

# Salesmanagement



Noordhoff

Gerbrand Rustenburg & Arnold Steenbeek

6<sup>e</sup> druk



# Salesmanagement

**Gerbrand Rustenburg**

**Arnold Steenbeek**

---

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Shootmedia  
Omslagillustratie: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,  
9700 VB Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.*



0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-59346-9  
ISBN 978-90-01-59345-2  
NUR 802

# Ten geleide

## **Salesmanagement: periode 1999–2023. Steeds weer een uitdaging**

De fax lijdt onder prijserosie en mede door de opmars van e-mail verandert zakelijke communicatie serieus. De Vengaboys zijn super populair en Salesforce start in San Francisco met drie man, in een klein kantoor naast het woonhuis van Marc Benioff. Twitter bestaat nog niet, Facebook start pas over drie jaar, Uber was alleen een Duits woord en #fakenews was onbekend. Bill Gates is voor het eerst de rijkste mens op aarde en Jeltsin wordt opgevolgd door Poetin. Het eerste Europese studieboek *Salesmanagement* viert haar eerste verjaardag. Dit was in het kort het jaar 1999 en er blijkt veel gebeurd sindsdien, ook in sales en *salesmanagement*.

Ter ere van de zesde druk van *Salesmanagement* hebben we een rondetafelsessie gehouden met een panel van senior salesexperts over '20 jaar saleshistorie en de komende salestrends'. De twee startvragen waren: wat gaat er beter in sales tussen 1999 en 2019 en wat zijn drie cruciale trends voor de komende drie jaar?

## **Terugblik 1999–2019; er is veel veranderd**

Terugkijkend op de afgelopen twintig jaar zag het panel vijf opvallende thema's voor sales en salesmanagement, namelijk snelheid, digitalisering, transparantie, toegankelijkheid en individualiteit. Sinds 1999 ziet men dat:

- 1 Snelheid hoger is, van digitalisering, transparantie, toegankelijkheid en individualiteit. Deze vooral technologische vooruitgang lijkt sneller dan de meeste mensen qua beleving aankunnen.
- 2 Digitalisering verlaagt en vervaagt grenzen, het maakt 'omnichannel verkoop' mogelijk en elke markt kan een wereldmarkt worden. Online verkoop maakt het mogelijk meer en grotere doelgroepen, maar ook specifieke nichedoelgroepen te bereiken.
- 3 Transparantie zorgt dat de 'costs of acquisition' inzichtelijker en voorspelbaarder zijn geworden en het dwingt verkoop om te onderscheiden met duurzame en zinvolle producten en diensten tot 'purpose gedreven positionering'.
- 4 Toegankelijkheid wordt groter, door omnichannel sales, meer en verschillende vormen van concurrentie, substitutie en de invloed van platforms, 24/7 en wereldwijd.
- 5 Individualiteit van consumenten en klanten is belangrijker geworden: ze willen op hun manier, via het door hen gewenste kanaal, op hun moment én voorwaarden kopen. Aan verkoop en verkopers de taak om dit tot stand te brengen.

Volgens het panel helpen twee kernvragen om de juiste salesmanagementkeuzes te maken:

- Invloed: in hoeverre ligt het binnen of buiten mijn invloed?

- Eenvoud: hoe eenvoudig of complex is de uitvoering? Met deze twee kernvragen is een keuzematrix te maken met als verticale as: binnen-buiten invloed en horizontale as: complex-eenvoud, met als resultaat inzicht in managementprioriteiten.

### **Vooruitblik 2020–2023; mensen maken het verschil**

Na de terugblik op de afgelopen 20 jaar ziet het salesmanagementpanel een aantal ontwikkelingen, die salesmanagement bepalen de komende drie jaar. Het panel vat de volgende drie ontwikkelingen samen in een enkel woord: verbinding, data en macht.

Deze drie ontwikkelingen zijn een kans, maar kunnen een bedreiging vormen, bij verkeerde toepassing:

- Als sales de verbindende capaciteiten inzet en uitbouwt, komt dat klantcontact ten goede. Het kan een bedreiging zijn als marketingdata-analytics, platforms of concurrenten de verbindingen overnemen of sales uitschakelen in klantcontact.
- Als data juist en voldoende gebruikt wordt, vergroot het voor sales kansen en versterkt het relaties. Te weinig, onjuist of laat gebruik van de juiste data kan sales evengoed uitschakelen. Idealiter geeft data inzicht en wanneer sales het persoonlijk toepast maakt het klantcontact sterker.
- Qua macht geldt dat digitale ontwikkelingen bijdragen aan meer invloed van platforms, selectieve transparantie en marktdominantie. Verkoop kan dit het hoofd bieden, door hier krachtig op te reageren. De meest effectieve reactie op 'macht' is doorgaans niet meer macht, want dat leidt meestal tot escalatie. De meest effectieve reactie is juist kracht. Persoonlijke kracht.

De toekomst voor sales is om verbindend, gebruikmakend van data en op basis van eigen kracht klantcontact te verbeteren. De komende drie jaar werken succesvolle salesmanagers aan de volgende acties:

- 1 Sales richt zich meer op referrals en cruciale klantcontacten. Sales integreert hierbij marketing en data intelligence voor klantgerichte, slim geplande klantcontacten. Sales krijgt hiervoor tijd omdat marketing data intelligence taken van sales overneemt zoals pricing, leadgeneratie, planning en forecasting.
- 2 Authentieke, eerlijke diensten en producten transformeren markten en merkbeleving. Persoonlijke, authentieke klantcontacten beperken juist machtsmisbruik. Sales verkoopt waardevolle en purpose gedreven producten en diensten en vertaalt dit in toegevoegde waarde, voor elke specifieke klant.
- 3 Met krachtige sales-marketing-alignment ontstaan sterke, onderscheidende 'Purpose Driven Propositions'. De PDP als opvolger van de USP. Marketing werkt samen met sales aan doelgerichte, slim getimedede acties en campagnes en sales voert deze doelgericht en hartstochtelijk uit.

Albert Einstein dacht nooit aan de toekomst, want 'de toekomst komt snel genoeg'. Salesmanagers die willen groeien, denken wel aan de toekomst, mogelijk met behulp van de uitkomst van deze rondetafelsessie.

Zes senior salesexperts (zie ook hun staat van dienst op LinkedIn) werkten samen in een digitaal ondersteunde, creatieve groepsdiscussie. De zes experts zijn: Alexander Loudon, André Hagelen, Arlette Gilbert, Arnold Steenbeek, Ernst Wallinga, Kristien Janssen-Kaldewaij en Ronald Tol.

# Woord vooraf

Voor u ligt de zesde druk van *Salesmanagement*. De eerste vijf 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 zesde druk is behoorlijk herzien en opnieuw geordend. Er is een nieuw hoofdstuk bijgekomen over de sterk veranderende verkoopomgeving waar de salesmanager mee te maken heeft (hoofdstuk 3). 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 zesde druk hebben strategische en operationele aspecten van salesmanagement, zowel offline als online, nadrukkelijk aandacht gekregen. De klant – met een eenvoudige of complexe vraag – staat centraal; aan hem/haar worden oplossingen geboden. Uitgangspunt is dat de klant deugt. 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 motivatie van het verkoopteam, verkoopvaardigheden en verkoopleiderschap. Voor de verkoopleider staan competenties van de medewerker centraal. 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, big customer data, 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 vooral 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 'Salesmanagement' 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 gaat diep in op de rol van de verkoopleider. 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 externe analyses respectievelijk met verkoopvoorspellingen, multimedia en verkoop- en klantinformatiesystemen. In hoofdstuk 5 komt de relatie met klanten aan de orde. De hoofdstukken 6, 7 en 8 laten een aantal specifiekere toepassingsgebieden zien op het terrein van salesplanning, organiseren van het verkoopteam, account- en beursmanagement. Hoofdstuk 9 toont de bedrijfseconomische aspecten van het salesmanagement, zoals de impact van klantretentie. De hoofdstukken 10, 11 en 12 gaan over het leidinggeven aan en het coachen en motiveren van het verkoopteam en de leiderschapsvaardigheden van de verkoopleider. Hoofdstuk 13 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](http://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 uitgebreid 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, afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl).

Gerbrand Rustenburg  
Arnold Steenbeek  
Groningen, najaar 2019



# Inhoud

- 1 Rol van de salesmanager in de organisatie 11**
  - 1.1 Samenspel van Verkoop en Marketing 12
  - 1.2 Veranderende rol van Verkoop 17
  - 1.3 Met competenties en bekwaamheden wordt het verschil gemaakt 23
  - 1.4 Transitieproces van interngericht naar klantgericht 28
    - Samenvatting 30
    - Vragen 32
  
- 2 Uitgangspunten voor strategische verkoopplanning 35**
  - 2.1 Van ondernemingsbeleid tot verkoopbeleid 36
  - 2.2 Van ondernemingsdoelstellingen tot verkoopdoelstellingen 51
  - 2.3 Van ondernemingsstrategie tot verkoopstrategie 60
    - Samenvatting 77
    - Vragen 78
  
- 3 De salesmanager in een sterk veranderende verkoopomgeving 81**
  - 3.1 De omgeving van salesmanagement in kort bestek 82
  - 3.2 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op mesoniveau 85
  - 3.3 Ontwikkelingen en trends in de externe omgeving op macroniveau 94
  - 3.4 Verkoop benut kansen en laat bedreigingen verbleken 107
    - Samenvatting 108
    - Vragen 110
  
- 4 Verkoopprognose berust op klant- en marktinformatie 113**
  - 4.1 Doel en nut van verkoopprognoses 114
  - 4.2 Een solide voorspellingsproces van Verkoop is nodig 123
  - 4.3 Voorspellingsmethoden van Verkoop zonder direct beschikbare kwantitatieve gegevens 130
  - 4.4 Voorspellingsmethoden van Verkoop op basis van beschikbare kwantitatieve gegevens 138
  - 4.5 Voorspellingsmethoden van Verkoop op basis van kwalitatieve én kwantitatieve gegevens 143
  - 4.6 Gecombineerde voorspellingsmethoden van Verkoop geven een betrouwbaarder beeld 153
    - Samenvatting 155
    - Bijlage OSKA-matrix, een orderscoringskansanalyse 156
    - Vragen 158

- 5 De relatie met klanten is doorslaggevend 161**
  - 5.1 Diepgaand inzicht in klanten en potentiële afnemers 162
  - 5.2 Het CRM-systeem voor Verkoop 167
  - 5.3 Direct marketing; vooral online relaties bouwen 190
  - 5.4 Social media en social selling 195
  - 5.5 Afnemers en technologie veranderen de keten 207
    - [Samenvatting 210](#)
    - [Vragen 212](#)
  
- 6 Organisatie en planning van het salesteam 215**
  - 6.1 Plaatsbepaling van de verkoopactiviteiten 216
  - 6.2 De activiteiten van de verkoopstaf 218
  - 6.3 Methoden ter bepaling omvang van de buitendienst 222
  - 6.4 Criteria voor rayonerings 228
  - 6.5 Uitgangspunten voor routebepaling 233
  - 6.6 Teleselling; contact- en callcenter 238
    - [Samenvatting 243](#)
    - [Vragen 245](#)
  
- 7 Accountmanagement voor strategische klanten 247**
  - 7.1 Het ontstaan van accountmanagement 248
  - 7.2 De aanpak van accountmanagement 253
  - 7.3 De plaats van accountmanagement in de onderneming 256
  - 7.4 Selectie van aantrekkelijke accounts (prospects) 261
  - 7.5 Niveaus van accountmanagement 264
  - 7.6 Internationaal accountmanagement 266
  - 7.7 De overheden als A-accounts: aanbestedingen 271
  - 7.8 Invoering van accountmanagement 277
  - 7.9 Accountplan 280
    - [Samenvatting 294](#)
    - [Vragen 295](#)
  
- 8 Beursmanagement voor bedrijven 297**
  - 8.1 Beurzen in het algemeen 298
  - 8.2 Een beursbezoek vanuit de beursbezoeker bekeken 309
  - 8.3 Beursplanning is het begin van succes 313
  - 8.4 Aspecten van beursuitvoering 325
  - 8.5 Beursevaluatie en follow-up zijn cruciaal 331
    - [Samenvatting 334](#)
    - [Vragen 335](#)
  
- 9 Bedrijfseconomische aspecten van het salesmanagement 337**
  - 9.1 Evaluatie van salesorganisatie en klanten 338
  - 9.2 Sales gerelateerde break-evenpointberekeningen 359
  - 9.3 Invloed van de prijs op de winstgevendheid 369
  - 9.4 Financiële organisatiecijfers 381
    - [Samenvatting 387](#)
    - [Vragen 389](#)

- 10 Salesleadership 395**
  - 10.1 Management en leiderschap: verschillen en overeenkomsten 396
  - 10.2 Drie effectieve leiderschapsmodellen 398
  - 10.3 Starten, bouwen en leiden van teams 406
  - 10.4 Bijzondere teams en uitzonderlijke prestaties 415
    - Samenvatting 419
    - Vragen 421
  
- 11 Salescoaching en -training 425**
  - 11.1 Coaching, geld en P&O 426
  - 11.2 Coaching en salescoaching 430
  - 11.3 Coachingsniveaus 438
  - 11.4 Coachen en feedback 443
  - 11.5 Specifieke coaching 449
  - 11.6 Coach de coach 453
  - 11.7 Motivatie en emoties 457
  - 11.8 Motiverend coachen met het kernkwadrant 463
  - 11.9 Intrinsieke en extrinsieke motivatie 468
  - 11.10 Salestraining 476
    - Samenvatting 487
    - Vragen 489
  
- 12 Sales skills 491**
  - 12.1 Historie, heden en toekomst van het verkoopvak 492
  - 12.2 Vaardigheden voor de junior en senior verkoper 497
  - 12.3 Skills in de praktijk 510
  - 12.4 Basiscommunicatievaardigheden voor de salesmanager 525
    - Samenvatting 543
    - Vragen 545
  
- 13 Aspecten van internationalisatie; China als voorbeeld 549**
  - 13.1 Nederland in een veranderende wereld 550
  - 13.2 China nummer één in export 552
  - 13.3 China in het algemeen: economisch en politiek 554
  - 13.4 De Chinese cultuur: kernbegrippen en waarden 560
  - 13.5 Onderhandelingen in China 565
  - 13.6 Selecteren van belangrijke potentiële verkooplenden 568
    - Samenvatting 570
    - Vragen 571
  
- Literatuuroverzicht 572**
  
- Illustratieverantwoording 579**
  
- Bijlage 580**
  
- Afkortingenlijst 590**
  
- Register 595**
  
- Over de auteurs 605**

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

## Rol van de salesmanager in de organisatie

- 1.1 Samenspel van Verkoop en Marketing
- 1.2 Veranderende rol van Verkoop
- 1.3 Met competenties en bekwaamheden wordt het verschil gemaakt
- 1.4 Transitieproces van interngericht naar klantgericht

De afdelingen Inkoop van ondernemingen, instellingen en overheden zijn professionele eenheden geworden, die goed zijn geïnformeerd waar wat te koop is en tegen welke condities. Dit vraagt 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 klantoplossingen, waarbij Verkoop klanten 'disruptive' oplossingen aanbiedt en zich onderscheidt in concurrentievoordelen. Verkoop moet daar zijn waar de afnemer – ook de particuliere afnemer – relevante informatie zoekt. Dit hoofdstuk gaat 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, flexibel of agile zijn, maar bovenal een hecht team vormen dat bereid is om voortdurend te leren en met andere functionele teams in de organisatie samen te werken, om zo synergetische effecten te realiseren. Een belangrijke rol voor de salesmanager is het ontwikkelen en bundelen van competenties in het salesteam, om het beter dan de concurrenten te doen. Het management speelt een belangrijke rol in het transitieproces van interngericht naar klantgericht. Het is een 'radicaal' veranderproces, dat in het begin veel moeite kost, maar op termijn veel oplevert. Tijdens de transitie kun je niet iedereen tegelijk meenemen, begin eerst met een groepje gemotiveerde koplopers.

## 1.1 Samenspel van Verkoop en Marketing

Deze paragraaf behandelt het doel van Verkoop en Marketing en de rol van de klant hierin. Er 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 die vervolgens de klant houdbare concurrentievoordelen oplevert? Verkoop maakt handig gebruik van de kansen die de externe omgeving biedt, zoals nieuwe technologieën en groeiende markten. En daarbij houdt Verkoop geducht rekening met de bedreigingen, zoals toenemende concurrentie uit diezelfde omgeving.

### 1.1.1 Relatie tussen Verkoop en 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. De rollen van Verkoop en Marketing moeten duidelijk gespecificeerd worden; samenwerking moet lijden tot synergie. 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 (2011) zijn er vier soorten relaties tussen Marketing en Verkoop:

- Undefined**
  - *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-hocbasis overleg gevoerd. Er is geen sprake van een structurele samenwerking.
- 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*: afstemming en 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. Geëdeelde structuur, systemen en beloningen. Marketing en Verkoop hebben een gezamenlijke focus op de gevoerde strategieën en de toekomstgerichte taken zijn op elkaar afgestemd. 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 competenties (op basis van kennis, kunde en vaardigheden) 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 beloond. 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 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 sluit naadloos aan bij content marketing. Ook in B2B (business-to-business) zien we dat door veranderend koopgedrag, online-systemen meer en meer de functie van traditionele persoonlijke verkoop overnemen. Met online lead nurturing krijgen de leads – waaronder ook eerder afgehaakte leads – relevante 'content' in de inbox met het doel voorkeur voor merk en product op te bouwen, alvorens uiteindelijk (toch) 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 (decision making unit) 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 5.2 en social selling in paragraaf 5.4.

### 1.1.2 Klantbehoeften en klantwaarden

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 klantbehoeften en -waarden 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 1.1). 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.

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

- 1a De aanbieder biedt met producten en/of diensten meer voordelen en/of hogere waarden, met andere woorden unique selling points (USP's) aan waardoor

Competenties

Content marketing

Lead nurturing

Social selling

Leadmanagement

Klantenstrategie

Unique selling points (USP's)

- 1b het switchen naar een concurrerend product of dienst substantieel onaantrekkelijker wordt.
- 2 De aanbieder bezit een sterker gepercipieerd merk en/of reputatie.
- 3 De aanbieder stelt de (klant)relatie voorop en alle medewerkers zijn 'fans' van klanten.

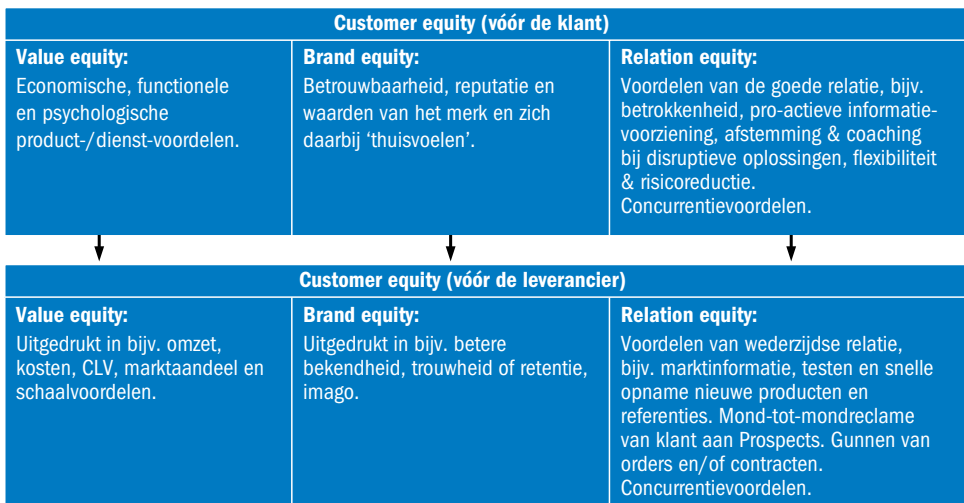
#### Unique buying reasons (UBR's)

Al deze beweegredenen leiden ertoe dat de organisatie voor de klant onderscheidend is, men spreekt dan van unique buying reasons (UBR's).

#### Customer equity/drivers

De customer equity-waarde voor de klant bestaat dan ook uit drie drivers voor klanten en resulteert uiteindelijk in drie drivers voor de aanbieder (zie figuur 1.1).

**FIGUUR 1.1** Customer equity (vóór de klant en leverancier)



De drie drivers (equities) zijn natuurlijk onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Als 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.

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

#### Waardenpropositie

#### Value proposition

#### Economische behoeften

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, uitvalpercentage en energieverbruik;
- *psychologische behoeften*, zoals hét model, dé kleur, de mode en dé reputatie en het merk van de leverancier, maar ook vrijheid, dat wil zeggen bevrijd zijn van een keurslijf; geen switchingdrempels en keuzevrijheid.

**Functionele behoeften**

**Psychologische behoeften**

In B2C-markten speelt Marketing een belangrijke rol bij het benoemen en ranken 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 klantbehoeften in oplossingen. Als de klantwaarden overeenkomen met de organisatiewaarden, dan is er een klik. Zie het voorbeeld van een iPhone-gebruiker in tabel 1.1.

**Klantbehoeften**  
**Klantwaarden**

**TABEL 1.1** De klantbehoeften en klantwaarden van de iPhone-gebruiker

Klantbehoeften	Klantwaarden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedieningsgemak</li> <li>• Storingsvrij</li> <li>• Multi-functionaliteiten</li> <li>• Batterij met veel capaciteit</li> <li>• Topkwaliteit foto's</li> <li>• Beveiligd</li> <li>• Connected</li> <li>• Stralingsvrij</li> <li>• Hanteerbaar</li> <li>• Waterproof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onafhankelijkheid</li> <li>• Gewin</li> <li>• Gemak</li> <li>• Productiviteit</li> <li>• Sociaal actief</li> <li>• Individueel actief</li> <li>• Vrijheid</li> <li>• Tijd en plaats ongebonden</li> <li>• Veiligheid</li> </ul>

Door de digitalisering is de beschikbaarheid van gegevens, de behoefte aan informatie, het aantal (online)kanalen, het aantal 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 multi-gestructureerde gegevens, zowel van interne als externe bronnen: interacties tussen mensen, machines, zoals web-applicaties, sociale netwerken en sensors. Het doel is onder andere de customer journey – het zoek-, communicatie-, koop- en nakoopproces – van afnemers in kaart te brengen. Wanneer heeft de klant productinformatie, een adviesgesprek, aandacht 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.

**Big data**

**Customer journey**

**Disruptive nieuwkomers**

Elke sector en onderneming heeft hiermee te maken, zoals mobiliteit, retail, educatie, zorg, media, telecom, financiële sectoren en horeca. Verkoop en Marketing – in het verlengde natuurlijk de gehele organisatie – moeten hierover nadenken en structurele klantoplossingen vinden om te kunnen voortbestaan (zie casus 1.1). De digitale start-ups kunnen of moeten als benchmarks worden gezien.

#### **CASUS 1.1 VERZEKERAAR O. FAALT IN VALUE EN RELATION EQUITIES**

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. 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**

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.

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.

#### **Benchmark**

Ook in een internationaal bedrijf kan er een 'interne' benchmark zijn, zoals uit tabel 1.2 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.

**TABEL 1.2** Interne benchmark landenvestigingen van een technische groothandel

Landen	Omzet in milj. 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

## 1.2 Veranderende rol van Verkoop

De inkooporganisaties 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'-verkoop is gedoemd te sterven. Hoe zit het dan met andere verkoopmethoden? Dat komt hierna aan de orde. Ook wordt nader ingegaan op de vier uitdagingen van Verkoop.

Transactie-verkoop

### 1.2.1 Verkoopbenaderingen

Bij 'solution selling' gaat de accountmanager of sales consultant in eerste instantie uit van de klantbehoefte 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 proposition' 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 waardepropositie 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 1.2.

Solution selling

Consultative selling

#### CASUS 1.2 TRUSTKANTOOR BIEDT OPLOSSINGEN AAN ZIJN KLANTEN

Het trustkantoor biedt wereldwijd aan multinationals, financiële instellingen, alternatieve beleggingsfondsen en rijke particulieren een breed scala aan financiële, juridische en specialistische administratieve diensten. Het trustkantoor zit in 24 landen in 's werelds belangrijkste financiële centra,

zoals in Luxemburg. Het heeft als payoff: *'We never put our name to anything unless it lives up to our principles.'*

Dit maakt het waar door:

- premiumkwaliteit te leveren;
- langetermijnrelaties met klanten (tier 1) aan te 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.

#### SPIN-methode

Inkoop is doorgaans goed bekend met de 'standaard' verkoopaanpak 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. SPIN staat voor: situation, problem, implication, need-payoff. 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 12.3.3 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 en oplossingen zien, de taak van Verkoop is om zich daarin van andere aanbieders 'drastisch' en houdbaar te onderscheiden. Het antwoord daarop kan 'strategic selling' én 'heart selling' zijn. Strategic selling is procesgericht en heart selling is persoons- en relatiegericht. In casus 1.3 over de functieomschrijving van de 'key accountmanager' bij de B2B-onderneming STILL is strategic selling aan de orde. De eisen van deze strategische verkoopfunctie zijn hoog.

#### **CASUS 1.3 STRATEGIC SELLING BIJ STILL** **Key Accountmanager (regio Limburg)**

##### **Goede arbeidsvoorwaarden – regio Limburg**

**Bedrijf** Het STILL concern (1920), met hoofdvestiging in Hamburg, is wereldwijd actief en behoort tot de marktleiders op het gebied van intern transport. STILL is een internationaal producent van meer dan alleen

trucks, naast hefstrucks en magazijntechniek biedt STILL ook softwareoplossingen, dienstverleningen en service aan. **Functie** Als Key Accountmanager ben je verantwoordelijk voor het omzetten van klantbehoeften in totaaloplossingen vanuit technische, economische en logistieke invalshoeken. Dit geldt voor landelijke klanten. Je bent representatief, commercieel sterk, flexibel en uitmuntend in klantgericht optreden vanuit een communicatieve, creatieve, zelfstandige instelling met doorzettingsvermogen. Relatiebeheer, organisatorisch vermogen en het doelgericht 'meedenken en uitbouw' van de klantportefeuille zijn vanuit je vorige commerciële functie bekende begrippen. **Kandidaat** Je hebt een afgeronde hbo/wo-opleiding. Je bent een zelfstandige expert op het gebied van complexe totaaloplossingen. Je bent uitmuntend in klantgericht optreden. Je bent communicatief, creatief en kan goed presenteren. Je hebt ervaring met commercie in kapitaalgoederen.

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.

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.

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 tijdbeslag 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 toegeelicht en bevat vele elementen van de Amerikaanse verkoopmethode challenger sale

Strategic selling

Heart selling

Integrated system selling

Challenger sale

Casus 1.4 laat zien, hoe met strategische klanten wordt omgegaan.

### CASUS 1.4 HOGE MATE VAN CUSTOMER EQUITY 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. Het hoofd Inkoop en de 'trouble shooter' bespreken alle voorkomende zaken.

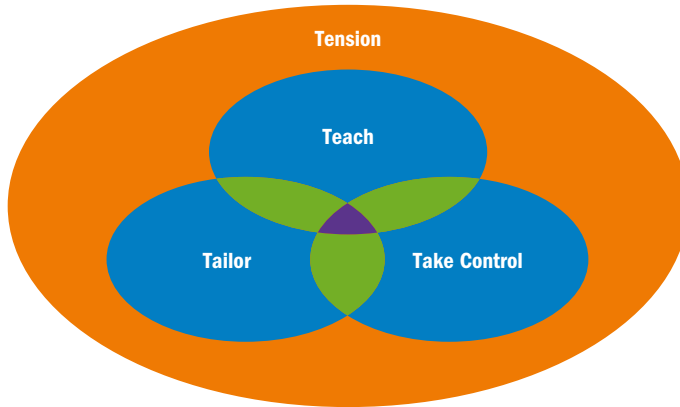
De kwaliteit en de levertijd van de producten zijn belangrijke criteria voor de scheepswerf. De groothandel is continu op zoek naar mogelijkheden om de processen met de klant efficiënter te laten verlopen. Voorbeelden van efficiënte en effectieve voordelen zijn:

- Op initiatief van de groothandel hebben de twee organisaties de artikelgegevens digitaal 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 innige 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 actuele technische informatie over nieuwe producten.

### 1.2.2 Vier uitdagingen van Verkoop

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 1.2. 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 1.2 De vier uitdagingen van Verkoop



Bron: Dixon & Adamson, 2011

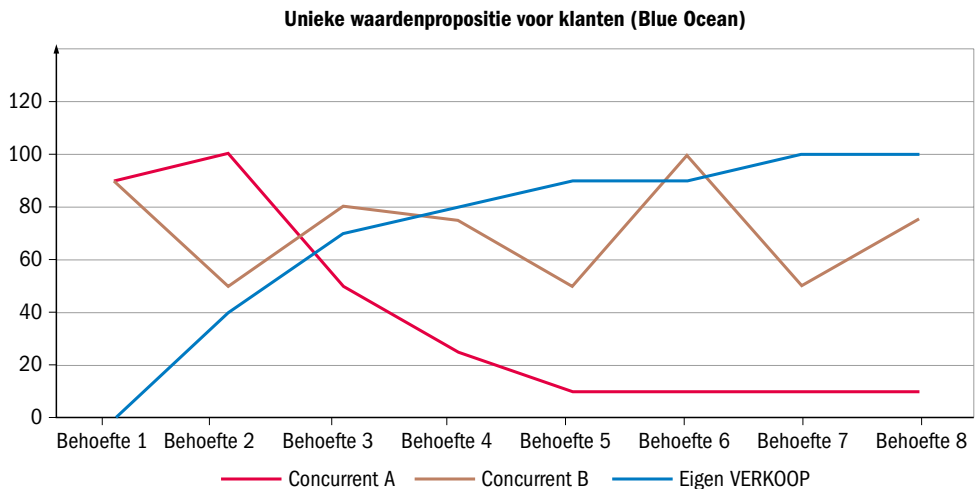
De vier uitdagingen worden nu verder beschreven, maar ze vormen natuurlijk een integraal geheel.

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 1.3 is een voorbeeld van een onderscheidende waardenpropositie gegeven. Wellicht worden dan ook andere klantgroepen door de nieuwe waardenpropositie aangetrokken.

Waardenpropositie  
Blue ocean

FIGUUR 1.3 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 internationaal, 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 1.5.

#### **CASUS 1.5 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 'tomatenintermediair' 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 wiertjes, 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, waar in taps toelopende dozen worden geplaatst: onderaan grotere dozen met veelgebruikte tomaten en bovenaan kleine dozen met kleinere en speciale 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 te verbeteren 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 moet worden overtuigd, maar is vanaf het begin enthousiast en de grondhouding is: hoe tillen we dit project van de grond. Dit 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 win-win opleveren en mag in het begin niet stranden.

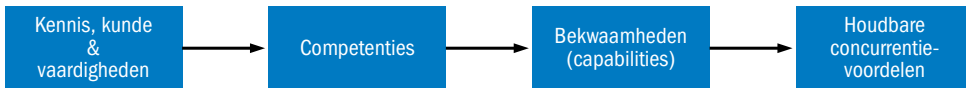
## **1.3 Met competenties en bekwaamheden wordt het verschil gemaakt**

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 1.4 aangegeven.

**Competenties  
Bekwaamheden**

**Houdbare of  
duurzame  
concurrentie-  
voordelen**

FIGUUR 1.4 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 individuele 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 (customer relationship management), social media, retail analysis, maken van prognoses, overleggen met andere disciplines, overtuigen van anderen en leidinggeven van verkooptrajecten.
- 3 Door de set van verkoopcompetenties worden een of meer verkoopbekwaamheden gecreëerd, zoals maatoplossingen voor klanten bedenken, 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 vanzelfsprekend ook van toepassing voor andere disciplines in de organisatie, zoals Productontwikkeling, Productie, Logistiek en 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.

Het eerder gegeven voorbeeld van de tomatentoren (casus 1.5) kan alleen succesvol worden door integratie van bekwaamheden in de organisatie. Verkoop kan het niet alleen af.

In subparagraaf 2.3.3 wordt verder ingegaan op competenties en bekwaamheden.

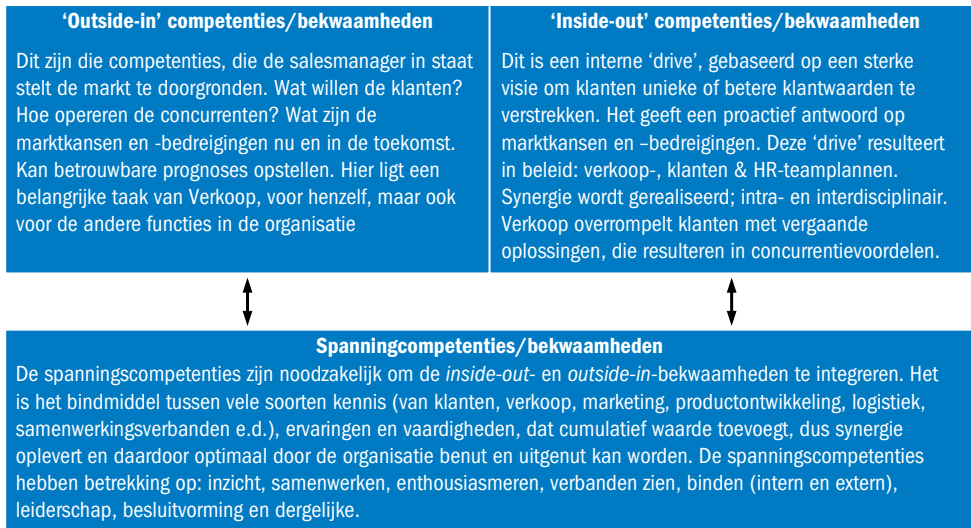
**Strategic selling** Challenger sales in casus 1.5 is een goed voorbeeld van strategic selling. In het hoofdstuk van 'accountmanagement', in subparagraaf 7.9.3, wordt strategic selling nog nader toegelicht.

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 maken 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 1.5. De competenties moeten nog vertaald worden in bekwaamheden, om uiteindelijk houdbare concurrentievoordelen te realiseren.

FIGUUR 1.5 Competenties van een salesmanager



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.

#### Hoofdtaken van Verkoop

##### 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;
- het in kaart brengen van invloeden vanuit de externe omgeving;
- het opzetten van een verkoopinformatie- of CRM-systeem geïntegreerd met Marketing.

##### Ad 2 Planning

Voorbeelden van planning zijn:

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

**CASUS 1.6 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 analist vervult een cruciale rol tussen klant en de werkmaatschappijen. 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](http://www.sixsigma.nl)).

*Ad 3 Genereren van verkopen***Verkoopcyclus**

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

- het voorbereiden van verkoopactiviteiten, die klanten structurele oplossingen en voordelen bieden;
- het bezoeken, telefoneren en e-mailen met klanten;
- het houden van verkooppresentaties en 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;
- het bespreken van coöperatieve promotionele activiteiten;
- aftersaleservices, zoals MRO.

*Ad 5 Professionalisering en/of educatie*

Voorbeelden van professionalisering en/of educatie van Verkoop 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 1.7).

#### CASUS 1.7 OPTICIEN DOET AAN PRIJSDISCRIMINATIE

Specsavers 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 Specsavers tot €200 korting op een multifocale bril! De hoogste zorgkorting op brillen en lenzen! Drie brillen voor de prijs van één. Alleen bij Specsavers 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! Specsavers 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 en is veelal hoger dan verwacht. Er is geen touw aan vast te knopen. Vaak is het beter een goedkoop montuur van €80 aan te schaffen – ook al is het voor een volwassene een kindermontuur – om in aanmerking te komen voor een extra korting van €125.

Er is sprake van een diffuse prijszetting en prijsdiscriminatie – verschillen de prijzen voor verschillende personen.



Tot besluit van deze paragraaf 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 1.3 geeft enige verschillen weer.

**Verkoopfunctie  
accountmanager**

**TABEL 1.3** Functieverschillen verkoper en accountmanager

Func-tieverschillen	Verkoper (binnen/buiten)	Accountmanager
Prospecteren	Streven naar maximale dekking Opsporen van vermoedelijke klanten In kaart brengen van prospects, online sterk benutten Ontwikkelen van penetratiestrategieën	Vaststellen van ideale klantprofielen, veelal grote en/of complexe klanten 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 producten	Onderhandeling over maatwerkoplossingen
Gerichtheid/instelling	Primair op externe verkoop Reactief in klantrelaties	Vooral ook intern onderhandelaar/ motivator Proactief in klantrelaties
Profiel	Vooral individualist	Is teamplayer, zowel inter- als intra-organisatie en dat veelal multilevel
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

## 1.4 Transitieproces van interngericht naar klantgericht

De lijnen tussen klant en verkopende organisaties zijn nog nooit zo kort geweest. Klanten willen snel een goed antwoord op hun vragen hebben en willen bij een positieve besluitvorming direct aan de slag. Het realiseren van klantbeleving of het versterken van een uitmuntende reputatie is niet alleen de taak van Verkoop, maar uiteindelijk van een intense samenwerking binnen de hele organisatie. Het transitieproces van interngericht naar klantgericht is een 'radicaal' veranderproces, dat in het begin veel moeite kost, maar dat daarna veel oplevert. Tijdens de transitie kun je niet iedereen tegelijk meenemen. Begin altijd eerst met een groepje gemotiveerde koplopers, vervolgens ga je naar de relatief grote tussengroep en op het laatst haal je de tegenstanders over. De laatste groep wordt gemakkelijker overtuigd bij het zien van successen, waaraan zij zelf niet hebben bijgedragen.

**Transitieproces van intern-gericht naar klantgericht**

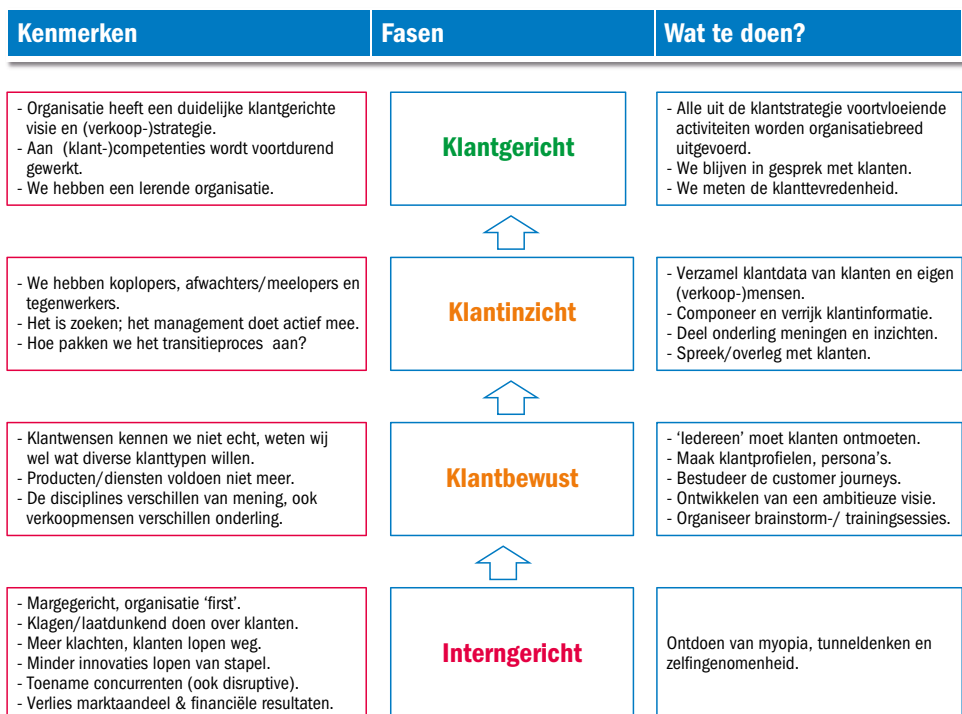
Het adviesbureau 'Customeyes' definieert klantgerichtheid als volgt:

**Klantgerichtheid**

Klantgerichtheid is het verkrijgen van inzicht in en het vertalen van behoeften, wensen en verwachtingen van de klant in steengoede producten, diensten en service.

Verkoop moet dan ook dusdanig flexibel zijn, dat ze met verschillende klanten, die variëren in behoeften, goede deals kan afsluiten. Klantgerichtheid is een zaak van de hele organisatie, dus van alle functionele disciplines in een organisatie. Verkoop kan scoren, en daarmee de organisatie, als iedereen klantgericht is. Dat vraagt om competenties. In figuur 1.6 is het proces weergegeven van interngericht → klantbewust → klantinzicht → klantgericht. Elke fase heeft zijn specifieke kenmerken. Om uiteindelijk tot het gewenste resultaat te komen moet systematisch het transitieproces worden uitgevoerd. Hiervoor moeten medewerkers worden 'meegenomen c.q. verleid'. Het management faciliteert en neemt actief deel aan het transitieproces.

**FIGUUR 1.6** Transitieproces van interngericht naar klantgericht



**CASUS 1.8 RABOBANK GELDERSE VALLEI; KLANTGERICHTHEID IN DE PRAKTIJK**

Rabobank Gelderse Vallei staat voor de uitdaging van een veranderende markt. De klantreis in de hypotheekmarkt is de laatste 15 jaar significant veranderd. In het ver-

leden kwam de huisbankier veelal standaard voor in de overweging van de consument (de consideration set). Inmiddels start de klantreis vaak online.

Het is belangrijk dat de bank op allerlei momenten goed in beeld komt bij de potentiële klant. Rabobank Gelderse Vallei heeft besloten om meerdere kanalen in te zetten om in diverse situaties bij klanten in beeld te komen. Zo valt er te denken aan lokale kranten, netwerkevenementen, maar ook contacten met makelaars en projectontwikkelaars. Met als doel klanten op gesprek te krijgen op kantoor.

Door de focus te leggen op klantgerichtheid wil de Rabobank Gelderse Vallei hierin zo effectief mogelijk zijn. Op de momenten dat potentiële klanten op gesprek komen op één van de kantoren, streven de adviseurs ernaar om de dienstverlening boven de klantverwachting te leveren (9+ beleving). De Rabobank wil niet alleen op het rentetarief concurreren, want dan wordt de klant uiteindelijk tekortgedaan.

Zo worden klanten persoonlijk opgewacht door de adviseur waar zij een afspraak mee hebben. Verder tonen de adviseurs oprech-

te interesse in klanten en hun situaties, dit komt de advisering veelal ten goede. Hiermee weet Rabobank Gelderse Vallei het verschil te maken. Hierdoor besluit een relatief hoog percentage van de klanten om na een oriëntatiegesprek de dienst bij Rabobank Gelderse Vallei af te nemen. Klanten base- ren hun keuze namelijk niet alleen op het rentetarief, maar ook op basis van de kwaliteit van het advies en de klik met de adviseur (AFM GfK (2017) *AFM Consumentenmonitor Hypotheken*).

Ook ná het afsluiten van de dienst vindt er aftersales plaats. Adviseurs bellen klanten persoonlijk op of alles naar wens is verlopen, zo voelen klanten zich erkend en gewaardeerd. Dit draagt daarnaast bij aan de NPS (Net Promoter Score) gedachte; bestaande klanten dragen potentieel nieuwe klanten aan.

*Bron: Paul van Roekel FFP, Financieel Adviseur bij Rabobank Gelderse Vallei*

## Samenvatting

Dit hoofdstuk gaat 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, flexibel of agile zijn, maar bovenal een hecht team vormen dat bereid is om voortdurend te leren en met andere functionele teams in de organisatie samen te werken, om zo synergetische effecten te realiseren. Een belangrijke rol voor de salesmanager is het ontwikkelen en bundelen van competenties in het salesteam, om het beter dan de concurrenten te doen. Verkoop moet inspelen op veranderingen in de omgeving van de onderneming en klanten. Deze afdeling moet intensief samenwerken met verschillende disciplines in de eigen organisatie. De relatie tussen Verkoop en Marketing is van cruciaal belang om waarden te realiseren, zowel voor de klant als voor de aanbieder.

De salesmanager beschikt daarom over kennis, kunde en skills, alsmede een 'unieke' set van competenties om verschillende verkoopbenaderingen (SPIN selling, solution en 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 beiden te realise-



ren. Daarvoor zijn belangrijke competenties nodig. Als je daarvan doordrongen bent, moet je snel doorgaan naar het volgende hoofdstuk.

Het transitieproces van interngericht naar klantgericht is een 'radicaal' veranderproces, dat in het begin veel moeite kost, maar dat daarna veel oplevert. Begin altijd eerst met een groepje gemotiveerde koplopers en communiceer de resultaten van verandering. Klantgerichtheid is een zaak van de hele organisatie, dus van alle functionele disciplines in een organisatie.

Op de website van het boek [www.salesmanagement.noordhoff.nl](http://www.salesmanagement.noordhoff.nl) is een Exceldocument beschikbaar om unieke waardenproposities voor klanten te visualiseren.



# Vragen

1

- 
- 1.1** De waarde voor de klant (customer equity) bestaat uit drie 'drivers'. Beschrijf deze concreet en uitvoerig voor een bepaalde concrete onderneming.
  - 1.2** 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.
  - 1.3** Werk een eigen voorbeeld uit van insight selling (challenger sales), met andere woorden: een creatieve disruptieve oplossing voor een zelfgekozen klant.
  - 1.4** In welke fase van het transitieproces (zie paragraaf 1.4) 'van interngericht naar klantgericht' verkeert jouw verkooporganisatie? Geef daarbij goede argumenten.
-