proactief in te spelen. Zo moet een flexibele organisatie het door haar geformuleerde commerciële beleid zo nodig op korte termijn kunnen bijstellen.

Flexibele organisatie

In de volgende hoofdstukken wordt nader ingegaan op de micro-omgeving voor de salesmanager. De meso- en macro-omgeving worden in paragrafen 1.2 en 1.3 beschreven. Casus 1.1 laat duidelijk zien dat de macrofactoren invloed hebben op de meso-omgeving. Het verkoopmanagement dient deze informatie te verzamelen, te verwerken, intern te bespreken en zorgvuldig op deze ontwikkelingen in te spelen.

CASUS 1.1 DE MARKT VAN AFTERPARTS VRACHTAUTO'S DAALT STERK

In Europa is een beperkt aantal vrachtwagenproducenten actief, zoals DAF, Man, Mercedes, R.V.I., Scania en Volvo, waarvan enkele zeer groot zijn. De trucks zijn vergelijkbaar, waardoor prijsdifferentiatie maar zeer beperkt mogelijk is. Op de verkopen van trucks wordt niet veel verdiend. Veruit het grootste deel van de winst wordt op de verkoop van reserveonderdelen gegenereerd, die voor het onderhoud van de trucks worden gebruikt. Dit gebeurt via het aftersaleskanaal (reparatie- en onderhoudsbedrijven of MRO-bedrijven). De aftersalesmarkt is een afgeleide van de ontwikkelingen op de truckmarkt en deze is weer een afgeleide van de (wereld)economie. We onderscheiden de in tabel 1 genoemde segmenten.

TABEL 1 Segmenten in de vervoerdersmarkt

Macrosegmentatie	Kenmerken	Microsegmentatie: omvang
Beroepsgoederenvervoerders (BGV): groeiend deel van markt	Transport is corebusiness Technische kwaliteit, TCO, MRO, one-stop-shopping zijn essentieel	Klein: 1-2 trucks Middel: 3-29 trucks Groot: 30 en meer trucks
Eigen vervoerders (EV): dalend deel van markt, wegens outsourcing	Transport is geen corebusiness Technische kwaliteit, TCO, MRO, one-stop-shopping zijn essentieel	Klein: 1-2 trucks Groot: 3 en meer

TCO = Total costs of ownership. MRO = Maintenance, repair and overhaul.

De NL-markt voor vrachtauto's is vrij stabiel. Door technische (milieueisen) en economische eisen (veroudering per eenheid) worden vrachtauto's sneller vervangen (zie tabel 2).

TABEL 2 Marktomvang in aantal vrachtauto's (× 1.000)

Jaar	1	2	3	4	5	6 (index)
Stuks	120 (100)	124	126	128	128	128 (107)

De nieuwe vrachtauto's hebben door technologische verbeteringen een lagere onderhoudsbehoefte en onderdelenconsumptie, waardoor de TCO lager wordt (zie tabel 3).

TABEL 3 Onderdelenconsumptie (afterparts) per vrachtauto gemiddeld per jaar

Jaar	1	2	3	4	5	6 (index)
In euro	2.350 (100)	2.250	2.200	1.700	1.600	1.500(64)

De marktomvang is: volume × onderdelenconsumptie (zie tabel 4).

TABEL 4 Marktomvang in euro (× miljoen)

Jaar	1	2	3	4	5	6 (index)
In euro	282 (100)	279	277,2	217,6	204,8	192 (68)

Bron: NIMA-examen

Concluderend kunnen we stellen dat er meer vrachtauto's zijn verkocht, maar de markt van onderdelen is daarentegen sterk gedaald.

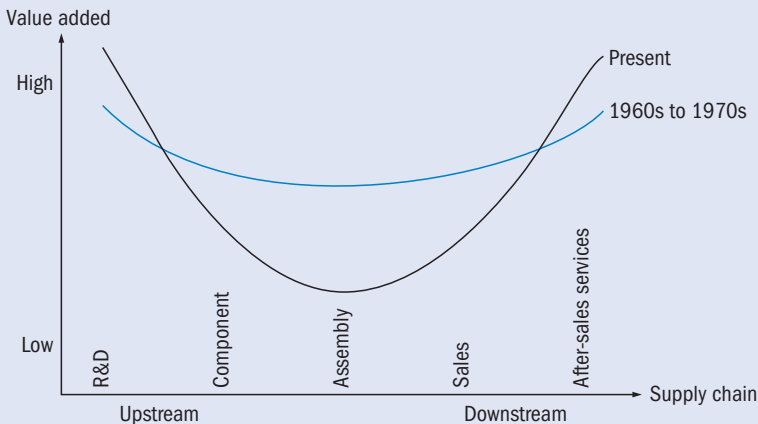
1.2 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op mesoniveau

De meso-omgeving is van groot belang voor het salesmanagement. Continue monitoring van al de marktpartijen is nodig. De verkopers en accountmanagers vormen belangrijke bronnen om veranderingen in de meso-omgeving waar te nemen. Verkoop moet weten wat er te koop is en welke consequenties veranderingen hebben voor het eigen verkoopbeleid. De taak van Verkoop is tenslotte klanten proactief oplossingen voorstellen en hen bij dit proces coachen. In de subparagrafen komen achtereenvolgens de volgende marktpartijen aan de orde: de concurrentie, de intermediairs, de afnemers, de toeleveranciers en de brancheorganisaties en publieks-groepen. Zoals we in casus 1.2 zien wordt de wereld internationaler, ook voor Nederland, en de salesmanager moet daar alert op inspelen.

Marktpartijen

CASUS 1.2 DE NEDERLANDSE BUITENLANDSE HANDEL

- Nederland doet volop mee in de globalisering; een derde van het GDP (gross domestic product) komt van handel over de grens.
- De drie belangrijkste exportlanden in euro zijn achtereenvolgens Duitsland, de USA en de UK.
- De belangrijkste importlanden in euro zijn achtereenvolgens de USA, Duitsland en China.
- De invoer zorgt voor 0,9 miljoen banen in China, 0,6 miljoen in India, 0,3 miljoen in Duitsland en 0,1 miljoen banen in de USA en Turkije.
- De waardeketen wordt uit efficiency steeds meer opgeknijpt; grondstoffen, brandstoffen en vooral halffabrikaten (intermediaire producten) in lagerelonenlanden, bijvoorbeeld China en India. Eindproducten en dienstverlening (o.a. handel), waaronder onderzoek vooral in Europese landen en de USA. De 'smile curve' geeft dit weer, deze wordt steeds dieper voor Nederland.

FIGUUR 1.2 Smile curve geeft de toegevoegde waarde aan

Bron: Internationaliseringsmonitor 2015, CBS

Concurrentie

Een van de belangrijkste krachten in de markt die de winstgevendheid beïnvloedt, is wel die van de concurrentie. De concurrentie neemt toe en wordt agressiever. Veel markten, vooral in West-Europa, laten verschijnselen van verzadiging zien of zelfs van teruggang. De concurrentiekracht verschilt per land en per regio. Indien de verkoopplanning hiermee geen rekening heeft gehouden, zal de strijd om het marktaandeel toenemen en een negatieve uitwerking op de marges tot gevolg hebben. Zeker in de marktform oligopolie – een markt met weinig aanbieders – zal de graad van mededinging hoog zijn en nog toenemen. Hier spelen de schaalvoordelen een belangrijke rol, vooral als het gaat om zogenoemde gestandaardiseerde producten, processen of systemen. De schaalgrootte, het te realiseren marktaandeel tussen bijvoorbeeld supermarktketens, autofabrikanten en telecombedrijven, is bij standaardproducten, die prijsgevoelig zijn, doorslaggevend.

Marktvorm oligopolie

Ondernemingen hebben ook te maken met nieuwe, vaak internationale concurrenten, vooral in markten met nieuwe technologieën. ICT en online spelen daarbij een belangrijke rol, denk aan Uber (taxi), Helping ('hulp in de huishouding'), Airbnb, Alibaba, Amazon, Zalando, maar ook booking.com. Bestaande aanbieders en daarmee ook Verkoop worden door de nieuwe spelers overrompeld, dit wordt disruptie genoemd. De genoemde nieuwe spelers overrompelen bestaande aanbieders, maar niet zozeer klanten. De nieuwe producten sluiten behoorlijk aan bij het bestaande 'online consumentengedrag', de marktpotentie is groot, waardoor veel volume kan worden bereikt. De gebruikelijke marge voor UberPOP, Helping, Airbnb ligt doorgaans boven de 20%.

Hoewel de markten in Brazilië, India en China snel groeien, is de concurrentie moordend, vooral van lokale partijen. De prijzen van standaard- of routineproducten, vaak ook tussenproducten, zijn zeer laag. In de zogenoemde 'smile curve' worden producten of processen onderaan de curve in lagelonenlanden geproduceerd en producenten en diensten in de uiteinden in het westen voortgebracht. In casus 1.2 is de smile curve weergegeven. Te vaak wordt nog vergeten dat deze landen ook snel sterker worden in meer geavanceerde producten.

Disruptive

1

'Smile curve'

CONCURRENTIEVOORDEEL DOOR GOEDE ANALYSE VAN GEGEVENS

Een onderneming onderscheidt zich al geruime tijd niet meer door te beschikken over een grote hoeveelheid gegevens. Big data is slechts een gegeven. Juist door effectieve analyse van al die data en een snelle opvolging op basis van die inzichten

kan concurrentievoordeel behaald worden. Dat is de conclusie aan het einde van SAS Forum Nederland 2014, het jaarlijkse congres van en voor gebruikers van de software voor bedrijfsanalyse.

1.2.1 Concentraties in de distributiekolom

Op alle distributieniveaus in de bedrijfskolom, fabrikanten-, grossiers-, detaillisten- en afnemersniveau, is een duidelijke trend naar schaalvergroting waarneembaar. In de profit en non-profit zijn de laatste jaren tal van fusies en joint ventures tot stand gekomen. Veelbelovende start ups worden door bestaande ondernemingen overgenomen.

Deze ontwikkeling is niet verwonderlijk, omdat het zakendoen steeds internationaler wordt en de ondernemingen steeds meer met internationale concurrenten te maken krijgen, ook uit zogenoemde 'tiger countries', zoals India, China, Brazilië en Indonesië. Bovendien wordt de gemiddelde levenscyclus van producten korter en brengen de groothandel en retailorganisaties eigen huismerken op de markt. Voor Verkoop is het speelveld door overnames, bijvoorbeeld bij klanten, anders geworden.

Distributieniveaus

Of het nu een producent, groothandel of retailer is, elk niveau wil grip op de markt hebben of zien te krijgen. In de branche van personenauto's zien we de laatste jaren een sterke schaalvergroting onder merkdealers. In retail wordt de C4-index – totaalmarktaandeel van de vier grootste aanbieders – steeds hoger, veelal ver boven de 50%. De schaalvergroting wordt mogelijk gemaakt door de verzadigde markt, opvolgingsproblematiek, verval van de wettelijke rayonbescherming en dergelijke. De grotere dealers voeren ook een multimerkbeleid: ze verkopen meerdere automerken (zie www.pon.nl).

C4-index

CASUS 1.3 VEILING FLORAHOLLAND IS DE SPIL IN DE KETEN VAN DE INTERNATIONALE BLOEMENSECTOR

Van veredelaars en telers tot verkopers en exportbedrijven: Nederland beschikt over een fijnmazig en hoogwaardig netwerk aan bedrijven dat alle facetten van de keten omspant. Nederland is de 'centrale' plaats waar vraag en aanbod – concreet en virtueel – van bloemen uit de wereld bij elkaar komen. Mede komt dit door de sterke positie van FloraHolland binnen Nederland Sierteeltland. Als marktplaats heeft dit bedrijf de rol van matchmaker, intermediair én kenniscentrum.



FloraHolland is een zeer modern bedrijf, met vestigingen in Aalsmeer, Bleiswijk, Boskoop, Eelde, Naaldwijk, Rijnsburg en Venlo, een landelijk werkende bemiddelingsorganisatie en een afdeling Import.

Het netwerk aan vestigingen is uniek en biedt een ongekende kracht. Het eigendom van FloraHolland ligt bij tal van telers (producenten). FloraHolland heeft als voorbeeld gediend voor de Nieuw-Zeelandse organisatie Zespri kiwifruit, een organisatie van kiwiproducenten die nu een vergelijkbare dominante positie in de wereld bezit.

Bron: www.floraholland.com

Er zijn voor een onderneming goede argumenten aan te voeren om te profiteren van schaalvoordelen. Behalve aan groei doelstellingen kan gedacht worden aan:

- 1 kostenverlaging;
- 2 versterking van de markt en/of machtspositie.

Ad 1 Kostenverlaging

Door grotere productie-eenheden, een betere benutting van de productiecapaciteit of inkopen van grotere hoeveelheden worden de kosten per eenheid verlaagd.

Door samenwerking van twee ondernemingen kan door samenvoeging van verschillende of elkaar geheel of gedeeltelijk overlappende productassortimenten veel efficiënter gewerkt worden, bijvoorbeeld door reductie van verloopkosten en verlaging van budgetten voor reclame en research en development (100 + 100 wordt nu 150). Zie ook casus 1.4.

CASUS 1.4 DE ENE LEVERANCIER WERKT EFFICIËNTER DAN DE ANDERE

Verkopers worden in het veld vaak geconfronteerd met lagere verkoopprijzen van een 'vergelijkbare' concurrent. Dat kan door het verkoopbeleid komen, maar ook door het kostenniveau. De ene organisatie heeft hogere overhead en kostprijzen dan de ander en dat verander je niet zomaar. Dat ligt in de 'dna', de cultuur van de organisatie. De 'experience curve', de curve op basis van volume en kostprijs, ziet er anders uit. Hoe hoger het volume, hoe lager de kostprijs. Wat de kostprijs is bij toenemende volume heeft te maken met de 'experience factor', steeds bij verdubbeling van de productie. Een eenvoudig voorbeeld. Stel, organisatie A heeft een experience factor van 95% en organisatie B van 90%. De uitgangspunten zijn gelijk: de kostprijs bij 100.000 stuks is €15.

De kostprijs bij verdubbeling (200.000 stuks) is:

Organisatie A: $€15 \times 95\% = €14,25$. Organisatie B: $€15 \times 90\% = €13,50$.

Bij 400.000 stuks: A: $€14,25 \times 95\% = €13,54$. Organisatie B: $€13,50 \times 90\% = €12,15$. Bij een bepaalde productiecapaciteit is de organisatie steeds efficiënter.

Ad 2 Versterking van de markt en/of machtspositie

Het spreekt voor zich dat een supermarktketen of een inkoopcombinatie een veel grotere machtspositie heeft verkregen dan een buurtwinkel. Een dergelijke machtspositie kan zowel naar de afnemers, de concurrentie, als naar de leveranciers worden uitgebuit. Door bundeling van orders kan een supermarktketen of inkoopcombinatie rechtstreeks bij de fabrikanten bestellen en gunstige leverings- en betalingsvoorwaarden bedingen. Een belangrijke reden voor de fusie van bijvoorbeeld Campina en Friesland Food in FrieslandCampina is dan ook het in evenwicht brengen van de macht tussen fabrikanten en retailketens.

Machtspositie

Door globalisering en internet neemt de inkoopkennis van afnemers sterk toe. Leveranciers die regionaal verschillende prijzen voor hun producten hanteren, zullen gedwongen worden aan multinationale afnemers eenzelfde prijs te offeren. Onderhandelingen op centraal niveau (hoofdkantoor) zullen meer en meer toenemen, dit met soms vérstrekkende gevolgen voor lokale verkooporganisaties. Waar de detailhandel grootschaliger wordt, meer kennis (en inzicht) heeft van de markt en de importeur of groothandel niets meer kan toevoegen aan het product, ligt het voor de hand dat deze tussenschakel wordt uitgeschakeld. Dit is het geval bij zogenoemde 'dozenschuivers'; de ontvangen doos van de fabrikant wordt door de groothandel naar de detaillist of zakelijke klant doorgeschoven. De toekomst van de groothandel is dan in het geding.

Toekomst van de groothandel

De belangrijkste veranderingen in deze bedrijfstak zijn:

- De producenten van vaak hightechproducten; bijvoorbeeld onderdelen in machines, schepen, installaties, energiecentrales en pijpleidingen, gaan

zich specialiseren in bijvoorbeeld hightechsectoren, dus weg van 'commodities' (back-to-the-corebusiness).

- De eindafnemers, OEM (original equipment manufacturer), installateurs, fabrikanten van geneesmiddelen, chemie, waterzuivering, voeding, scheepswerven, raffinaderijen en dergelijke trekken zich terug: back-to-the-corebusiness. Outsourcing vindt plaats van:
 - materiaalvoorziening en levering van componenten, bijvoorbeeld door de OES (original equipment supplier);
 - service van onderhoud en reparatie, de zogenoemde MRO-activiteiten;
 - designing en samenstellen van losse componenten tot halffabricaten of deelsystemen.
- De maakindustrie gaat naar lagelonenlanden. De fysieke afstand tussen producent van onderdelen en eindafnemer neemt enorm toe.
- De afnemers willen hoge toegevoegde service tegen lage kosten. Er wordt niet meer betaald voor zaken die anderen gratis leveren.
- Concentratie (schaalvergroting) op elk niveau; fusies en overnames.
- Grote afnemers wensen klantspecifieke oplossingen (differentiatie in verkoopbenadering), directe communicatie en snelle time-to-market.
- Hoog niveau van ICT-toepassingen en e-business: snelle up-to-date communicatie staat centraal voor alle partijen in de keten, om processen van producent tot installateur optimaal te laten verlopen.

OES

MRO-activiteiten

Groothandel Ketenregisseur

Zo moet de (technische) groothandel de spin in het web zijn tussen de partijen in de bedrijfskolom, hij is de ketenregisseur, hij ontzorgt, hij levert een compleet assortiment (producentenlabel en/of eigen label), op elk gewenst tijdstip, men groeit met de internationale klant mee. Een dergelijke rol speelt ook FloraHolland, zie casus 1.3.

1.2.2 De veeleisende afnemers

Of het nu gaat om de particuliere of de zakelijke afnemer, deze is niet meer dezelfde als tien jaar geleden.

Particuliere afnemer wil klantvriendelijke verkopers

De particuliere afnemer is duidelijk een stuk zelfstandiger geworden, wat enerzijds resulteert in rationelere aankopen, minder merken- en winkeltrouw, reële productinformatie, zoeken naar gemak en variatie en keuze van andere verkoopkanalen. Anderzijds toont de consument sterker zijn emotionele kant, de hang naar nieuw en plezier weegt zwaar. De consument rekent sneller af: als de verkoper, het assortiment, de wachttijd of de winkelrichting hem of haar niet bevalt, komt hij of zij niet meer terug. De consument is steeds minder voorspelbaar geworden en wil telkens iets anders.

Particuliere afnemer

Online aankopen

Online aankopen doen vanuit het woonhuis neemt jaarlijks razendsnel toe. Zo kiezen mensen op grond van gemak voor andere kanalen dan winkels. De winkels en showrooms worden dan vaak als oriëntatiebron gebruikt. Gaat de consument wel het huis uit, dan wil hij of zij fun hebben en iets beleven. Het maakt dan niet uit of dat bij De Bijenkorf, H&M of Zara is. Winkelformules en zelfs winkelcentra die niet flexibel en op korte termijn op de veranderende consument kunnen inspelen, krijgen het moeilijk. Klanten willen steeds frequenter nieuwe collecties in de winkel zien en ze willen winkelcentra die uniek zijn.

Dit vereist flexibiliteit van het verkooppersoneel, dat zich steeds opnieuw moet instellen om het nieuwe of gewijzigde assortiment aan de 'man' te brengen, met veel meer service aan mondige afnemers en dat op meer tijdstippen.

Zakelijke afnemer vraagt om professionele accountmanagers

De zakelijke afnemer stelt ook steeds hogere eisen aan de leverancier. Een supermarktketen vraagt aan de fabrikant om zijn merkproducten frequenter af te leveren, om zo 'uitverkocht zijn' te voorkomen en/of de eigen voorraden te minimaliseren. Een winkelier redeneert als volgt. Ruimte voor voorraden kost geld en winkelruimte levert geld op. De schapruimte in een winkel is altijd een bottleneck, er zijn te veel producten en te weinig meters aan schapruimte. Bovendien brengt het ene product meer op dan het andere product. De supermarktketen zal een keuze moeten maken op grond van rationele argumenten, samenwerking en machtspositie.

Door een goed samenspel van de accountmanager en de klant kan er een interessante win-winsituatie ontstaan. In complexe organisaties, zoals ziekenhuizen, heeft een accountmanager multilevelcontacten, dat wil zeggen van Inkoop, chirurg tot directie (zie casus 1.5).

Zakelijke afnemer

Win-winsituatie
Multilevelcontacten

1

CASUS 1.5 MET WIE HEEFT VERKOOP IN EEN ZIEKENHUIS TE MAKEN?

De salesmanager en zijn accountmanagers van orthopedische producten, zoals kunstknieën en kunstheupen, moeten in eerste instantie orthopedische specialisten overtuigen van de technische kwaliteit van hun producten. Is het team van orthopedische specialisten in een ziekenhuis overtuigd, dan wordt veelal een contract voor jaren afgesloten. De daadwerkelijke bestelling wordt vervolgens door de Inkoop gedaan.

Ziekenhuizen sluiten zich steeds meer aan bij een inkoopcombinatie van ziekenhuizen. Er is dan een bredere afstemming nodig over de prijzen en kortingen. Logistiek is belangrijk, in de operatiekamer moet een volledige set van componenten en gereedschappen aanwezig zijn, anders kan de chirurgische ingreep niet plaatsvinden.

De orthopeed moet goed geïnstrueerd worden, dit bevordert de kwaliteit en snelheid van de operatie, maar ook de relatie met de patiënt. De ziekenhuisdirectie is erbij gebaat dat er bijvoorbeeld vijf in plaats van vier operaties per dag worden uitgevoerd. Dit levert het ziekenhuis geld op, bijvoorbeeld €1000 per ingreep.

De accountmanager coördineert de contacten tussen orthopeed, ziekenhuis en aanbieder (techniek, logistiek en marketing) tot in de puntjes. Dit levert tevredenheid op in de hele zorgketen en behoud van een klant, wat resulteert in meer omzet aan orthopedische producten.

Steeds meer worden de ontwikkeling en fabricage van producten en productonderdelen aan andere ondernemingen uitbesteed. Zo laat de technische groothandel zijn huismerkproducten in China maken. OEM's van auto's en industriële machines laten tal van componenten elders maken. Belangrijke redenen voor uitbesteding (outsourcing) zijn onder andere:

- Er ontstaat een meer flexibele situatie voor de uitbesteder. Er hoeven geen grote investeringen in productie-eenheden te worden gedaan. Er vindt een verschuiving plaats van constante naar variabele kosten. Het risico van mislukking wordt gedeeld en verlaagd.
- De onderneming die de ontwikkeling en fabricage overneemt, heeft een grotere expertise. Het grote voordeel hiervan is dat de ontwikkelingstijd kan worden teruggebracht en de kostprijs lager uitvalt, terwijl toch van de nieuwste technologieën kan worden gebruikgemaakt.
- De onderneming die uitbesteedt kan zich meer richten op haar corebusiness, namelijk de distributie en verkoop van producten of diensten.

Redenen voor uitbesteding

CASUS 1.6 TOELEVERANCIERS HEBBEN MACHT IN DE BEDRIJFSKOLOM VRACHTWAGEN 'AFTERPARTS'

Een vrachtauto bestaat voor ongeveer 20% uit eigen onderdelen van de vrachtwagenproducent (OEM = original equipment manufacturer), terwijl 80% van de onderdelen wordt geproduceerd door leveranciers (OES = original equipment supplier). De OES levert vaak systemen aan de producent, bijvoorbeeld een compleet versnellingsbakstelsel. De OES wordt steeds machtiger in de keten.

In de afterpartsmarkt komen naast de OES en OEM, imitators van – universele en goedlopende – onderdelen voor. Uit kosten- en productlevenscyclusoverwegingen worden vaak geen octrooien aangevraagd.

De OES genereert voor de leveringen aan de OEM ongeveer 5% marge. Via de grossier die vooral levert aan universele werkplaatsen heeft de OES veel hogere marges, wel tot 63%.

De uitbesteding kan lokaal plaatsvinden, maar ook in Oost-Europa of Azië. Voor een grotere commerciële flexibiliteit vindt de productie dichterbij plaats, bijvoorbeeld in Turkije in plaats van in China. De voorraden kunnen dan ook kleiner zijn. Daardoor worden de kosten verlaagd.

Verkopen, zeker van gecompliceerde producten, is een zaak van een verkoopteam waarin verkopers, technische- en andere experts nauw met elkaar moeten samenwerken om een project binnen te halen. We spreken dan van een problem solving unit (PSU).

Problem solving unit

De eisen van afnemers nemen toe, mede doordat zij het als het ware voor het kiezen hebben. We kunnen spreken van een buyers market, dat wil zeggen dat het aanbod groter is dan de vraag. Afnemers willen bij wijze van spreken een product met de kwaliteit van Mercedes tegen een low cost 'Zeemanprijs' en dat met een tailor made 'escortdamesservice'.

Buyers market

1.2.3 De toeleveranciers

Bij het vorige punt, de veeleisende afnemers, is de rol van de fabrikant als toeleverancier herhaaldelijk aan bod gekomen. Binnen de relatie van afnemer en toeleverancier is er altijd sprake van een zekere mate van afhankelijkheid. Kan het gewenste product of de dienst tegen een bepaalde prijs en kwaliteit ingekocht worden of wordt er in een 'krappe' markt bijvoorbeeld niet op tijd geleverd?

Toeleverancier

De leveranciers van supermarktketens lopen wel eens deuken op in een supermarktoorlog, maar deze zijn niet voor iedere leverancier even diep.

CASUS 1.7 BEPAALT DE SALESMANAGER DE PRIJS?

De fluctuerende prijzen van grondstoffen hebben ten dele invloed op de prijs van het eindproduct. De prijzen van een glas bier en een kop koffie in het foodservicekanaal, zoals horeca, stijgen elk jaar met circa 5%, ongeacht of de grondstofprijzen dalen of stijgen. In de supermarkten volgen de prijzen van koffie en bier wel enigszins de grondstofprijzen. De salesmanagers van A-merken rekenen de veranderende kostprijzen wel zo veel mogelijk door. De supermarktketens kunnen dan genoeg nemen met een hogere

of lagere marge, dit is afhankelijk van de winkelformule, concurrentiepositie en jaardoelen.

Tijdens een supermarktoorlog kan een keten tijdelijk 'stunten' met koffie en bier, bijvoorbeeld met een prijsverlaging van wel 10%, vooral op grotere verpakkingen.

Salesmanagers houden hier niet van, hun zorgvuldig opgebouwde prijsstrategie valt in duigen. Kleine verpakkingen en speciale- of luxeproducten blijven zo veel mogelijk buiten schot.

De verkopende partij moet snel en efficiënt op technologische ontwikkelingen kunnen inspelen. Dit houdt bijvoorbeeld in dat een producent van private labels (winkelmerken) producten verkoopt waarin de nieuwste technologieën zijn verwerkt. Een winkelketen is er het meest bij gebaat dat hij met zijn winkelmerk met de nieuwste A-merkinnovaties kan wedijveren. Klantwaarde leveren is tenslotte het uitgangspunt van Verkoop.

Bij co-makership werken toeleverancier en uitbesteder nauw samen vanaf de productontwikkeling tot en met de fabricage van het product of product-systeem, wat moet resulteren in lagere kosten en kortere ontwikkelingstijden en fabricage en/of bouwkosten. Daar vraagt de klant om.

Omdat vaak ook irrationele, menselijke karaktereigenschappen een niet geringe rol spelen moet een verkoper of accountmanager voor succesvolle onderhandelingen noodzakelijkerwijs enige kennis bezitten van psychologie. Hij moet zich 'volledig' kunnen inleven in de gedachtewereld en bedrijfssituatie van een inkoper. Een inkoper beslist niet altijd alleen, hij coördineert ook vaak een groep van personen, afkomstig uit verschillende bedrijfsonderdelen. Men spreekt hier wel van een decision making unit (DMU).

Co-makership

Decision making unit

1.2.4 Brancheorganisaties en publieksgroepen

Eerder in dit hoofdstuk is al aangegeven dat brancheorganisaties meer invloed hebben op de macro-omgeving, zoals op de politiek, dan individuele organisaties. Een brancheorganisatie komt primair op voor het belang van de aangesloten leden. Veel van deze nationale organisaties zijn weer aangesloten bij overkoepelende organisaties, bijvoorbeeld op Europees of zelfs op mondiaal niveau.

Branche-organisaties

Een brancheorganisatie is veelal gesprekspartner voor de overheid. Herenakkoorden, zogenoemde convenanten (zoals het verpakkingsconvenant), zijn afspraken tussen de overheid en het bedrijfsleven. Door regulier overleg en door gecoördineerde lobbyactiviteiten hebben brancheorganisaties een zekere invloed op de wetgeving. De tabaksindustrie is daarvan een goed voorbeeld, voor wat het temperen van eventuele accijnsverhogingen en het voorkomen van een algemeen reclameverbod betreft.

Convenanten

Brancheorganisaties leggen zich ook wel beperkingen op. Uiteraard is dit uit zelfbehoud, om bijvoorbeeld grotere beperkingen van de overheid te voorkomen. Verkoopleiders van aangesloten bedrijven komen ook wel van tijd tot tijd bij elkaar om met elkaar van gedachten te wisselen.

Een zelfreguleringsorgaan van producenten- en consumentenorganisaties is de Stichting Reclame Code, die algemene en speciale codes voor goederen en diensten op het gebied van reclame, marketing en verkoop heeft opgenomen. Een organisatie, dus ook de verkoopafdeling, moet zich aan de codes houden, ook al kunnen deze beperkingen eventueel tot lagere verkoopcijfers leiden. Misleidende verkoopinformatie kan door de Stichting Reclame Code

Zelfreguleringsorgaan

Publieksgroepen

worden aangepakt. De salesmanager is daarvoor in eerste instantie verantwoordelijk. Publieksgroepen die direct invloed kunnen uitoefenen op een organisatie zijn bijvoorbeeld direct omwonenden van het bedrijf, afnemers, financiers, de vakpers, maar ook succesvolle belangenorganisaties die particulieren juridische hulp verlenen, zoals de stichtingen Woekerpolishulp, Leaseverlies en Wakker Dier tegen de kiloknallers in de supermarkten. Het spreekt voor zich dat met deze groepen een goede relatie gewenst is, misschien wel een even goede relatie als met de afnemers.

De EU vindt verkoopeducatie ook belangrijk, aldus casus 1.8.

CASUS 1.8 VERKOOPCOMPETITIE OP EU-NIVEAU

The Europe 2020 growth strategy highlights the crucial importance of the success of Europe as a whole and the economic growth in the future. Sales work is the success maker in working life when the strategies of business are implemented. European companies have an on-going lack of international sales professionals, which indermines the competitiveness of European enterprises in the international market. The European Sales Competition concept is designed to develop a modern model for sales training between universities and businesses.

Bron: Sales Competition Organizer's Manual (project funded by the EU)

1.3 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op macroniveau

De macrofactoren staan vaak niet op zichzelf. Er is sprake van een zekere overlapping, een onderlinge beïnvloeding. Politiek-monetair beleid op regionaal, nationaal en vooral op het niveau van economische unies, zoals de EU en NAFTA (regio Noord-Amerika), heeft invloed op de economische groei. In het algemeen is de dynamiek in de macro-omgeving wat trager dan die in de meso-omgeving. Maar ook hier moeten we alert blijven. Zo kunnen politieke situaties van de ene op de andere dag wijzigen, zoals in politiek-economisch instabiel(e) landen of regio's, door overrompelende terroristische aanvallen op vitale doelen, politieke verschuivingen in de Oekraïne, Noord-Afrika en het Midden-Oosten of een heftige aardbeving, gecombineerd met een vernietigende tsunami en uitval van kerncentrales. Deze invloeden zijn van groot belang voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat.

In de subparagraaf komen achtereenvolgens de volgende macrofactoren aan de orde, met als ezelsbruggetje DEPEST: demografische aspecten, economische aspecten, politiek-juridische aspecten, ecologische aspecten, volksgezondheids- en ethische aspecten, sociaal-culturele aspecten en technologische aspecten. Aan de factoren wordt slechts kort aandacht besteed, omdat de macro-omgeving in andere boeken en vakken (marketing) reeds volop is behandeld. De organisatie en vooral de salesmanager moet zich steeds afvragen welke invloed de ontwikkelingen in de macro-omgeving hebben op zijn activiteiten, die van zijn klanten en op de klanten van zijn klanten nu en in de toekomst. Alertheid door Verkoop kan de basis leggen voor betere beslissingen en concurrentievoordelen.

EU en NAFTA

Macrofactoren

DEPEST

Demografische aspecten

Economische aspecten

Politiek-juridische aspecten

Ecologische aspecten

Ethische aspecten

Sociaal-culturele aspecten

Technologische aspecten

CASUS 1.9 BLOEMENVEILINGEN FLORAHOLLAND, EEN INTERNATIONALE MARKTPLAATS

Het veilingbedrijf met daarin de klok als centraal verkoopinstrument moet in de visie van FloraHolland een internationale marktplaats worden. De veiling moet dan een bedrijf zijn voor alle telers en niet alleen voor leden van de bloemenvveiling.

Wie gebruikmaakt van het veilingbedrijf betaalt daarvoor veilingkosten. De markt ontwikkelt zich in hoog tempo tot een wereldmarkt, waarbij grote afstanden snel worden overbrugd door middel van moderne informatietechnologie. FloraHolland speelt hierop in door de elektronische vraag- en aanbodbank zowel nationaal als internationaal uit te buiten. Die databank fungeert als een plaats waar vraag en aanbod mondiaal bijeenkomen. De databank moet wereldwijd informatie geven en transacties mogelijk maken voor alle partijen in de keten. Voor telers kan het aantrekkelijk zijn om langs deze weg zelf op de markt te ondernemen.

Bron: www.floraholland.com

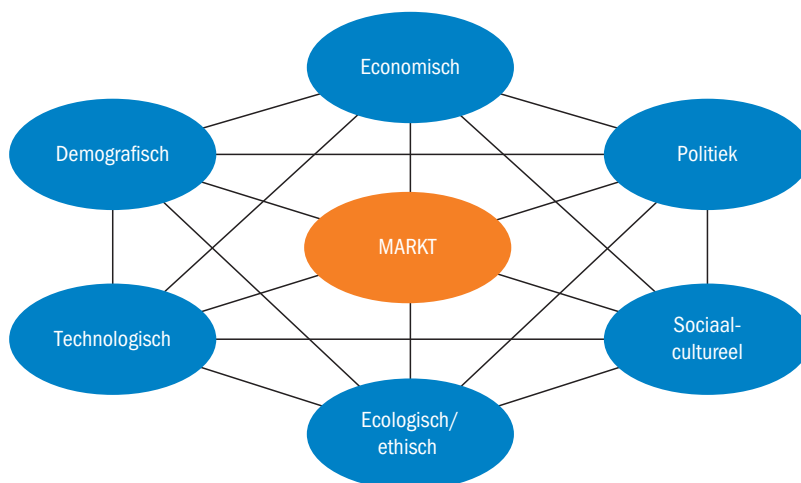
De salesmanager moet voor zijn afgebakende activiteiten de macro-omgeving steeds analyseren. Onder afbakening verstaan we bijvoorbeeld:

- Functie: producent, groothandel, detaillist, non-profit of profit, producten en/of diensten.
- Type klanten: particulieren (B2C), zakelijk (B2B, detaillisten (B2R) en/of overheid (B2G).
- Werkgebied (markten): lokaal, provinciaal, nationaal of multinationala landen (o.a. EU, Europa, VS, Azië).
- Wijze van opereren: offline en/of online.

Afbakening

De macro-omgeving beïnvloedt de meso-omgeving of anders gezegd de 'markt', weergegeven door figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Macro-omgeving: beïnvloedt de markt



Verkoop moet per werkgebied systematisch de ontwikkelingen in de DEPEST-factoren analyseren, de kansen en bedreigingen in kaart brengen en de consequenties voor de organisatie bepalen. Vaak beïnvloeden de factoren elkaar, dit kan per werkgebied verschillen. Zo kopen personen in de grensstreek (demografisch) bij accijnsverhoging (politiek) gemakkelijk over de grens (sociaal-cultureel). Dit gebeurt ook met online (technologie) aankopen.

Veel up-to-date landeninformatie (demografisch, economisch) is verkrijgbaar en op tal van websites van bijvoorbeeld CBS, OECD, EU in te zien. Technologie is in het algemeen wereldwijd verkrijgbaar en van toepassing, alleen verschilt de mate van gebruik per land of regio. Over specifieke aspecten van politiek, zoals wetgeving, ethiek, ecologie en sociaal-cultureel gedrag is studie per land nodig.

De wereldbevolking neemt overigens sterk toe, maar dit wisselt sterk per continent (zie tabel 1.1). Vergrijzing en ontgroening slaan vooral in Europa toe, dit verschilt sterk per land, onder andere door de lage en afnemende geboortecijfers per familie, die ook nog eens per land sterk afwijken.

TABEL 1.1 Bevolking per continent, 2005 en 2050

Continent	Jaar 2005 (in miljoenen)	Jaar 2050 (in miljoenen)
Azië	3.905	5.217 (+34%)
Afrika	906	1.937 (+114%)
Europa	728	653 (-10%)
Latijns-Amerika	561	783 (+40%)
Noord-Amerika	331	438 (+32%)
Oceanië	33	48 (+45%)
Totaal	6.464	9.076 (+40%)

Een salesmanager die verantwoordelijk is voor de verkoop van specifieke machines voor babyvoeding heeft in eerste instantie te maken met producenten van babyvoeding, dus B2B. In Nederland zal hij minder machines verkopen, omdat het aantal babies deze eeuw met 10% is gedaald. Daarentegen is de vraag in Azië naar Westerse babyvoeding enorm gestegen, door de stijgende welvaart (economisch), groeiende middenklasse (demografisch), ander consumentengedrag (sociaal-cultureel), gewijzigd beleid door de overheid (politiek) en melkschandalen (ethisch en ecologisch) in China en gemakkelijke communicatie en transparantie door social media (technologie). Als de totale productie van babyvoeding in Nederland plaatsvindt, zullen er meer machines in Nederland nodig zijn. Wordt de babyvoeding ook in Azië geproduceerd, dan zal de salesmanager met zijn klant mee moeten groeien.

Conjunctuur

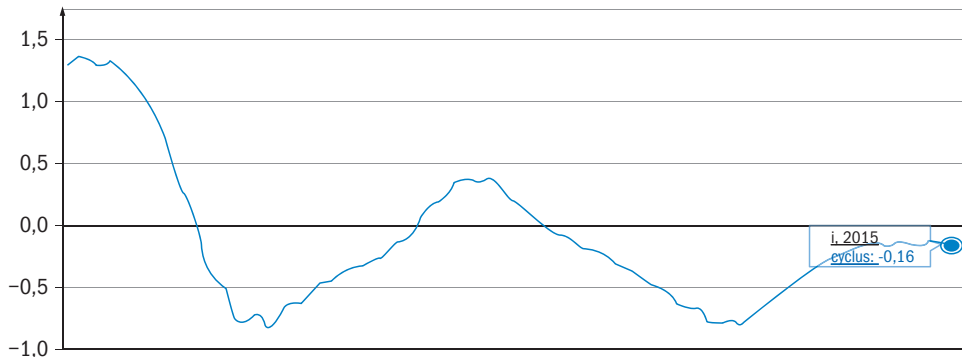
De economische conjunctuur bepaalt voor veel markten of deze groeien, stabiliseren of teruglopen. Een haperende of zelfs een teruglopende conjunctuur heeft in veel markten een negatieve invloed op de marktgrootheid. Variabelen, zoals de hoogte van het besteedbaar inkomen, de inflatie, het veranderde prijspeil van producten en diensten, de inkomensverdeling en het consumentenvertrouwen hebben invloed op de vraag. De afnemers zullen hun aankopen uitstellen of overgaan tot de aanschaf van goedkopere producten of substituten.

Door vermindering van de vraag zal de concurrentie in de bedrijfstakken veelal toenemen, wat uiteindelijk de afzet, prijsvorming en het geplande verkoopresultaat niet ten goede zal komen. Producenten- en consumentenvertrouwen en koersontwikkeling op de aandelenbeurs zijn goede indicatoren voor de conjunctuur. In figuur 1.4a is de Conjunctuurklok van het CBS opgenomen, een hulpmiddel voor het bepalen van de stand en het verloop van de Nederlandse conjunctuur.

Conjunctuurklok

1

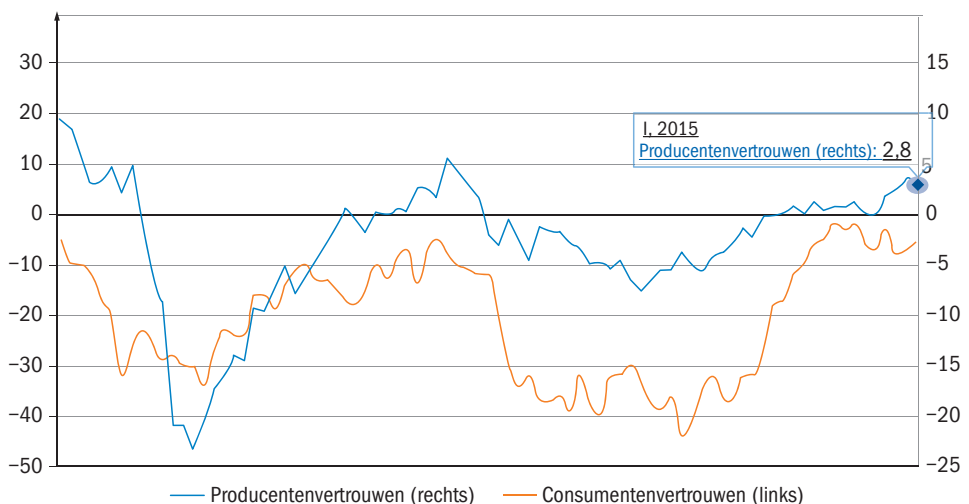
FIGUUR 1.4a De Conjunctuurklok, 2008-2015



Bron: CBS

In figuur 1.4b vind je informatie over het producenten- en consumentenvertrouwen, 2008-2015.

FIGUUR 1.4b Producenten- en consumentenvertrouwen, 2008-2015



Bron: CBS

Afgeleide vraag

Voorafabrikanten van industriële producten hebben te maken met een sterk fluctuerende afgeleide vraag. Als de vraag naar eindproducten enkele procenten toeneemt, zal de vraag naar grondstoffen en halffabricaten aanzienlijk sterker toenemen. Het omgekeerde is natuurlijk ook het geval. De overheid beschikt over middelen die de conjunctuur in zekere mate kunnen stimuleren of afremmen, zoals rente, subsidies, accijnzen en belastingen. De overheid moet daarmee voorzichtig zijn, omdat elk voordeel ook nadelen heeft. Economische stagnatie moet in ieder geval worden voorkomen. Uit tabel 1.2 blijkt dat er verschillende scenario's zijn met voor- en nadelen. Een internationaal salesmanager moet per land gericht de situatie bestuderen en voor zijn bedrijf conclusies trekken. Deze kunnen per land fors verschillen.

TABEL 1.2 Voor- en nadelen van economische groei of stagnatie versus inflatie of deflatie

	Inflatie	Deflatie
Economische groei	Groei en inflatie.	Groei en deflatie
	Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • economische activiteiten • (producenten)prijzen gaan omhoog • lonen gaan omhoog • banengroei • lagere concurrentie-intensiteit 	Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • economische activiteiten, wel selectiever • (producenten)prijzen gaan omlaag • lonen stabiliseren of gaan ook omlaag
	Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • lagere bestedingsruimte • kans op luchtballonnen 	Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • economische groei zal teruglopen • winsten dalen • kans op stagnatie
Economische stagnatie/recessie	Recessie en inflatie	Recessie en deflatie
	Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • (producenten)prijzen gaan omhoog • lonen gaan omhoog 	Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • (producenten)prijzen gaan omlaag • lonen stabiliseren of gaan ook omlaag
	Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • minder economische activiteiten • winsten dalen • verhoogde concurrentie-intensiteit • stagnatie neemt toe, ontslagen • besteedbaar inkomen daalt 	Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • veel minder economische activiteiten • winsten dalen snel • hoge concurrentie-intensiteit • stagnatie neemt toe, sociale onrust • ontslagen

Toeleveranciers die grote bedrijven als klant hebben, dienen hun klanten doorlopend goed te bestuderen. Als het de VW goed gaat, dan zal het de toeleveranciers ook behoorlijk voor de wind gaan. Voortdurend moet de verkoper zich de vraag stellen: 'Wat zijn de voordelen van mijn product voor de klant?' Verkopende bedrijven die hun trouwe klanten willens en wetens een (te) hoge prijs berekenen – en dat wellicht al jarenlang – vallen bij een leveranciersanalyse onherroepelijk door de mand. Bij Verkoop moet de stelregel zijn dat trouwe klanten worden beloond, of betere condities ontvangen dan incidentele kopers.

Economische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen leiden veelal tot hogere of lagere bestedingen. De economische groei verschilt van land tot land. In West-Europa, Japan, en de VS verdubbelt het bruto binnenlands product gemiddeld elke 30-35 jaar

en in China en India elke 7-8 jaar. Het besteedbaar inkomen neemt in landen met een hoge economische groei fors toe en daardoor neemt ook de vraag naar hoogwaardiger producten toe. De export van hoogwaardiger producten uit het Westen naar bijvoorbeeld het Verre- en Midden-Oosten is daardoor drastisch toegenomen, evenals de import van producten die in lagelonenlanden worden geproduceerd.

Eerder is al gesteld dat de politiek-juridische aspecten (overheid) enige invloed hebben op de economische bedrijvigheid van individuele bedrijven, maar doorgaans is de invloed meer gericht op het niveau van branches of op nog grotere verbanden. Het besteedbaar inkomen wordt voor een groot deel bepaald door de hoogte van belastingen, accijnzen en subsidies en de wijzigingen daarin. Een accijnsverhoging op diesel van €0,10 per liter, dat wil zeggen 8,5% prijsverhoging bij een literprijs van €1,20, heeft tijdelijk een daling van het verbruik tot gevolg.

Overheidsmaatregelen hebben een harmoniserende invloed op de grote prijsverschillen – soms meer dan honderd procent – die tussen de Europese landen bestaan. Grote prijsverschillen tussen landen stimuleren immers de parallelimporten, dat wil zeggen distributie van producten via andere wegen dan de fabrikant heeft gewild.

Een groot deel van de regelgeving door de overheid betreft maatregelen om mensen, dus ook afnemers of hun omgeving, te beschermen. We spreken dan van een voorwaardenstellende overheid. Voorbeelden van een voorwaardenstellende overheid zijn:

- Wet productaansprakelijkheid;
- warenwetten die lang niet in elk land dezelfde zijn;
- voorschriften voor verpakkingen, productinformatie, taal en dergelijke;
- Wet economische mededinging in Nederland, EU en USA.

De ene wetgeving heeft directe invloed op de verkoop, zoals de Wet economische mededinging en de wetgeving over privacy en persoonsgegevens, terwijl andere wetgevingen een meer indirecte invloed hebben. De overheid schaft meer en meer wetgeving af die bedoeld is om consumenten te beschermen tegen geraffineerde verkoopmethoden om consumenten onder valse motieven tot aankoop te verlokken, zoals de Wet beperking cadeau-stelsel. De overheid gaat er daarbij van uit dat de consument voldoende kennis en middelen bezit om zichzelf te beschermen. De Wet economische mededinging verbiedt onder andere concurrentiebeperkende afspraken tussen aanbieders, zoals prijsafspraken. Met ingang van 2012 zijn prijsafspraken tussen kleine aanbieders met tezamen maximaal 10% marktaandeel en maximaal €40 miljoen omzet, wel toegestaan. Het betreft alleen het Nederlandse grondgebied.

Prijsverschillen tussen landen kunnen ook ontstaan door wijzigingen in de waarden tussen valuta's. Zo was begin van deze eeuw de Amerikaanse dollar 1,20 euro waard, terwijl begin 2011 de waarde van dezelfde dollar nog geen €0,740 euro was en in 2015 €0,88. Kortom, de euro was flink duurder en in 2015 goedkoper geworden. De Zwitserse Frank is in januari 2015 van de ene op de andere dag circa 20% in waarde gestegen tegenover de euro. Lastig voor Europese producenten van commodities (standaardproducten), maar minder voor verkopers van hightechproducten, zoals hoogwaardige producten als kunstgras (zie casus 1.10).

Politiek-juridische aspecten

Besteedbaar inkomen

Parallelimporten

Voorwaardenstellende overheid

Concurrentiebeperkende afspraken

Prijsverschillen

**CASUS 1.10 DE SALESMANAGER STUURT ZIJN MENSEN MET JUISTE ARGUMENTEN
HET VELD IN!**

Koninklijke TenCate is in de VS marktleider in kunstgras: 70% marktaandeel. Een groter marktaandeel is niet mogelijk. De marktomvang in geld is nog vrij gering en kan in de periode tot 2020 nog vele malen groeien. Vele nieuwe spelers trachten ook een graantje mee te pikken, door lagere prijzen aan te bieden, soms zelfs onder de kostprijs. Het zijn vaak kleine ondernemingen die goed zijn in bepaalde technologieën, maar onvoldoende kennis hebben van de toepassing. Er worden heel specifieke eisen aan kunstgras gesteld. Niet elk kunstgras kan overal gelegd worden. De ervaring en referenties ontbreken, de verkoopmensen worden met een verkeerd verhaal de weg op gestuurd. Het kunstgras voldoet niet, sportwedstrijden moeten op andere velden worden gespeeld. De producenten krijgen claims aan hun broek, gaan failliet of verlaten de markt. Voor TenCate is dat goed, maar het verkoopproces loopt trager, klanten stellen namelijk veel vragen aan accountmanagers en wensen meer zekerheden. Door aanbieders van 'slechte' nieuwe producten groeit de markt minder snel.



Ethisch handelen

**MVO
(maatschappelijk
verantwoord
ondernemen)**

De verkoop van producten kan op korte en langere termijn sterk negatief beïnvloed worden door ons eigen ethisch handelen. Afnemers kunnen zich massaal van producten afkeren, indien de onderneming of haar producten niet voldoen aan ecologische-, MVO- (maatschappelijk verantwoord ondernemen) volksgezondheids- en ethische aspecten, hoe subjectief deze criteria ook kunnen zijn. Over het algemeen wordt fel gereageerd indien het gaat om zaken die de omgeving van mensen, kinderen, huisdieren, gezondheid of de financiële situatie betreffen. De invloed van maatschappelijke groeperingen, die belangen van consumenten, dieren of milieu behartigen is groot. One issue-belangenorganisaties, bijvoorbeeld stichtingen Woekerpolishulp of Leaseproces, hebben veel succes en zullen in aantal snel toenemen.

Nutricia, marktleider in de markt van babyvoeding, is een onderneming die uiterst zorgvuldig moet handelen voor wat betreft de productontwikkeling, productie en verkoop van babyvoeding. Enkele spoortjes van een reinigingsmiddel leidde enkele jaren geleden tot veel onrust bij moeders en tot een

forse daling van het marktaandeel. Mede door adequaat optreden van de accountmanagers bij hun klanten, hun goede reputatie en de relatie van Nutricia met de supermarktketens en adequaat optreden bleef de schade zeer beperkt. Nutricia heeft daarvan geleerd en is nu 'hofleverancier' van babyvoeding in China. Open en adequaat optreden van ondernemingen is geboden, anders loopt Verkoop onherstelbare schade op.

Worden er besluiten genomen, strategische of operationele verkoopbeslissingen, dan moeten we ons steeds bewust of onbewust afvragen: is dit in lijn met de visie? Doen we dat niet, dan is de kans op marchanderen groot en vroeg of later wordt de onderneming uitgerangeerd. De klanten zijn dan niet meer tevreden en stappen op of de onderneming wordt aangeklaagd voor corruptie, klantmisleiding, of voor markt- en prijsafspraken met concurrenten. Hoe onethischer een organisatie is hoe meer medewerkers onethisch gedrag vertonen, bijvoorbeeld door de onderneming op te lichten. Internationaal opererende organisaties moeten voor met name hun commerciële medewerkers een gedragslijn ontwikkelen over hoe zaken te doen met landen waar corruptie 'normaal' is. Zo wordt er in China geen prijs op gesteld om te praten over politiek, religie en sociale misstanden. Zeker van beursgenoteerde internationale ondernemingen wordt een proactief beleid verwacht, temeer daar is aangetoond dat organisaties die actief omgaan met maatschappelijke, ethische en milieuonderwerpen doorgaans aanzienlijk betere winstcijfers genereren.

Tabel 1.3 geeft informatie over de mate van corruptie van een land. Hoe hoger het nummer, hoe corrupter het land.

TABEL 1.3 Ranking van en selectie van landen op de corruptie-index

Ranking	Land	Ranking	Land
1	Denemarken	22	VS
2	Finland	50	Saudi-Arabië
3	Nieuw-Zeeland	56	Turkije
4	Singapore	69	Brazilië
5	Zweden	78	China
6	Australië	87	India
7	Nederland	116	Vietnam
8	Zwitserland	134	Oekraïne
9	Canada	154	Rusland
10	Noorwegen	178	Somalië

Bron: www.transparency.org

De opvattingen en gedragingen van groepen en individuen in de maatschappij veranderen in de loop van de tijd. Zo is er een andere relatie ontstaan tussen ouders en kinderen, docenten en studenten en tussen instituties, zoals vakbonden, kerken, overheden en de leden en/of individuen. Begrippen als individualisme, consumentisme, calculerende burgers en zelfstandigheid passen daarin.

De rol van de vrouw verandert drastisch. In tal van inkoop- en verkoopfuncties zijn vrouwen al met succes doorgedrongen. Dit leidt tot verandering in onderlinge verhoudingen, vergaderstijl, sfeer en zakelijkheid.

Sociaal-culturele aspecten

Het internet, waaronder sociale media, heeft grote invloed op ons informatie-, communicatie- en koopgedrag. Niet alleen tussen en met particulieren, maar ook in de B2B-relaties.

Tussen landen – zelfs binnen een land – en zeker tussen continenten zijn er culturele verschillen. Een Nederlandse onderneming kan het beste Belgische of Indiase vertegenwoordigers hebben in België of India. In Vlaanderen bij voorkeur een Vlaming. In tabel 1.4 zijn op basis van de cultuurdimensies van Hofstede de posities van Denemarken, Nederland en Turkije aangegeven. De verschillen tussen Turkije en Denemarken zijn groot. In Denemarken is de (hiërarchische) machtsafstand klein, de individuele en feminiene gehalten van de maatschappij zijn hoog, de maatschappij heeft een meer kortetermijnnoriëntatie en het gedrag is niet zo risicomijdend. Op met name de laatste twee punten verschilt Nederland van Denemarken.

Verkoop dient zich grondig te oriënteren op een nieuw te bewerken land. Kennis van en respect voor de cultuur geven de doorslag bij de onderhandelingen en het afsluiten van transacties. Een salesmanager met medewerkers uit meerdere landen dient met de culturele achtergrond van hen rekening te houden.

TABEL 1.4 Posities van China, Denemarken, Nederland en Turkije

Dimensies	Hoog	Middenpositie	Laag
Machtsafstand	CN TUR	NL	DK
Collectivisme	CN TUR		DK NL
Masculiniteit	CN	TUR	DK NL
Onzekerheidsvermijding	TUR	CN NL	DK
Langetermijnnoriëntatie	TUR	NL CN	DK

Bron: Culturele dimensies van Geert Hofstede

Technologische aspecten

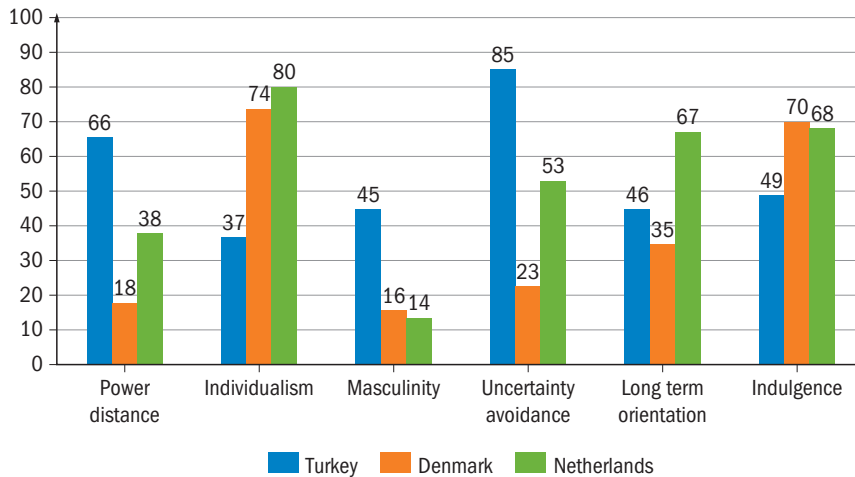
De tijd tussen allerlei ontdekkingen wordt steeds korter. Er is sprake van een stortvloed aan nieuwe technologieën. De invloed van toepassingen van deze nieuwe technologieën wordt daarentegen steeds groter, wat inhoudt dat een investering in een dergelijke technologie in een steeds kortere tijd moet worden terugverdiend.

Markt- en technologie-evolutiematrix

Op basis van de ontwikkelingen in de markt en/of technologie kan de in figuur 1.5 weergegeven markt- en technologie-evolutiematrix worden gemaakt.

Nemen de snelheid in ontwikkelingen toe, dan wordt het moeilijker voor ondernemingen hun voorsprong te behouden. In rough waters is een intense samenwerking tussen Verkoop, Marketing, Intelligence en R&D essentieel, om in korte tijd marktaandeel te veroveren en winstgevend te zijn. Dit stelt hoge eisen aan de professionaliteit van de salesmanager om met zijn team een winstgevende positie in zijn markten te realiseren.

FIGUUR 1.5 Culturele posities voor Denemarken, Nederland en Turkije



Bron: <http://geert-hofstede.com>

Customer relationship management

De invloed van automatiserings- en informatietechnologie is nu reeds groot, de verkoopfunctie verandert.

Bij de invoering van customer relationship management (CRM) is het gebruik van informatiesystemen essentieel. In hoofdstuk 4 zal CRM nader worden toegelicht.

Customer relationship management

CRM is als operationeel instrument of als ondernemingsstrategie belangrijk voor elke organisatie, maar een fundamenteel en onmisbaar onderdeel van verkoop, met name bij onlinebusiness. De bedrijfsprocessen, waaronder Verkoop, worden op een elektronische wijze uitgevoerd en ondersteund. Voor organisaties ligt de uitdaging van e-business in de mogelijkheid om strategie en bedrijfsprocessen te veranderen en op elkaar af te stemmen, bij voorkeur omnichannel. Bij omnichannel wordt de informatie van de gebruikte offline- en onlinekanalen geïntegreerd, een wezenlijke stap om van 'big data' nuttig gebruik te maken. Met big data wordt al de data geanalyseerd en verrijkt tot voor de organisatie nuttige informatie. Hier ligt voor Verkoop een basis voor concurrentievoordeel.

Onlinebusiness

Omnichannel

Big data

CASUS 1.11 CRM VERBETERT DE EFFECTIVITEIT EN EFFICIENCY VAN UW VERKOOPORGANISATIE

SalesPro Business Consulting onderzocht in hoeverre bedrijven op de hoogte zijn van de toepassing van CRM. Daartoe verstuurde het adviesbureau een vragenlijst naar vijfhonderd salesmanagers. De respons was 8%. Uit dit onderzoek werden de volgende, interessante conclusies getrokken:

- Vrijwel alle salesmanagers zijn ervan overtuigd dat het toepassen van CRM de effectiviteit en efficiency van de organisatie aanmerkelijk verbetert.
- CRM wordt erg belangrijk; meer dan 82% van de respondenten geeft aan dat CRM een grote rol gaat spelen binnen de markt.

- Veel organisaties zijn zich nog onvoldoende bewust van de inhoud van CRM en wat dit voor hun organisatie kan betekenen.
- In veel organisaties is tal van nuttige informatie, zoals relatiehistorie, klantentevredenheid, gebruikte verkoopmethode per contact, (nog) niet aanwezig om CRM goed toe te passen. Zij zijn zich niet bewust van het feit dat 1% hogere klantretentie 4-5% meer winst betekent(!).

Bron: Sales Management

Radio Frequency Identification

Nieuwere technologie, zoals smartphone en RFID hebben grote invloed op het communicatie-, zoek-, koopgedrag van afnemers. Radio Frequency Identification (RFID) wordt door deskundigen gezien als de allerbelangrijkste ontwikkeling voor de komende vijf tot tien jaar.

Zo zal RFID steeds meer toepassing vinden in bijvoorbeeld:

- het zeer efficiënt verkrijgen, opslaan en gebruiken van relevante informatie;
- het identificeren en volgen van goederen en personen (tracking en tracing);
- directe communicatie met de aanbieder op het moment dat de klant dat wil (vraaggestuurd);
- relevante informatie over producten (productieplaats, eigenschappen, gezondheidseffecten, samenstelling en dergelijke) en diensten (zoals tijdstip levering koelkast, reisprogramma, reisinformatie);
- het leveren van tickets en het verlenen van toegang (museum, voetbalveld, huisdeur, fiets);
- het beschikbaar hebben van persoonsinformatie, zoals kledingmaten en paspoortinformatie.

In verband met de privacygevoeligheid is RFID voortdurend onderwerp van discussie.

Connected economy

In de connected economy – partijen in de bedrijfskolom zijn elektronisch met elkaar geïntegreerd – zijn bedrijfsmodellen wezenlijk beïnvloed door het gebruik van internettechnologie. Volgens Vonk moeten organisaties eerst een aantal fasen doorlopen voor ze met elkaar zijn verbonden (connected). Vonk onderscheidt de volgende vijf, opeenvolgende fasen:

- 1 Organisaties geven eenzijdig informatie op hun website, bijvoorbeeld productinformatie, prijslijst en dergelijke.
- 2 Organisaties gaan informatie uitwisselen en transacties komen via het internet tot stand.
- 3 Organisaties verbinden zich intensief online, bijvoorbeeld door afstemming van IT-systemen. Hierdoor vervalt dubbel invoeren van informatie, zoals artikelcodes. Resultaat hiervan is: tijdsbesparing en het reduceren van fouten.
- 4 Organisaties gaan informatie uitwisselen over inkoop, verkoop en voorraadsituatie, waardoor de gezamenlijke voorraden op een lager niveau komen en dus ook het werkkapitaal. Op grond van informatie en planning kan de leverancier bij de klant producten op voorraad houden.

- 5 Organisaties gaan hun bedrijfsprocessen (onlinecatalogus in de offerte-fase → e-procurement na de orderontvangst → onlineafleverinformatie bij de orderuitvoering → e-billing/selfbilling bij facturering → e-banking bij betaling) in elkaar schuiven. Die bedrijfsprocessen worden gezamenlijk uitgevoerd en de kosten onderling verrekend.

Bij e-billing heeft de klant inzage in het factureringsproces van de leverancier, in openstaande facturen en eventueel in de creditnota. De leverancier kan de status van de betalingen checken. De leverancier brengt coderingen aan die voor de klant belangrijk zijn, zoals kostenplaats, kostendrager en inkoopnummer waardoor elektronische verwerking makkelijker wordt. Self-billing is dat de klant online producten bestelt en 'zelf' de factuur opstelt. Deze factuur wordt door de leverancier gecontroleerd. De voordelen zijn groot: besparing van porti, besparing van handlingskosten, verkorting van de tijd tussen aflevering en betaling (time based quality). Daardoor is er minder werkkapitaal nodig. De voordelen worden tussen klant en leverancier gedeeld.

E-billing

Internet biedt organisaties volop nieuwe en interessante mogelijkheden. Internet is een serieus communicatie- en verkoopkanaal, zowel voor business-to-business (tussen organisaties), business-to-consumers (tussen bedrijven en consumenten) als voor consumers-to-consumers (tussen particulieren, bijvoorbeeld via marktplaats.nl, speurders.nl, ebay.nl). Door middel van e-business verkopen en inkopen multinationale ondernemingen, zoals DSM, Volkswagen en supermarktketens, grote hoeveelheden grondstoffen, halffabricaten en eindproducten.

Internet

Ook marktonderzoekbureaus maken nu zeer veel gebruik van internet, bijvoorbeeld door middel van representatieve onlinepersonenpanels. De gebruikte ICT zorgt voor een snelle verwerking en is relatief goedkoop. De trend is duidelijk, met de nieuwe technologieën vindt er een drastische verschuiving plaats van aanbod- naar ontvangergestuurd. De ontvanger neemt steeds meer het initiatief en Verkoop moet daar zijn waar de klanten aanwezig zijn. Bij internet en vooral bij het inschakelen van zoekmachines door organisaties moeten we aan de volgende feiten denken:

Ontvanger-gestuurd

- Internet wordt in rangorde van belangrijkheid gebruikt voor informatie oriëntatie, aankoop, ingebruikneming, nazorg.
- Meer dan 95% van de internetgebruikers maakt gebruik van zoekmachines.
- Inleven in de zoekwoorden die klanten gebruiken is cruciaal, waarbij continue testing nodig is.
- De meeste bezoekers van websites verlaten de website weer, wegens onoverzichtelijkheid en onaantrekkelijkheid; de bezoeker moet te veel zoeken en klikken; dit wordt bevestigd door eye-trackingsonderzoek.
- Gebruiksgemak en design van zoekmachines is een belangrijke kritische visionaire succesfactor.

De salesmanager moet niet aarzelen om onlinetechnologieën te implementeren om effectiever klantwaarde te genereren. Nieuwe technologie heeft grote invloed op het verkoopbeleid en biedt de mogelijkheid om op basis van klantenanalyse, omzet-, afzet- en winstverwachting de klant nog meer tailor made te benaderen.

Online-technologieën

1.4 Benut kansen en laat bedreigingen verbleken

De ontwikkelingen in de meso- en macro-omgeving (paragrafen 1.2 en 1.3) leiden voor een organisatie en dus ook voor Verkoop tot kansen en bedreigingen. De salesmanager moet zich hiervan bewust zijn en er alert op inspelen. De casus van Ernst & Young spreekt boekdelen (zie casus 1.12).

CASUS 1.12 COMPETING FOR GROWTH

In alle marktsectoren en landen verwachten topmanagers dat de concurrentie de komende twee jaar toeneemt. Dat blijkt uit ons onderzoek onder 1.400 bestuurders van internationale ondernemingen.

De concurrentie is dynamisch en wordt met name bepaald door vier factoren die, hoewel ze niet nieuw zijn, belangrijker zijn dan voorheen; het is 'eten of gegeten worden'. De factoren zijn:

- *Markten en landen veranderen sneller*: opkomende landen groeien, maar hun prestaties verschillen onderling aanzienlijk. Dat geldt overigens ook voor de ontwikkelde economieën. Een aantal doet het beter dan verwacht, terwijl andere markten het moeilijk hebben of zich in een neerwaartse spiraal bevinden.
- *Markten zijn volatieler*: de levenscyclus van producten wordt steeds korter en innovatie neemt toe. In vrijwel elke markt worden economische prognoses per kwartaal bijgesteld. Deze volatiliteit legt extra druk op de supply chain, die snel aangepast moet kunnen worden. De internationale druk is groot.
- *Marges staan onder druk*: de verwachting dat prijzen in de toekomst zullen stijgen, is laag. Bijna 60% van de ondervraagden verwacht een stijging die gelijk of lager is dan het inflatiepeil. Tegelijkertijd zien veel ondernemers zich geconfronteerd met prijserosie in hun markt in combinatie met gestegen productiekosten. Nieuwe aanbieders uit nieuwe landen dienen zich aan.
- *Nervositeit onder stakeholders*: werving en behoud van talent blijft een belangrijk vraagstuk. Daarnaast lijkt de beschikbaarheid van kapitaal beperkt en is er onzekerheid over risico's en nieuwe regelgeving. Er is sprake van een groeiende vraag naar meer transparantie en een betere governance.

Bron: Ernst & Young, *Competing for growth*, maart 2011

Van de ontwikkelingen in de externe omgeving moet de salesmanager leren. Hij moet met een 'sense of urgency' handelen. De externe ontwikkelingen moet hij voor zijn (verkoop)organisatie vertalen. Bovendien moet hij nagaan wat de consequenties zijn. De grote dynamiek in de omgeving noopt de verkooporganisatie tot het volgende gedrag, dat we in tien punten samenvatten:

- Wij hebben als salesorganisatie geen tijd om rustig achterover te hangen en zaken af te wachten.
- Wij moeten de toenemende dynamiek van de concurrentie onder ogen zien; het is 'eten of opgegeten worden'.
- Onze toekomst ligt (zeker) niet alleen in het Westen, wij moeten dus weten wat er over de grens te koop is.

Verkoop-
organisatie

Gedrag

- Wij moeten investeren in antennes voor verandering: met andere woorden wij zien de veranderingen vroegtijdig aankomen. Wij moeten veel alerter en beter de toekomst inschatten.
- Wij moeten lef tonen om scherper interessante markten of niches af te bakenen: wij kunnen niet alles doen.
- Wij hebben een focus op bestaande winstgevende klanten; met andere woorden een focus op klantretentie.
- Wij verdiepen ons 'tot en met' in klanten en willen hen coachen en oplossingen creëren.
- Wij overleggen en stimuleren met collegae om het beste naar boven te halen.
- Wij hebben een mentaliteit van 'wij zijn de "high performers" in de markt'.
- Kortom, wij buiten als verkoopteam onze competenties uit om als Verkoop concurrentievoordelen te realiseren.

1.5 Samenspel van Verkoop en Marketing; de rol van de salesmanager

In de paragrafen 1.3 en 1.4 is duidelijk gemaakt dat de externe omgeving, zowel de meso- als de macro-omgeving, grote invloed heeft op organisaties. Verkoop moet handig gebruikmaken van de kansen die de externe omgeving biedt, zoals nieuwe technologieën en groeiende markten, en geducht rekening houden met de bedreigingen, zoals toenemende concurrentie uit diezelfde omgeving.

Deze paragraaf behandelt het doel van Verkoop en Marketing en de rol van de salesmanager. Bovendien wordt een essentieel verband getoond: het resultaat van Verkoop hangt af van de waarde die Verkoop voor de klant schept. Verkopen we slechts producten of oplossingen of begeleiden we klanten naar zogenoemde 'disruptive' oplossingen, die de klant niet zelf had kunnen bedenken en vervolgens de klant houdbare concurrentievoordelen oplevert.

1.5.1 Samenwerking van Verkoop met Marketing

Je zou denken dat Marketing en Verkoop goed kunnen samenwerken. Dat is niet altijd waar; Marketing beschuldigt Verkoop van een matige inzet bij een briljante productintroductie en Verkoop beschuldigt Marketing van het fout prijzen en promoten van producten waardoor het lastig is om verkoop te realiseren. Of Marketing besteedt te veel budget, wat beter besteed zou kunnen worden aan extra verkooppersoneel om de targets te realiseren. Conclusie: iedere groep waardeert de bijdrage van de andere groep onvoldoende. En dat is doodzonde, want als Verkoop en Marketing wel goed – een kritische succesfactor in deze 'onlinewereld' – samenwerken realiseert de onderneming substantieel betere resultaten: productintroducties gaan sneller, betere 'first-movereffecten', en markttoetredings- en verkoopkosten zijn lager.

Volgens Kotler zijn er vier soorten relaties tussen Marketing en Verkoop:

- *Undefined*: Marketing en Verkoop werken onafhankelijk van elkaar. De afdelingen zijn bezig met eigen afgebakende taken. ER is geen onderlinge communicatie over elkaars werkzaamheden. Bij conflicten wordt er op ad hoc basis overleg gevoerd. Er is geen sprake van een structurele samenwerking.

Undefined

- Defined**
 - *Defined*: Marketing en Verkoop zijn afdelingen die samenwerken op basis van afspraken, taken en ingerichte processen. De werkzaamheden zijn afgebakend. Verwachtingen worden op basale onderwerpen gemanaged. Deze ‘klassieke’ vorm komt nog vrij veel voor in traditionele markten die niet snel evolueren.
- Aligned**
 - *Aligned*: afbakening tussen de werkzaamheden van de afdelingen bestaan nog, maar zijn flexibel. Er wordt een gezamenlijke planning opgeleverd. De beide afdelingen spreken meer elkaars taal en begrijpen elkaars bijdragen. Gezamenlijk overleg over belangrijke producten, klanten, marketing- en verkoopstrategie vindt plaats en is zeker nodig in markten die dynamischer worden.
- Integrated**
 - *Integrated*: er zijn geen grenzen meer tussen Marketing en Verkoop. Gedeelde structuur, systemen en beloningen. Marketing- en Verkoop hebben een gezamenlijke focus op de gevoerde strategieën en toekomstgerichte taken. Beide afdelingen hebben gezamenlijk performance-indicatoren opgesteld en geïmplementeerd, dit op basis van gezamenlijke analyses van de belangrijkste segmenten of klanten, value propositions voor klanten en benutting van databases.

Uitgangspunt moet zijn dat Marketing en Verkoop de beschikbare kennis en kunde over en weer gebruiken. Bij de undefined, maar ook bij de defined relatie is dit niet of onvoldoende het geval. Beide afdelingen hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het halen van gestelde targets en worden op deze manier ook beloofd. Dit kunnen klantgerichte ‘front-end’-eenheden zijn die geïntegreerde oplossingen aanbieden en ondersteund worden door ‘back-end’-functionele groepen. De geïntegreerde relatie tussen Verkoop en Marketing is absoluut nodig in ‘rough waters’ markten, maar vandaag de dag sowieso. Bij content marketing en inbound marketing & sales wordt daarvan uitgegaan.

- Content marketing**

Content marketing zet online- en offlinemediën in, om de juiste relevante boodschap met de juiste invalshoek op het juiste moment aan de juiste klanten (leads) voor te leggen met het doel dat klanten de fasen van het koopproces met succes en naar tevredenheid doorlopen en met een aankoop afsluiten en dat herhalen.
- Lead nurturing**

Lead nurturing sluit naadloos aan bij content marketing. Ook in B2B zien we dat door veranderend koopgedrag, onlinesystemen meer en meer de functie van traditionele persoonlijke verkoop overnemen. Met online lead nurturing krijgen de leads relevante ‘content’ in de inbox met het doel voorkeur voor merk en product op te bouwen, alvorens uiteindelijk te kopen. Hier past ook het begrip social selling. Social selling zorgt ervoor dat de organisatie de juiste persoon op het juiste moment met de juiste boodschap via het juiste social-mediakanaal benadert. Zo worden in het sociaal profiel van bijvoorbeeld de leads, de DMU-leden in kaart gebracht. Voor leadmanagement kan social selling dus goed worden ingezet. Bij leadmanagement, nu vaak ook online, is samenwerking tussen Marketing en Verkoop cruciaal, maar ook heel logisch. Leadmanagement volgt, meet, stuurt en registreert de weg van cold → warm → hot lead → klant → trouwe klant. Meer informatie over leadmanagement in paragraaf 4.2 en social selling in paragraaf 4.4.
- Social selling**
- Lead-management**

In dit studieboek gaan wij ervan uit dat ondernemingen, met het (sales) management voorop, klantgeoriënteerd zijn, zowel in de frontoffice als ook in de backoffice. In deze visie is het dan niet per se nodig dat er een aparte

marketingafdeling in een organisatie aanwezig is, zoals dat in veel midden- en kleinbedrijven nog wel het geval is.

Een klantenstrategie neemt de klant als uitgangspunt en past de onderneming dusdanig aan om deze strategie zo ambitieus mogelijk uit te voeren. De resultaten en/of voordelen voor de onderneming zijn dus het gevolg van het uitvoeren van deze klantenstrategie en *niet* andersom (zie figuur 1.6). Het is essentieel om aantrekkelijke klanten te selecteren, als klant binnen te halen en te behouden. Per klant variëren de drijfveren om zaken te blijven doen met een aanbieder.

Klantenstrategie

1

Klanten hebben drie fundamentele beweegredenen om een leverancier van (merk)producten en/of diensten trouw te blijven, namelijk:

- 1a De leverancier biedt meer voordelen en/of een hogere waarde aan en
- 1b het switchen naar een concurrerend product of dienst is substantieel duurder.
- 2 De leverancier bezit een sterker ervaren merk en/of reputatie.
- 3 De leverancier stelt de (klant)relatie voorop.

De customer equity-waarde voor de klant bestaat dan ook uit drie customer drivers en resulteert in drie drivers voor de leverancier (zie figuur 1.6).

Customer equity/drivers

FIGUUR 1.6 Customer equity (vóór de klant en leverancier)

Customer equity (vóór de klant)		
Value equity: Economische, functionele en psychologische product-/dienst-voordelen.	Brand equity: Betrouwbaarheid, reputatie en waarden van het merk en zich daarbij 'thuisvoelen'.	Relation equity: Voordelen van de goede relatie, bijv. betrokkenheid, pro-actieve informatievoorziening, afstemming & coaching bij disruptieve oplossingen, flexibiliteit & risicoreductie. Concurrentievoordelen.
↓	↓	↓
Customer equity (vóór de leverancier)		
Value equity: Uitgedrukt in bijv. omzet, kosten, CLV, marktaandeel en schaalvoordelen.	Brand equity: Uitgedrukt in bijv. betere bekendheid, trouwheid of retentie, imago.	Relation equity: Voordelen van wederzijdse relatie, bijv. marktinformatie, testen en snelle opname nieuwe producten en referenties. Mond-tot-mondreclame van klant aan Prospects. Gunnen van orders en/of contracten. Concurrentievoordelen.

De value equity wordt opgebouwd door een uitgekende waardenpropositie of 'value proposition', met andere woorden een juiste invulling van relevante behoeften voor de klant. Het is zinvol het totaal aan behoeften of voordelen te splitsen in:

- *economische behoeften*, zoals: kostenaspecten van product, service en accessoires, TCO, MRO, transparantie, voorkomen van tijd- en geldverspilling;
- *functionele behoeften*, zoals gebruiksvriendelijkheid, productiecapaciteit, uitval en energieverbruik;
- *psychologische behoeften*, zoals hét model, dé kleur, mode en dé reputatie en merk van de leverancier, maar ook vrijheid, dat wil zeggen bevrijd zijn van een keurslijf; geen switching drempels, keuzevrijheid.

Waardenpropositie

Value proposition

Economische behoeften

Functionele behoeften

Psychologische behoeften

In B2C-markten speelt Marketing een belangrijke rol bij het onderkennen en definiëren van klantbehoeften. In andere markten (B2B, B2R en B2G) is dit vooral de taak van Verkoop en in het bijzonder die van de accountmanager of het projectteam. Vaak gaat het dan om de vertaling van allerlei behoeften in oplossingen.

Door de digitalisering is de beschikbaarheid van gegevens, de behoefte aan informatie, het aantal (online)kanalen, apparaten die data verzamelen, opslaan en uitwisselen (internet of things) en de beschikbaarheid van mobiele technologieën, zoals smartphone, enorm gestegen. Men spreekt van big data. Het gaat bij big data om ongestructureerde en multigestructureerde gegevens, zowel van interne als externe bronnen: interacties tussen mensen, machines, zoals web-applicaties, social netwerken, sensors. Het doel is onder andere het koopproces van kopers in kaart te brengen; wanneer hebben zij productinformatie, advies en/of het product nodig. Marketing en Verkoop leveren over en weer gegevens. Marketing verwerkt de gegevens tot relevante informatie over het koopproces van klanten en Verkoop maakt uiteindelijk de 'deal' rond met de meest waardevolle waardenpropositie voor de klant. Meer dan ooit zijn Verkoop en Marketing tot elkaar veroordeeld. Zij moeten zo intens met elkaar samenwerken dat de onderneming niet overrompeld (disruptive) wordt door nieuwkomers op de markt. Disruptive nieuwkomers hebben grote kans van slagen, bij:

- gebrek aan transparantie voor klanten over prijs c.q. kosten product, accessoires en condities;
- verspilling in gebruik van product of diensten, wat niet strikt noodzakelijk is;
- gebrek aan vrijheid, zoals het voldoen aan eisen, die als niet-relevant worden beschouwd.

Elke sector en onderneming heeft hiermee te maken, zoals mobiliteit, retail, educatie, zorg, media, telecom, financiële sectoren, horeca. Verkoop en Marketing – in het verlengde natuurlijk de gehele organisatie – moeten hierover nadenken en structurele klantoplossingen vinden om te kunnen voortbestaan. De digitale start-ups kunnen of moeten als benchmarks worden gezien.

De drie drivers (equities) zijn natuurlijk onlosmakelijk met elkaar verbonden. Indien de value equity niet voldoende is, dan heeft dat ook zijn weerslag op de waarden van het merk en de relatie. Herhaalaankopen zijn dan uitgesloten en de investeringen (acquisitiekosten) in het omzetten van prospects in klanten wordt dan weer tenietgedaan.

Die leverancier die de hoogste waarde voor de klant genereert, wordt daarvoor beloond, hij is de 'winner' in zijn bedrijfstak.

CASUS 1.13 VERZEKERAAR O. FAALT IN ZIJN CUSTOMER EQUITY

Een particulier, jarenlang verzekerd bij O., vindt zijn jaarpremie voor de autoverzekering aan de hoge kant en vraagt bij enkele andere maatschappijen een offerte aan via internet. Hij heeft binnen zestig minuten een keuze gemaakt voor een autoverzekering bij verzekeraar F., eveneens een direct writer. O., die zich positioneert als een 'voordelige' verzekeraar, is tientallen procenten duurder – bijna €200 – dan F. Na schriftelijke opzegging bij O.

Big data

Disruptive nieuwkomers

Drie drivers (equities)

neemt deze maatschappij geen contact op met de klant, die overigens nog vier verzekeringen bij O. heeft lopen, althans voorlopig.
 Conclusie: bij F. zijn de polisvoorwaarden gunstiger en is de verzekeringspremie veel lager. O. komt zijn belofte van voordelige aanbieder dus niet na, terwijl hij dat in eerste instantie wel was.

Om de klant de hoogste waarde te leveren is een innige samenwerking tussen Verkoop en Marketing een randvoorwaarde. Verkoop is dus een essentiële bedrijfsfunctie, ten minste gelijkwaardig aan die van andere bedrijfsdisciplines, zoals productie, R&D en Marketing.

De salesmanager en zijn verkopers opereren van dag tot dag in de markt, met klanten. Zij zijn de ambassadeurs, de intermediairs tussen hun organisatie en haar klanten en hebben een directe band met hen. De salesmanager mikt op klantenbehoud. Hij weet dat klantretentie direct de winstgevendheid verhoogt: één procent hogere klantretentie betekent een 4-5% hogere bedrijfswinst en/of CLV (customer lifetime value).

Klantoriëntatie is een interdisciplinair proces, dat door veranderingen in de externe omgeving continu aangepast en verbeterd moet worden wil de verkoper de klanten de juiste producten kunnen presenteren en verkopen. Verkoop heeft daarbij de ondersteuning van andere afdelingen binnen een organisatie hard nodig.

Klantoriëntatie

In een onderneming, waarbij Verkoop en Marketing zijn geïntegreerd, interne competitie tot het verleden behoort en afstemming en sturing tot synergie-effecten leiden, wordt het hoogste win-winresultaat tussen klant en leverancier gerealiseerd.

De samenwerking is van groot belang, zeker ook in een internationale organisatie, waar de resultaten per land erg van elkaar kunnen verschillen.

Ook in een internationaal bedrijf kan er een 'interne' benchmark zijn, zoals uit tabel 1.5 blijkt. In een dergelijke situatie, waarbij er zulke grote verschillen zijn tussen landen-SBU's, moet de salesdirector ingrijpen om van de 'loser'-organisaties 'winners' te maken, oftewel levensvatbare organisaties.

Benchmark

TABEL 1.5 Interne benchmark van een technische groothandel

SBU's 2015	Omzet in miljoen euro's	Brutomarge in %	EBIT in %	Omloopsnelheid debiteuren/dagen	Omzet per medewerker × €1.000
Nederland	84	35	5	49	280
Midden-Oosten	44	28	7	90	290
Duitsland	35	23	6	70	525
UK	14	27	5	85	340
België	12	32	5	72	380
Spanje	8	33	4	110	260
Maleisië	1	30	4	152	95

1.5.2 De veranderende rol van Verkoop

De Inkooporganisatie van klanten zijn professionele organisaties geworden, zij weten hoe en waar ingekocht kan worden. De onlineontwikkelingen hebben de transparantie enorm vergroot. Voor Inkoop is het geen probleem om producten en componenten bij diverse aanbieders of webshops tegen concurrerende condities in te kopen. Voor dergelijke transactieverkoop wil Inkoop daarom geen tijd meer vrijmaken om gesprekken met verkopers te voeren. Het zogenoemde 'hit-en-run'-verkopen is gedoemd te sterven. Hoe zit het dan met andere verkoopmethoden? Bij 'solution selling' gaat de accountmanager of sales consultant in eerste instantie uit van de behoeften van de klant en biedt vervolgens samen met de klant de ideale oplossing aan, inclusief een MRO-pakket, bestaande uit producten en dienstverlening. Uitgangspunt is dat de totale 'value propositie' leidt tot verbeteringen bij de klant. De accountmanager moet zich grondig inleven in het inkoopproces van de klant. Solution selling volgt de benadering van consultative selling; selectie van klanten en prospects, inleven in het veranderende inkoopproces van klanten en prospects, hen overtuigen van onze waardenpropositie en continu werken aan de relatie.

Zelfs voor 'solution selling, als het gaat om 'eenvoudige' oplossingen, wordt steeds minder tijd ingeruimd voor oriënterende verkoopgesprekken, omdat een professionele Inkoop vaak zelf heel goed weet welke oplossing hij heeft voor zijn 'eenvoudige' problemen. De professionele Inkoop heeft zelf al een goed beeld gevormd van mogelijke oplossingen en gaat gericht op zoek naar leveranciers met de beste condities. Voor meer complexere problemen is een stap-voor-stapbenadering nodig. Hier past 'consultative selling. Hiervan wordt een voorbeeld gegeven in casus 1.14.

CASUS 1.14 TRUSTKANTOOR BIEDT OPLOSSINGEN AAN HAAR KLANTEN

Zij biedt wereldwijd aan multinationals, financiële instellingen, alternatieve beleggingsfondsen en rijke particulieren een breed scala aan financiële, juridische en specialistische administratieve diensten. Zij zitten in 24 landen in de 's werelds belangrijkste financiële centra, zoals in Luxemburg. Zij heeft als payoff: *'We never put our name to anything unless it lives up to our principles.'*

Dit maakt zij waar door:

- leveren van de premium kwaliteit;
- langetermijnrelaties met klanten (tier 1) aan de gaan, gebouwd op lokale expertise en talent;
- klanten te laten slagen door toewijding, expertise en talent;
- te handelen met de hoogste integriteit;
- de uitdagingen en consequenties van fiscale wetgeving en belastingverdragen aan klanten uit te leggen en daarop in te spelen.

Het trustkantoor levert oplossingen aan klanten door middel van consultative selling; stap voor stap wordt aan oplossingen voor klantproblemen gewerkt. Wederzijds vertrouwen en vele interacties zijn dan ook onontbeerlijk, waardoor cross-sell en up-sell meer regel zijn dan uitzondering. De experts van het trustkantoor zijn sterk in het luisteren naar de klant. De cliënt staat altijd op nummer 1, volgens Shanta Niezing.

Inkoop is doorgaans goed bekend met de ‘standaard’ verkooppak van verkopers, namelijk het definiëren van open vragen aan de klant met de ‘beroemde’, maar aloude ‘SPIN-methode’, om uiteindelijk de verkooptransactie af te ronden. Voor verkoop wordt de kans steeds kleiner om met succes de order binnen te halen, omdat concurrenten ook deze methode hanteren. Het moet de ambitie van de Verkoop zijn die vragen te stellen die Inkoop doet verrassen en graag wil beantwoorden, omdat daarmee haar problemen of behoeften manifester worden. Een waardevolle dialoog met de klant vergroot de kans om de order te krijgen. Zie ook subparagraaf 11.3.3 over SPIN selling. Doorgaans gaat bij vergelijkbare (internationale) leveranciers de order ‘altijd’ naar de goedkoopste. Prijsconcurrentie neemt dan sterk toe en de winstmarges kalven af. De toekomst van ‘te dure’ aanbieders is ongewis. Verkoop moet een andere positie innemen naar de klant, de klant wil ‘unieke’ toegevoegde waarden zien, de taak van Verkoop is om zich daarin van andere aanbieders ‘drastisch’ en houdbaar te onderscheiden. Het antwoord daarop kan ‘strategic selling’ en ‘heart selling’ zijn. Strategic selling is procesgericht en heart selling is persoons- en relatiegericht.

SPIN-methode

Strategic selling richt zich veel meer op het gehele inkoopproces van de klant; van begin tot einde. Daardoor kan de accountmanager weer meer invloed krijgen op de klant gedurende het inkoopproces. Door de klant een breder inzicht te geven in wat hij kan inkopen en hoe, wordt men als leverancier een partner die de klant begeleidt bij zijn aankoop. En daardoor ook vaker degene die de opdracht krijgt. Met strategic selling heeft de aanbieder met verschillende personen in het koopteam (DMU) te maken. Dan komen de principes van heart selling van pas. Heart selling richt zich volledig op de contacten en het beïnvloeden van de interactie hierbij. De juiste mensen op het juiste moment met de juiste argumenten, maar vooral met de juiste intentie en gevoel benaderen, is de sleutel voor duurzamer samenwerken. Het gaat om effectieve beïnvloeding van persoonlijke, 1:1-relaties en het mobiliseren van netwerken van personen met elk hun eigen belang, betrokkenheid en persoonlijkheid.

Strategic selling

Daarnaast helpt heart selling om de interactie tussen de verschillende mensen en belangen te overbruggen zodat alle betrokkenen winnen, alsmede de stakeholders buiten de organisatie. Over heart selling meer in de subparagrafen 11.1.3 en 11.2.1.

Heart selling

In integrated system selling komen al de genoemde verkoopbenaderingen samen. Met integrated system selling kennen we de klant en DMU van haver tot gort, zijn inkoopproces, zijn problemen en de mogelijke oplossingen daarvoor. Onnodig tijdsbeslag van de klant wordt vermeden. De ‘strategische’ verkoper overrompelt (disruptive) en confronteert de klant met een oplossing waaraan hij nog niet heeft gedacht en zelfs niet voor mogelijk houdt. De strategisch verkoper – eigenlijk meer een entrepreneur – begeleidt en overtuigt de decision makers in de DMU bij de acceptatie van de klant en bij de implementatie. De aanbieder speelt in op complexe verkoopmogelijkheden. Integrated system selling wordt hierna verder toegelicht en bevat vele elementen van de Amerikaanse verkoopmethode challenger sale

Integrated system selling

Challenger sale

Casus 1.15 laat zien, hoe met strategische klanten wordt omgegaan.

CASUS 1.15 INTENSIEVE SAMENWERKING TUSSEN INTERNATIONALE SCHEEPSWERF EN TECHNISCHE GROOTHANDEL

Een commercieel-technisch binnendienstverkoper (ctv) van de groothandel is 100% werkzaam voor de scheepswerf. Wekelijks is de ctv op het hoofdkantoor van de werf aanwezig. De hoofd Inkoop en de 'trouble shooter' bespreken alle voorkomende zaken.

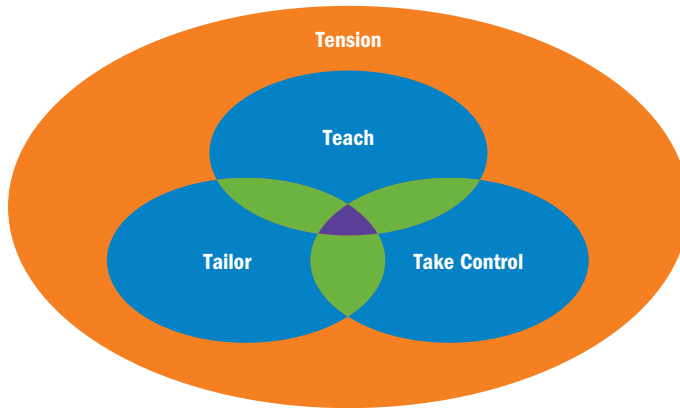
De kwaliteit en de levertijd van de producten zijn belangrijke criteria voor de scheepswerf. De groothandel is continu op zoek naar mogelijkheden om de processen met de klant efficiënter te laten verlopen. Voorbeelden van efficiënte en effectieve voordelen zijn:

- Op initiatief van de groothandel hebben de twee organisaties de artikelgegevens aan elkaar gekoppeld om zo tijd te besparen bij het orderproces.
- De werf vindt het belangrijk dat de gekochte producten door de groothandel worden gelabeld. Gemiddeld bestaat een inkooporder voor een nieuw schip uit circa 2.000 items. Door de producten te labelen, is het bij de montage voor de monteur direct duidelijk waar het product moet worden geplaatst. Dit is zeer kostenbesparend. De continue kwaliteit die de leverancier levert, heeft er inmiddels voor gezorgd dat de kwaliteitsinspecties van 80 naar 20% zijn teruggebracht.
- In de tekenprogramma's van de werf zijn de producten van de groothandel opgenomen. Men tekent de schepen dan al met artikelen uit het bekende assortiment. Er wordt voor gezorgd dat de tekening van elk nieuw product in het tekenprogramma wordt opgenomen. Overige voordelen – naast de efficiënte en effectieve voordelen – van de samenwerking zijn:
 - De scheepswerf levert de groothandel waardevolle marktinformatie op, bijvoorbeeld over concurrentie.
 - Het hoofdkantoor van de werf verplicht zijn buitenlandse werven via het contract te werken met deze groothandel.
 - De groothandel levert technische informatie over nieuwe producten.

Integrated system selling voor strategische klanten

We gaan integrated system selling hierna nog wat verder toelichten en vooral die elementen, die kenmerkend zijn in de Amerikaanse verkoopmethode Challenger™ Sale van Dexon & Adamson. Zij gaan in deze methode uit van vier zogenoemde uitdagingen, weergegeven in figuur 1.7. Verkoop heeft een uitgebreide analyse gemaakt van vooraf *geselecteerde* klanten. Zij kent de problematiek van deze klanten, van hun klanten en de *dynamische* ontwikkelingen van de marktomgeving waarin zij werkzaam zijn. Verkoop heeft ook een duidelijk beeld van de eigen onderneming, haar rol nu en in de toekomst. Op basis van verworven competenties en bekwaamheden van de onderneming en dus ook van Verkoop – de 'vooruit geschoven post' in de markt – kan zij concurrentievoordelen voor de klant realiseren en daarmee ook voor haarzelf. De kennis van en *relatie* met klanten is *innig*, wat eigenlijk voor Verkoop vanzelfsprekend moet zijn; men zou van een hygiënische kritische succesfactor kunnen spreken.

FIGUUR 1.7 De vier uitdagingen van Verkoop



Bron: Dixon & Adamson, 2011

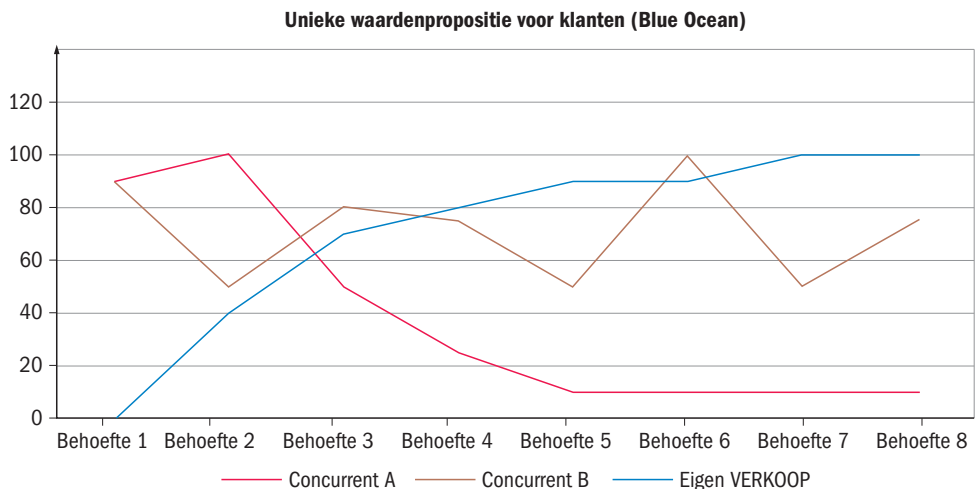
De vier uitdagingen worden nu verder beschreven, maar vormen natuurlijk een integraal geheel:

1 *Verkoop is een gids (teach)*

Verkoop leert klanten anders naar de markt te kijken. Daardoor komt de klant tot het inzicht dat een andere invulling van haar behoeften gewenst is. Sommige behoeften zijn niet of minder relevant, andere behoeften relevanter of er is behoefte aan geheel nieuwe behoeften. De waardenpropositie wordt een geheel andere en daarmee ‘totaal’ onderscheidend van andere concurrenten, wat ook wel een blue ocean wordt genoemd. In figuur 1.8 is een voorbeeld van een onderscheidende waardenpropositie gegeven. Wellicht worden dan ook andere klantgroepen door de nieuwe waardenpropositie aangetrokken.

Waardenpropositie
Blue ocean

FIGUUR 1.8 Nieuwe waardenpropositie van de eigen organisatie



2 Verkoop komt met klantspecifieke oplossingen (tailor)

Aantrekkelijke geselecteerde klanten moeten niet over een kam worden geschoren. Afhankelijk van de context van de klant wordt de waardenpropositie door Verkoop op tafel gelegd. Deze verschilt van klant tot klant, omdat de context per klant verschilt. De verschillen kunnen zijn: familiebedrijf versus bv of nv, werkgebied: lokaal/nationaal versus nationaal, strategie: operational excellence versus productleadership of customer intimacy, marktpositie: klein versus groot, financieel: rijk of armlastig en dergelijke.

3 Verkoop houdt het initiatief (control)

Verkoop houdt zo veel mogelijk de leiding, het initiatief en de controle over het verkooptraject. Dit in goed overleg met de klant.

4 Verkoop verslapt niet (tension)

Verkoop laat de uitdagende spanning tijdens het gehele verkooptraject – zie punten 1–3 – niet verslappen. De betrokkenheid en verwachting van de klant moeten hoog blijven. De klant moet ‘eager’ blijven en hij moet een perceptie van Verkoop hebben dat:

- zij alles en altijd te bieden hebben;
- zij met hun reputatie professioneel zijn, en daar wil de klant bij horen;
- zij mij concurrentievoordelen kunnen bieden.

Deze perceptie moet natuurlijk wel worden waargemaakt! Zie het voorbeeld in casus 1.16.

CASUS 1.16 CHALLENGER SALES: ‘TOMATENTOREN’

Problematiek

Nederland is groot in tomaten, er worden tal van verschillende soorten tomaten geteeld: vlees-, balkon-, cherry-, ronde en pomodori-tomaten, groot en klein en in verschillende kleuren: rood, geel en zwart. Telers specialiseren zich op een beperkt assortiment tomaten, die zij aan de verkooporganisatie van een veiling of een ‘verzamelende’ groothandel verkopen. Zij zijn de intermediair voor supermarktketens.

Het eten van tomaten is gezond en kan voor vele doeleinden worden gebruikt: vers uit de hand en in allerlei warme gerechten, in koude salades en op brood.

De plaats en presentatie in supermarkten is fantasieloos, al jarenlang hetzelfde beperkte assortiment van enkele ‘fast mover’-tomaten. In ieder geval geen uitdaging; consumenten worden niet uitgedaagd om actief tomaten te kopen. Het is routine en van challenger sales is geen sprake.

Gevolg van deze ‘lamlendigheid’ is: inkopers van supermarktketens kopen zo scherp mogelijk op prijs in en het maakt ze niet uit of het Nederlandse, Spaanse of Italiaanse tomaten zijn. De prijs, zeker in het hoogseizoen, is laag. De marges voor zowel de tomatentelers, groothandel en supermarktketens zijn flinterdun.

Welke oplossing zou uit het perspectief van challenger sale mogelijk zijn?

Uitgangspunten hierbij kunnen zijn: tomaat komt ‘top of mind’ bij consumenten, het grote assortiment van Nederlandse tomaten wordt gebruikt, de presentatie in de winkel moet uniek zijn, het verbruik stijgt significant en de marges voor al de participanten stijgt. Dus ‘triple win’.

De Verkoop van de ‘tomatenintermediar’ tussen telers en supermarkten heeft intern met de andere functionele disciplines de ins en outs van het probleem bestudeerd. Zij hebben het idee van de ‘tomatentoren’ ontwikkeld. De tomatentoren heeft wieltjes, is 1,8 meter hoog, een diameter die kan variëren van 1-1,5 meter, is rond en loopt taps toe. De vorm komt dus overeen met een ‘wigwam’. De tomatentoren heeft vier verdiepingen, waarin taps toelopende dozen worden geplaatst: onderaan grotere dozen met veelgebruikte tomaten en bovenaan kleine dozen met kleinere en specialere tomaten. Afhankelijk van de omloopsnelheid kan de samenstelling van variëteiten worden aangepast. De intermediair doet de gehele logistiek van tomaten: van teler tot in de tomatentoren.

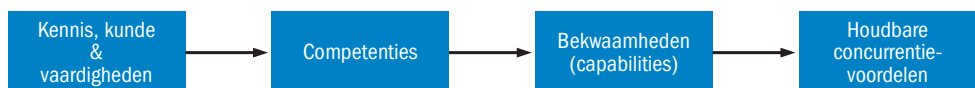
Uit een pilot is gebleken dat de kleurrijke tomatentoren een wow-effect bij consumenten veroorzaakt en resulteert in extra verkoop van tomaten (in volume), tegen een hogere prijs en marges. Verkoop heeft een supermarktketen geselecteerd, die al meermaals heeft aangegeven dat de groenten- en fruitafdeling minder winstgevend is. Hoe dat zou moeten is voor hen ook een vraagteken. Het vrij complexe verkooptraject wordt zorgvuldig begeleid door de accountmanager. De DMU van de supermarktketen heeft veel vragen, zij moeten worden overtuigd, maar zijn vanaf het begin enthousiast en de grondhouding is: hoe tillen we dit project van de grond. Omdat de accountmanager het concept ‘tot en met’ heeft uitgewerkt en zich grondig heeft voorbereid op allerlei tegenwerpingen. Met goed voorbereide presentaties, fotomateriaal en gebruikmakend van augmented reality technology en beschreven in een whitepaper boekt de accountmanager stap voor stap vooruitgang. Dat de accountmanager ook de logistiek overneemt, is ook een grote zorg minder voor de winkelketen. Voor de supermarktketen wordt een traject van training en coaching opgezet. Het project moet jarenlang succesvol zijn en mag in het begin niet stranden.

Met competenties en bekwaamheden wordt het verschil gemaakt

Wil Verkoop leidend zijn in het verkoopproces, de klant helpen in het vinden van uitdagende oplossingen en de klant coachen in dit traject, dan dient elk lid van het verkoopteam over competenties te beschikken en op basis van de competenties kunnen bekwaamheden worden gecreëerd. Met andere functionele disciplines worden weer andere competenties en bekwaamheden gerealiseerd. Uiteindelijk worden door een combinatie van al die bekwaamheden houdbare concurrentievoordelen voor de organisatie opgebouwd. Het hele proces om te komen tot houdbare of duurzame concurrentievoordelen is in figuur 1.9 aangegeven.

Competenties
Bekwaamheden

FIGUUR 1.9 Het proces van het ontwikkelen van houdbare concurrentievoordelen



Belangrijke aandachtspunten bij het proces zijn:

- 1 Elk lid van het verkoopteam heeft kennis van verkopen, heeft daar ervaring mee, weet wat er bij specifieke klanten te koop is, heeft verkoopvaardigheden, kent computerprogramma's en weet onlinemogelijkheden.
- 2 Op basis van kennis, kunde en vaardigheden hebben de verkopers en/of accountmanagers competenties, zoals op het gebied van CRM, social media, retail analysis, maken van prognoses, overleggen met andere disciplines, overtuigen van anderen, leidinggeven van verkooptrajecten.
- 3 Door de set van verkoopcompetenties worden een of meer verkoopbekwaamheden gecreëerd, zoals maatoplossingen voor klanten, betrouwbare verkoopprognoses maken, complexe verkooptrajecten realiseren en dergelijke. Door opleiding, training en coaching is alleen een professioneel verkoopteam in staat de klant uit te dagen en uitdagende verkooptrajecten aan te gaan.
- 4 Wat geldt voor Verkoop is ook van toepassing voor andere disciplines in de organisatie, zoals Productontwikkeling, Productie, Logistiek, Klantenservice. Elke discipline heeft eigen competenties en bekwaamheden.
- 5 Houdbare of duurzame concurrentievoordelen komen alleen tot stand door het vormen, samenstellen en integreren van sets van verschillende functionele bekwaamheden.

Houdbare of duurzame concurrentievoordelen

Het eerder gegeven voorbeeld van de tomatentoren kan alleen succesvol worden door integratie van bekwaamheden in de organisatie. Verkoop kan het niet alleen af.

In subparagraaf 2.2.2 wordt verder ingegaan op competenties en bekwaamheden.

Strategic selling

Challenger sale in casus 1.16 is een goed voorbeeld van strategic selling. In het hoofdstuk van 'accountmanagement', in subparagraaf 6.9.3, wordt strategic selling nog nader toegelicht.

De salesmanager zit in het managementteam en is dus medeverantwoordelijk voor de ondernemings- of SBU-strategie, de visie, missie en cultuur, de structuur van de organisatie en de uitvoering van het beleid. Hij is direct verantwoordelijk voor Verkoop en zal het ondernemingsbeleid moeten vertalen voor Verkoop. Zijn talent, innovatiekracht en leiderschap maakt hem onderscheidend.

'Outside-in'-competenties

Spanning-competenties

'Inside-out'-competenties

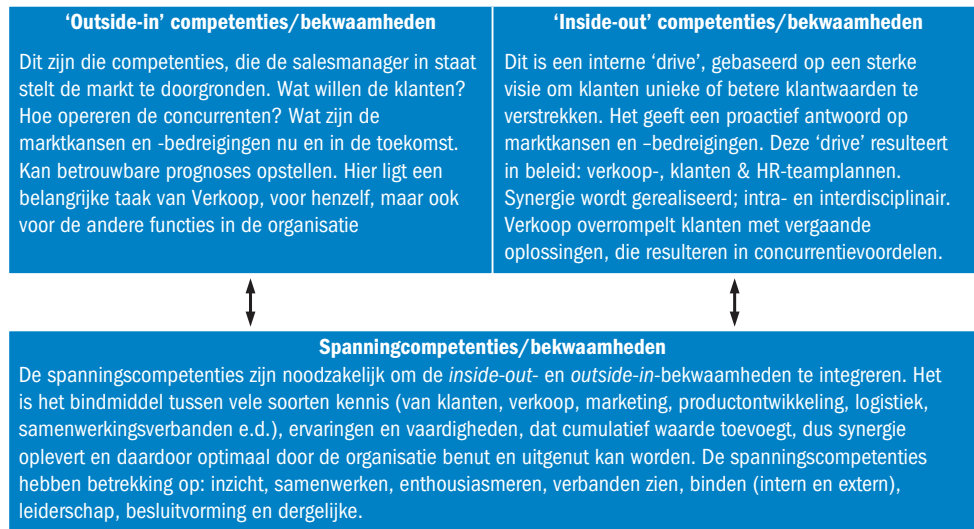
Voor de organisatie en ook voor de BU Verkoop worden competenties ook ingedeeld naar 'outside-in'-competenties, 'spanningcompetenties' en 'inside-out'-competenties, zie figuur 1.10. De competenties moeten nog vertaald worden in bekwaamheden, om uiteindelijk houdbare concurrentievoordelen te realiseren.

Hoofdtaken van Verkoop

De salesmanager geeft leiding aan Verkoop. We onderscheiden de volgende hoofdtaken van Verkoop:

- 1 informatiemanagement van het verkoopgebied;
- 2 planning;
- 3 genereren van verkopen;
- 4 serviceverlening aan de klant;
- 5 professionalisering en/of educatie.

FIGUUR 1.10 Competenties van een salesmanager



Ad 1 Informatiemanagement van het verkoopgebied

Voorbeelden van informatiemanagement van het verkoopgebied zijn:

- het maken van gedetailleerde analyses met betrekking tot vooral bestaande distributeurs, klanten en (nieuwe) concurrenten;
- het vergaren van en werken met informatie over de klanten van de klant;
- in kaart brengen van invloeden vanuit de macro-omgeving;
- het opzetten van een verkoopinformatie- of CRM-systeem.

Ad 2 Planning

Voorbeelden van planning zijn:

- het plannen en prognostiseren van verkoopdoelstellingen, verkoopstrategieën en verkoopcycli;
- plannen van verkoopdoelstellingen per klant, product, regio, land en verkoper/accountmanager;
- plannen activiteiten ten behoeve van leadgeneratie;
- de planning van verkoopactiviteiten per klant, product, regio, land en verkoper/accountmanager, waaronder evenementen;
- vaststellen verkoopbeleid in nieuwe landen of markten;
- vaststellen van klantretentiebeleid;
- het werken binnen de waarden en normen van het bedrijf en de cultuur van het land.

CASUS 1.17 SALESFUNCTIES ZIJN VEELZIJDIG, DE EISEN ZIJN HOOG

Enkele uittreksels uit advertenties:

- 'Als key accountmanager ben je verantwoordelijk voor het omzetten van klantbehoeften in totaaloplossingen vanuit technische, economische en logistieke invalshoeken,' (Still).
- 'De sales analyst vervult een cruciale rol tussen klant en de werkmatschappijen. Je ondersteunt de "corporate accountteams" door zelfstandig analyses over klanten, markten en branches op te stellen,' (Pon).

- ‘De business consultant moet zijn business klanten optimale dienstverlening en excellente processen laten ervaren. Er is gekozen voor “Lean Six Sigma” en operationeel management als strategische procesverbetermethodieken,’ (ING).
- ‘De klanten vragen om operational excellence uit te breiden naar customer excellence. De “Lean Six Sigma” leidt behalve tot productiviteitsverbeteringen ook tot doorbraken in klanttevredenheid en klantloyaliteit,’ (Altuition).

Lean Six Sigma

NB: Lean Six Sigma is een wereldwijd bewezen en toegepaste verbetermethodiek. Het staat voor het zo inrichten van processen dat je alleen die dingen doet die de klant werkelijk wil. Bovendien doe je dat in één keer goed (www.sixsigma.nl).

Ad 3 Genereren van verkopen, de verkoopcyclus

Voorbeelden van activiteiten binnen de verkoopcyclus om verkopen te genereren zijn:

- voorbereiden van verkoopactiviteiten, die klanten structurele oplossingen en voordelen bieden;
- bezoeken, telefoneren, e-mailen met klanten;
- het houden van verkooppresentaties, dialogen;
- het organiseren en deelnemen aan beurzen;
- de uitvoering en coördinatie van de orderrealisatie;
- de klachtenafhandeling;
- de controle op marge-, leverings- en betalingscondities.

Ad 4 Serviceverlening aan de klant

Voorbeelden van serviceverlening aan de klant zijn:

- managementondersteuning;
- technische ondersteuning en installatie;
- training van de verkooptensen, ook uit andere landen;
- merchandising;
- bespreken van coöperatieve promotionele activiteiten;
- aftersalesservices, zoals MRO.

Ad 5 Professionalisering en/of educatie van Verkoop

Voorbeelden van professionalisering en/of educatie zijn:

- innovatiesessies houden om proactief ‘disruptive’ klantoplossingen te realiseren;
- het leiden of bijwonen van verkoopvergaderingen;
- het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- het deelnemen aan brancheorganisaties;
- het deelnemen of geven van verkoop- en interculturele trainingen;
- het deelnemen aan interdisciplinaire teams.

Al deze aspecten komen in de volgende hoofdstukken in meer of mindere mate gedetailleerd aan de orde.

Het uiteindelijke doel van de salesmanager is het realiseren van klantwaarde. Hierbij past geen diffuus prijsbeleid (zie casus 1.18).

CASUS 1.18 DE SALESMANAGERS VAN OPTICIENKETENS HANTEREN EEN DIFFUUS PRIJSBELEID

Eye Wish en andere opticienketens geven honderden euro's weg, indien de verkoop is gekoppeld aan bepaalde verzekeraars. De promotieslogans zijn dan ook niet van de lucht, zoals: Ontvang nu bij Eye Wish tot €200 korting op een multifocale bril! De hoogste zorgkorting op brillen en lenzen! Alleen bij Eye Wish ontvangt u een flinke korting op uw bril of lenzen! Daarom hebben wij met bijna iedere zorgverzekeraar afspraken gemaakt over de zorgvergoeding van uw zorgverzekeraar! Eye Wish geeft u altijd de hoogste zorgkorting!

De prijzen verschillen enorm bij de opticiens. De kortingspercentages zijn gigantisch, de prijsaanbiedingen schieten over het scherm voorbij. De uiteindelijke prijs komt heel diffuus tot stand. Er is geen touw aan vast te knopen. Vaak is het beter een goedkoop montuurtje van €80 aan te schaffen – ook al is het voor een volwassene een kindermontuurtje – om in aanmerking te komen voor een extra korting van €125.

Personen die niet scherp onderhandelen betalen hoe dan ook te veel, te meer daar je vele varianten multifocus hebt en dus ook honderden euro's prijsverschil. De officiële prijslijst bevat sowieso absurd hoge prijzen. De doorsnee naïeve brildrager betaalt deze prijzen, terwijl de prijsonderhandelaar korting op korting krijgt toegezegd. Is deze diffuse prijszetting en prijsdiscriminatie wel ethisch, kan men zich afvragen.



Tot besluit van dit hoofdstuk is het illustratief eens te kijken naar enkele verschillen in verantwoordelijkheid tussen de verkoopfunctie van een accountmanager en die van een verkoper. De verkoper is ook online sterk actief. Tabel 1.6 geeft die verschillen weer.

**Verkoopfunctie
accountmanager**

TABEL 1.6 Functieverschillen accountmanager en verkoper

Func-tieverschillen	Verkoper	Accountmanager
Prospecteren	streven naar maximale dekking opsporen van vermoedelijke klanten in kaart brengen van prospects, online sterk benutten ontwikkelen van penetratiestrategieën	vaststellen van ideale klantenprofielen analyseren van geselecteerde klanten en prospects strategische oplossingen voor klanten uitwerken ontwikkelen van penetratiestrategieën
Kennis	producten en applicatieniveau	volledig (empathisch) inzicht in klant én in eigen organisatie
Product	accent op standaardproduct	onderhandeling over maatwerk-mogelijkheden
Gerichtheid/instelling	primair op externe verkoop reactief in klantrelaties	vooral ook intern onderhandelaar/motiva-tor proactief in klantrelaties
Profiel	vooral individualist	is teamplayer, zowel inter- als intra-organisatie
Verantwoordelijkheden	vooral op implementatie	levert belangrijke bijdrage aan salesplan
Bevoegdheden	veelal begrensde en formele bevoegdheden doorgaans weinig of geen financiële informatie	brede en vooral informele bevoegdheden beschikt over financiële informatie
Concurrentie	concurrentie als maatstaf	creëren van houdbare concurrentievoordelen
Doelen	kortetermijnresultaten, volumetargets	gericht op korte- én langetermijnwinstgevendheid

Samenvatting

- De salesmanager opereert in steeds dynamischer omgevingen, namelijk: meso-omgeving (markt), macro-omgeving (maatschappij) en micro-omgeving (eigen organisatie). Dit vraagt om professionaliteit, flexibiliteit, creativiteit en ambitie.
- In de meso-omgeving worden de volgende mesofactoren behandeld: marktpartijen, de concurrentie, de distributiekolom en intermediairs, de afnemers, de toeleveranciers, brancheorganisaties en publieksgroepen.
- In de macro-omgeving passeren de volgende macrofactoren de revue: de demografische aspecten, de economische aspecten, de politiek-juridische aspecten, de ecologische en ethische aspecten, de sociaal-culturele aspecten en de technologische aspecten.
- De wereld van zakendoen wordt steeds kleiner. Veel ondernemingen doen zaken met het buitenland, eerst dichter bij huis, bijvoorbeeld EU, Oost-Europa en VS, en vervolgens ook met 'emerging' landen in bijvoorbeeld Azië. Nederlandse ondernemingen hebben meer en meer met buitenlandse concurrenten te maken, zoals China, Zuid-Korea en India. Verkoop heeft met vele 'nieuwe' aspecten te maken.
- Verkoop moet inspelen op veranderingen in de omgeving van de onderneming en klanten. Deze afdeling moet intensief samenwerken met verschillende disciplines in de onderneming. De relatie tussen Verkoop en

Marketing is van cruciaal belang om klantwaarden te realiseren, zowel voor de klant als voor de aanbieder. De salesmanager beschikt daarom over kennis, kunde & skills, alsmede een 'unieke' set van competenties om verschillende verkoopbenaderingen (SPIN selling, solution & consultative selling, system en integrated system selling) van de grond te krijgen.

Je ziet dat Verkoop meer en meer een partner voor klanten wordt met het uiteindelijke doel houdbare concurrentievoordelen voor hen te realiseren. Daarvoor zijn belangrijke competenties nodig. Indien je daarvan doordrongen bent, moet je snel doorgaan naar het volgende hoofdstuk.

Op de website van het boek www.salesmanagement.noordhoff.nl is een Exceldocument beschikbaar om unieke waardenproposities voor klanten te visualiseren.

Vragen

1

-
- 1.1** Er kunnen verschillende marktvormen worden onderscheiden. In veel marktsectoren worden er joint ventures of andere samenwerkingsverbanden afgesloten. Geef met redenen en voorbeelden omkleed aan dat deze ontwikkeling in de ene marktform meer van toepassing is dan in de andere.
- 1.2** Ondernemingen uit eenzelfde bedrijfstak maken nog wel eens prijsafspraken. Welke redenen pleiten daarvoor? Zijn prijsafspraken toegestaan? Zo niet, met welke Nederlandse en/of Europese wet hebben we dan van doen? Ziet u verschillen tussen de nationale en internationale wetgeving?
- 1.3** Wat betekent market sensing, customer sensing en sense making?
- 1.4** De waarde voor de klant (customer equity) bestaat uit drie 'drivers'. Beschrijf deze concreet en uitvoerig voor een bepaalde concrete onderneming.
- 1.5** Geef in een vijftal punten aan waardoor de salesfunctie aan verandering onderhevig is en op welke wijze (ook in een vijftal punten) het verkoopmanagement hierop adequaat kan inspelen.
- 1.6** Werk een eigen voorbeeld uit van insight selling (challenger sales), met andere woorden een creatieve disruptive oplossing voor een zelfgekozen klant.
-