



Noordhoff Uitgevers

Salesmanagement

Gerbrand Rustenburg, Arnold Steenbeek

Vierde druk

Sales- management

**Gerbrand Rustenburg
Arnold Steenbeek**

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2k Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Getty Images

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 12

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.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) 978-90-01-83811-9

ISBN 978-90-01-80796-2

NUR 802

Ten geleide

De Sales Management Association (SMA) is opgericht in 1972. Sindsdien is er veel veranderd. De SMA speelt adequaat in op nieuwe ontwikkelingen om het kennisniveau van sales professionals in Nederland verder te ontwikkelen. Het doel van de SMA is om hét platform te zijn voor commercieel succes.

Het bedrijfsleven heeft de concrete vraag bij de Vereniging SMA neergelegd om samen met de opleidingsinstituten (particulier en regulier), commerciële (sales) standaarden te ontwikkelen. De SMA zet op de korte termijn standaarden neer die nationaal en internationaal erkend zijn. De SMA-standaarden worden gekoppeld aan internationaal geaccrediteerde titels volgens het EQF-model. Dit is een Europees harmonisatieproces en op deze wijze brengt de SMA commerciële mobiliteit in het veld. Dit komt de kwaliteit van de sales professional – van student tot executives – geheel ten goede. Degenen die hiervoor in aanmerking komen, kunnen zich binnenkort inschrijven in het SMA-Register voor commerciële professionals.

Verder biedt de SMA haar leden veel netwerkmogelijkheden met een peer-to-peer aanpak, waardoor je met gelijkgestemden je verworvenheden kunt delen en kunt leren van elkaar. In de aanpak met partners streeft de SMA diversiteit na en veel vakinhoud en is hiermee dé autoriteit voor commerce, dus inclusief sales. Het boek *Salesmanagement* past hierin. Bij de SMA vindt zowel de student, als de young professional, de salesmanager en de commercieel directeur inspiratie (met allerlei bijeenkomsten), inzicht (kennis en educatie) en vooral veel waardevolle netwerkcontacten. Wie een passie heeft voor commerce, dus inclusief sales, is SMA-lid.

De SMA draagt middels de formele erkenning (awards) van de verkiezing van de young professional van het jaar, de key account manager en de commercieel directeur van het jaar bij aan een steeds professioneler en sterker platform voor commerce in de samenleving. De SMA Student Award waarbij het hbo-onderwijs (commerciële richting) betrokken zal worden inclusief het bedrijfsleven en andere relevante instellingen c.q. organisaties, wordt in 2013 neergezet. Studenten gaan dan in een battle streven om de beste en de meest onderscheidende, commerciële student van het jaar te zijn. Tijdens het jaarlijkse Sales Event met bezoekersaantallen van tegen de 1.000 deelnemers, vinden deze uitreikingen van SMA Awards plaats.

Zo delen we binnen de Vereniging SMA de passie voor het commerciële handelen, dus inclusief voor sales, die ook in dit boek perfect tot uiting komt. Als SMA-bestuur en -directie bevelen we dit boekwerk dan ook van harte aan, want het draagt absoluut bij aan je verdere professionele prestaties en uiteraard aan jouw passie voor commerce inclusief sales.

Door bij te blijven in de commerciële ontwikkelingen, waar dit interessante en zeer relevante boekwerk aan bijdraagt, is het bezit van dit salesmanagementboek een must!

De SMA, hét platform voor commercieel succes, bedankt de schrijvers én de uitgever dan ook van harte, dat men op deze wijze meewerkt aan de verdere professionalisering van het vak en het vakgebied in het commerciële werkveld!

De SMA zal zich actief inspannen om dit prachtige boekwerk onder de aandacht te brengen van commercieel Nederland.

Namens het SMA Bestuur een commerciële groet,

Wim Beltman (voorzitter)

Petra Claessen (directeur)

Woord vooraf

Voor u ligt de vierde druk van *Salesmanagement*. De eerste drie 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 en praktisch Nederlands werk, dat afgestemd is op de verkooppraktijk in Nederland en België.

Deze vierde 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 vierde druk hebben strategische en operationele aspecten van salesmanagement nadrukkelijk aandacht gekregen. Dit geldt ook voor onderwerpen zoals de relatie van de verkoop met organisatiestrategieën en doelstellingen, het benutten van verkoopcompetenties en -bekwaamheden om afstand van de concurrentie te nemen, de selectie van klanten, beurzen, markten en landen, ongeacht of het nu gaat om B2B, B2R, B2G of B2C in eigen land of daarbuiten.

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 multiplechoicevragen 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 2012

Inhoud

- 1 De salesmanager in een veranderende omgeving 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 25
 - 1.4 Kansen en bedreigingen uit de externe omgeving 42
 - 1.5 Samenspel van Verkoop en Marketing en de rol van de salesmanager 43
 - Samenvatting 53
 - Vragen 54

- 2 Strategische verkoopplanning 57**
 - 2.1 Van ondernemingsbeleid tot verkoopbeleid 58
 - 2.2 Van ondernemingsstrategie tot verkoopstrategie 72
 - 2.3 Van ondernemingsdoelstellingen tot verkoopdoelstellingen 93
 - Samenvatting 101
 - Vragen 102

- 3 Salesprognose 105**
 - 3.1 Doel en nut van verkoopprognoses 106
 - 3.2 Het voorspellingsproces 113
 - 3.3 Voorspellingsmethoden zonder direct beschikbare kwantitatieve gegevens 123
 - 3.4 Voorspellingsmethoden op basis van beschikbare kwantitatieve gegevens 130
 - 3.5 Voorspellingsmethoden op basis van kwalitatieve én kwantitatieve gegevens 136
 - 3.6 Gecombineerde voorspellingsmethoden 150
 - Samenvatting 151
 - Vragen 152

- 4 Customer relationship 155**
 - 4.1 Diepgaand inzicht in klanten 156
 - 4.2 Het CRM-systeem voor Verkoop 158
 - 4.3 Direct marketing 180
 - 4.4 Social media 184
 - 4.5 Afnemers en technologie veranderen de keten 193
 - Samenvatting 197
 - Vragen 199

5 Organisatie en planning van het salesteam 201

- 5.1 Plaatsbepaling van de verkoopactiviteiten 202
- 5.2 De verkoopstaf 204
- 5.3 Methoden ter bepaling omvang van de buitendienst 208
- 5.4 Criteria voor rayonerings 213
- 5.5 Uitgangspunten voor routebepaling 219
- 5.6 Teleselling 225
 - Samenvatting 228
 - Vragen 229

6 Accountmanagement 231

- 6.1 Het ontstaan van accountmanagement 232
- 6.2 De aanpak van accountmanagement 236
- 6.3 De plaats van accountmanagement in de onderneming 238
- 6.4 Selectie van accounts 242
- 6.5 Niveaus van accountmanagement 246
- 6.6 Internationaal accountmanagement 247
- 6.7 De overheden als A-accounts: aanbestedingen 253
- 6.8 Invoering van accountmanagement 258
- 6.9 Accountplan 260
 - Samenvatting 274
 - Vragen 276

7 Beursmanagement 279

- 7.1 Beurzen in het algemeen 280
- 7.2 Een beursbezoek vanuit de beursbezoeker bekeken 291
- 7.3 Beursplanning 295
- 7.4 Aspecten van beursuitvoering 307
- 7.5 Beurzevaluatie en follow-up 312
 - Samenvatting 315
 - Vragen 316

8 Bedrijfseconomische aspecten van het salesmanagement 319

- 8.1 Evaluatie van salesorganisatie en klanten 320
- 8.2 Sales gerelateerde break-evenpointberekeningen 339
- 8.3 Invloed van de prijs op de winstgevendheid 349
- 8.4 Financiële organisatiecijfers 364
 - Samenvatting 371
 - Vragen 372

9 Sales leadership 377

- 9.1 Management en leiderschap: verschillen en overeenkomsten 378
- 9.2 Bekende leiderschapsmodellen 380

- 9.3 Leiden van teams [387](#)
- 9.4 Bijzondere teams [396](#)
 - [Samenvatting 402](#)
 - [Vragen 404](#)

10 Salescoaching en -training [407](#)

- 10.1 Coaching met resultaten? [408](#)
- 10.2 Coaching en salescoaching [411](#)
- 10.3 Coachingsniveaus [420](#)
- 10.4 Coachen en feedback [423](#)
- 10.5 Specifieke coaching [427](#)
- 10.6 Coach de coach [432](#)
- 10.7 Motivatie [436](#)
- 10.8 Motiverend coachen met het kernkwadrant [441](#)
- 10.9 Intrinsieke- en extrinsieke motivatie [446](#)
- 10.10 Salestraining [455](#)
 - [Samenvatting 466](#)
 - [Vragen 468](#)

11 Sales skills [471](#)

- 11.1 Historie, heden en toekomst [472](#)
- 11.2 Basis- en seniorvaardigheden [478](#)
- 11.3 Skills in actie [490](#)
- 11.4 Basiscommunicatievaardigheden voor de salesmanager [506](#)
 - [Samenvatting 521](#)
 - [Vragen 523](#)

12 Aspecten van internationalisatie; China als voorbeeld [527](#)

- 12.1 China nummer één in export [528](#)
- 12.2 China in het algemeen: economisch en politiek [530](#)
- 12.3 De Chinese cultuur: kernbegrippen en waarden [537](#)
- 12.4 Onderhandelingen in China [541](#)
- 12.5 Selecteren van belangrijke potentiële verkooplanden [545](#)
 - [Samenvatting 547](#)
 - [Vragen 548](#)

Bijlage: Uitgebreid richtsnoer voor het maken van een verkoopplan [550](#)

Literatuuroverzicht [558](#)

Register [566](#)

Over de auteurs [575](#)



1

De salesmanager in een 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 Kansen en bedreigingen uit de externe omgeving
- 1.5 Samenspel van Verkoop en Marketing en de rol van de salesmanager

Organisaties opereren in een rap veranderende omgeving, die ook steeds internationaler wordt. De externe omgeving heeft grote invloed, niet alleen op commerciële ondernemingen, maar ook op organisaties uit de quartaire sector, de non-profitorganisaties. Zo kunnen buitenlandse ziekenhuizen in omliggende landen, maar ook in Turkije en Singapore, sneller en kosteneffectiever medische handelingen uitvoeren. De voortschrijdende onlinetechniek zet de klant-aanbiederrelatie op zijn kop en dus ook de rol van de verkoop. C2C (particulieren verkopen aan particulieren) is inmiddels via e-marktplaatsen geheel ingeburgerd. Een groot deel van de ondernemingen – zeker in landen als Nederland, Duitsland, Japan en Korea – exporteren hun producten en diensten. 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 analyseert relevante kansen en bedreigingen uit de externe omgeving. Natuurlijk verschillen de kansen en bedreigingen per land of regio. Op basis van een analyse worden aantrekkelijke landen, markten en klanten gekozen.

Dit hoofdstuk sluit af met een paragraaf over het samenspel van Verkoop en Marketing en de rol van de salesmanager. Voor Verkoop is een belangrijke taak weggelegd, die voortdurend wijzigt. 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. Hier ligt een belangrijke rol voor de salesmanager, naast die van een duidelijke visie. Hij beschikt als verkoopleider tenslotte over een set van competenties.

1.1 De omgeving van salesmanagement in kort bestek

Salesmanagement

In het *NIMA-Lexicon* (2004) wordt de volgende definitie van salesmanagement gegeven:

Salesmanagement is een aantal managementactiviteiten en leiderschapactiviteiten die analyse, planning, uitwerking en controle inhouden, primair gericht op het realiseren van kwalitatieve en kwantitatieve (korte en langere termijn) verkoopdoelstellingen van een organisatie, organisatieonderdeel, zoals een strategische businessunit (SBU).

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, dat wil zeggen van de markt, bedrijfskolom, bedrijfstak en branche, maar ook van de meer indirecte, maatschappelijke omgeving van zijn organisatie of organisatieonderdeel. De salesmanager moet resultaten halen in die dynamische marktomgeving. 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 salesteam 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.

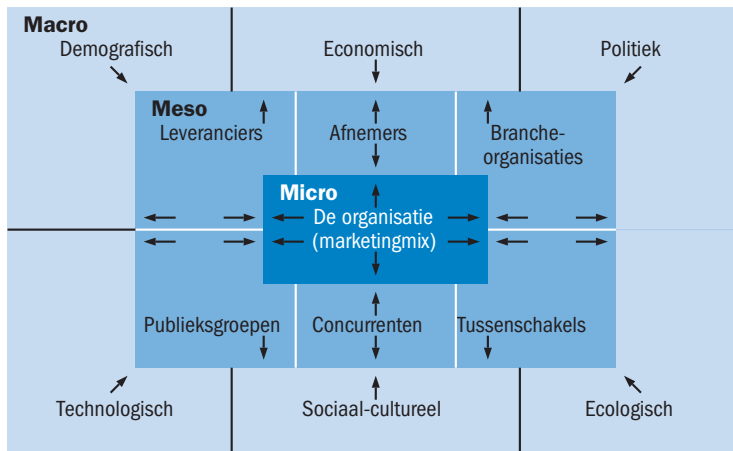
De micro-omgeving, ook de interne omgeving genoemd, beschrijft de situatie in de organisatie zelf. Het management kan de micro-omgeving beheersen en beïnvloeden. Onder de externe omgeving wordt de meso- en de macro-omgeving verstaan, deze beide omgevingen zijn niet beheersbaar. De meso-omgeving (markt) kan enigszins door organisaties worden beïnvloed. 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

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, het te onderzoeken ontwikkelingsbeleid, het productiebeleid, het planningsproces en de infrastructuur. Het is voor een organisatie van strategisch belang dat ontwikkelingen in haar omgeving worden bestudeerd en onderkend als een relevante bedreiging of kans. Zeker in een dynamische omgeving moeten organisaties,

FIGUUR 1.1 Micro-, meso- en macro-omgeving



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	<ul style="list-style-type: none"> • Transport is corebusiness • Technische kwaliteit, TCO, MRO, one-stop-shopping zijn essentieel 	<ul style="list-style-type: none"> • Klein: 1-2 trucks • Middel: 3-29 trucks • Groot: 30 en meer trucks
Eigen vervoerders (EV): dalend deel van markt, wegens outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Transport is geen corebusiness • Technische kwaliteit, TCO, MRO, one-stop-shopping zijn essentieel 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (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	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (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	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (index)
In euro	282 (100)	279	277,2	217,6	204,8	192 (68)

Bron: NIMA-examen

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. In de subparagrafen komen achtereenvolgens de volgende marktpartijen aan de orde: de concurrentie, de intermediairs, de afnemers, de toeleveranciers en de brancheorganisaties en publieksgroepen. Zoals we in casus 1.2 zien moet de salesmanager zeer alert zijn op nieuwe spelers en nieuwe producten.

Marktpartijen

CASUS 1.2 IS HET VOOR HET SALESMANAGEMENT ETEN OF WORDEN GEGETEN?



Nieuwe versies van de iPad verschijnen. De waterfall-strategie (product wordt achtereenvolgens per land geïntroduceerd) wordt meer en meer vervangen

door de 'sprinkler'-strategie (product wordt in meer landen tegelijk geïntroduceerd). De iPad heeft nu nog een marktleiderschapspositie (80%

marktaandeel) door sterke innovaties (meer kleuren, dunner, lichter en sneller) en een zeer uitgebreide App Store. Concurrenten komen met 'geweld' deze aantrekkelijke tabletgroeimarkt binnen: Google, Microsoft, Samsung, HP, BlackBerry enzovoort, kortom alle smartphone-producenten. Voor de nieuwste iPad-versie varieert de prijs nu van €499 tot €699. De voorlaatste versie blijft in de markt voor een low budget-prijs van

€379 en is bedoeld voor de latere adoptiecategorieën (late majority – laggards). Kan de salesmanager voorkomen dat prijzen van een product variëren en marges onder druk komen te staan? De telecomproviders verstreken klanten flinke kortingen en bekende concurrerende aanbieders – followers – zijn met een 'penetratieprijs' uit op marktaandeel en schaalvoordelen.

1.2.1 Toenemende (internationale) concurrentie

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. 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. De overheden in onder andere de EU en de VS zien nauwkeurig toe op concurrentie beperkende constructies, zoals onderlinge prijsafspraken en kartels. Toch worden er nog zeer forse boetes uitgedeeld, ook aan gerenommeerde internationale ondernemingen.

Door fusies, joint ventures en overnames worden de concurrentiepartijen steeds groter en kunnen ze meer invloed uitoefenen. Door vermindering van het aantal concurrenten zal de onderlinge concurrentiestrijd slechts tijdelijk wat minder zijn. Zo heeft AKZO NOBEL marktaandeel gekocht door niet alleen nationale en internationale verffabrikanten over te nemen, maar ook onafhankelijke verfgroothandels.

Marktvorm oligopolie

Zeker in de marktvorm 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, zoals telecomsystemen en betalingssystemen. De schaalgrootte, het te realiseren marktaandeel tussen bijvoorbeeld supermarktketens, autofabrikanten en telecombedrijven, is daarbij doorslaggevend.

Ondernemingen hebben ook te maken met nieuwe concurrenten, vooral in markten met nieuwe technologieën, zoals telecom en biotechnologie. Google en Apple zijn daarvan goede voorbeelden. Hoewel de markten in Brazilië, India en China snel groeien, is de concurrentie moordend, vooral van lokale partijen. De prijzen van standaard- of routineproducten zijn zeer laag. Te vaak wordt nog vergeten dat deze landen ook snel sterker worden in meer geavanceerde producten. Maar meer aanbieders (concurrenten) kan ook positief zijn. Nieuwe markten, zoals die voor smartphones, worden daardoor sneller ontsloten. Het komt vaak voor dat aanbieders ook hun concurrenten beleveren. Externe omstandigheden nopen hen soms die leveringen te staken, zoals in casus 1.3 het geval is. De vraag is of de salesmanager van Shell dat echt erg vindt.

CASUS 1.3 DE SALESMANAGER KRIJGT PLOTSELING GEEN PRODUCT MEER GELEVERD DOOR CONCURRENTEN

BP heeft besloten voorlopig geen smeermiddelen te leveren aan de winkels van Tamoil-stations. Shell heeft de verkoop van brandstoffen, zoals benzine en diesel, opgeschort. Dit is volgens de leveranciers een direct gevolg van de sancties die de EU heeft ingesteld tegen Libië en het regiem van de Libische leider Gaddafi, vier maanden voor zijn gedwongen vertrek in 2011. Tamoil is eigendom van de Libische staat. De salesmanager

van Tamoil Nederland noemt het opmerkelijk dat Tamoil in Frankrijk wel wordt beleverd door Total. Eerder deze week heeft Tamoil een kort geding in Duitsland gewonnen en de rechter heeft BP verplicht Tamoil te leveren. De omzet komt door de boycot onder druk te staan, evenals de bonus van de verkooptensen. De omzet bedroeg €350 miljoen in 2010, de winst €2,4 miljoen. Afnemers moeten nu naar concurrerende tankstations.

1.2.2 Concentraties in de distributiekolom

Op alle distributieniveaus in de bedrijfskolom, fabrikanten-, grossiers-, detaillisten- en afnemersniveau, is een duidelijke trend naar schaalvergroting waarneembaar. In de industrie zijn de laatste jaren tal van fusies en joint ventures tot stand gekomen. Genoemd kunnen worden onder andere de joint ventures Syngenta Seeds, een joint venture van Novartis en AstraZeneca (www.syngenta.com), Akzo Nobel dat ICI Coatings heeft overgenomen, Delta Lloyd dat OHRA heeft overgenomen, Tata Steel dat Corus heeft overgenomen en FloraHolland dat bestaat uit een samenwerkingsverband van zes veilingen (zie casus 1.4).

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, Rusland en Indonesië. Bovendien wordt de gemiddelde levenscyclus van producten korter en brengen de groothandel en retailorganisaties eigen huismerken op de markt, die vaak zijn geproduceerd in lagelonenlanden.

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).

Distributieniveaus

C4-index

CASUS 1.4 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 ongekennde 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 verkoopmensen en verlaging van budgetten voor reclame en research en development (100 + 100 wordt nu 150). Dit uitgangspunt zal ook een rol hebben gespeeld bij de overname van Kip caravans door Boedelbak (zie casus 1.5).

CASUS 1.5 VALT ER VOOR EEN SALESMANAGER NOG WINST TE BEHALEN MET CARAVANS VAN KIP®

Caravans genoeg in Nederland. Al in 1980 waren er in ons land ruim 400.000 caravans, dat aantal is inmiddels gestegen tot een kleine 500.000. De aantallen verkochte nieuwe caravans nemen wel wat af, na de bijzonder goede tijden van ruim tien jaar geleden zit de afzet van nieuwe caravans al jaren in een dal.

De verkoopleider ziet dat verkoopresultaten van de Caravan Salon enigszins zijn gestegen, waardoor hij verwacht dat de verkopen in Duitsland ook weer zullen toenemen en er goede hoop is voor de Nederlandse caravanbranche dat het ook hier op redelijke termijn weer 'helemaal goed' gaat komen.

Is dit niet wishful thinking van hem? Het speelveld is namelijk sterk veranderd en dus ook de spelregels. De klassieke kampeerder van toen (nu 50+) wil meer comfort en stapt massaal over naar de

camper (groei van ± 30% per jaar). De tweedehandsmarkt voor caravans bloeit. Bovendien is de rest van de wereld steeds makkelijker bereikbaar zonder caravan. Immers, ook de vliegtickets worden steeds goedkoper. De Nederlandse markt voor de klassieke caravans is al decennia verzadigd. Een kennelijk (te) kleine basis die in een sterke concurrerende internationale markt in 2007 al leidde tot een doorstart en in 2010 tot het tweede faillissement. Ook de Duitse producent Westfalia ging failliet en werd door Franse Rapido overgenomen, een specialist op het gebied van buscampers.

Inmiddels is Kip Caravans voor een appel en een ei overgenomen door de bekende verhuurder van aanhangwagens (Boedelbak). Zonder een totaal nieuw concept lijkt er voor een salesmanager geen eer te behalen.

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 kennis van afnemers en leveranciers 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 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.

Tot voor kort werd nog wel eens de vraag gesteld of er nog een toekomst is voor de groothandel. De eindafnemers worden steeds groter, waardoor directe levering rendabel wordt. Ook de prijs en de kwaliteit van de groothandel werden in twijfel getrokken; marge voor alleen 'dozenschuiven', zonder waarde toe te voegen. In de bedrijfstak technische groothandel vinden talloze veranderingen plaats, waardoor het bestaansrecht verrassenderwijs voor tal van groothandels gewaarborgd blijft.

Toekomst 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 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**

De (technische) groothandel is de spin in het web 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, groeit met de internationale klant mee. Voorwaarde is dat de groothandel voor al de producten en diensten die hij levert, uiteindelijk relatief de goedkoopste is. Voorbeelden van technische groothandels zijn Eriks, Econosto en Technische Unie.

1.2.3 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

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 winkelinrichting 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 is de laatste vijf jaar razendsnel toegenomen. 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 meer service aan mondige afnemers en dat op meer tijdstippen. Particulieren zijn volop actief op internet, nemen actief deel aan communities, discussiëren mee en geven hun (ongezouten) mening. Via internet worden meer en meer 'high involvement'-producten zoals auto's gekocht.

Zakelijke afnemer

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. Indien de klant, in dit geval de detailhandel, in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van nieuwe producten wordt betrokken, kan een product op de markt worden gebracht dat optimaal past in het schap en/of in een efficiënt logistiek systeem kan worden meegenomen en/of voor zowel de fabrikant als de detailhandel een interessante winstbrenner is. In dit proces vervult de accountmanager een voortrekkersrol om de concurrentie op achterstand te zetten. In complexe organisaties, zoals ziekenhuizen, heeft een accountmanager multi levelcontacten (zie casus 1.6).

Zakelijke
afnemer

Win-winsituatie

CASUS 1.6 MET WIE HEEFT EEN SALESMANAGER IN EEN ZIEKENHUIS TE MAKEN?

De salesmanager en zijn accountmanagers van orthopedische producten, zoals kunstnieën 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 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 van componenten en gereed-

schappen aanwezig zijn, anders kan de chirurgische ingreep niet plaatsvinden. De orthofoon 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 orthofoon, ziekenhuis en bedrijf (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.

Redenen voor uitbesteding

Steeds meer worden de ontwikkeling en fabricage van producten en productonderdelen aan andere ondernemingen uitbesteed. Zo laat de technische groothandel zijn huiskamerproducten 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.

CASUS 1.7 TOEFLERANCIERS 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. De systemen zijn goed voor 50% van de OES-leveringen aan de vrachtwagenproducenten. Het overige deel betreft losse componenten.

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 OES dwingt steeds meer producenten om afterpartsleveringen aan merkdealers, bijvoorbeeld Volvo, DAF, MAN en Mercedes, aan een andere prijsregime te onderwerpen, dat wil zeggen hogere marges. Het gaat hier ook om componenten, in plaats van systemen, en dat in een eigen producentenverpakking. De prijsverhogingen kunnen door de sterke concurrentie niet zomaar aan de werkplaatsen worden doorgerekend. Het onderhoud en de reparatie van vrachtauto's worden door (merk)dealers, universele werkplaatsen en 'eigen' werkplaatsen uitgevoerd.

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. Zo besteden autofabrikanten ontwikkeling en fabricage van tal van onderdelen uit. Het productieproces wordt vaak door gezamenlijke inspanning van producent en afnemer sterk geoptimaliseerd. 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

1.2.4 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 1.8 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 foodservice-kanaal, 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 zoveel 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.

Voor de continuïteit en vragersmarkt is het gewenst dat de verkopende partij snel en efficiënt op technologische ontwikkelingen kan 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. In de praktijk is het vinden van een juiste balans tussen een hechte relatie en afhankelijkheid belangrijk. 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

1.2.5 Brancheorganisaties en publieksgroepen

Branche-organisaties

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.

Convenanten

Een brancheorganisatie is veelal gesprekspartner voor de overheid. Herenakkoorden, zogenoemde convenanten (zoals het verpakkingconvenant), 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.

Zelfreguleringsorgaan

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.

Publieksgroepen

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 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 en Leaseverlies. Het spreekt voor zich dat met deze groepen een goede relatie gewenst is, misschien wel een even goede relatie als met de afnemers.

CASUS 1.9 HOE SCOORT U ALS ONDERNEMER?

Ondernemers in het kleinbedrijf vertrouwen vaak op hun eigen intuïtie. Ze kijken niet of nauwelijks naar hun concurrentie

en een deel van hen luistert in meer of mindere mate naar de klant. De overheid wordt gewantrouwd en in veel gevallen

FIGUUR 1 Ondernemersvaardigheden

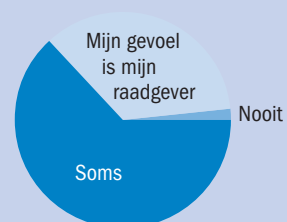
Bent u onmisbaar?



Kunt u delegeren?



Neemt u wel eens beslissingen op basis van gevoel?

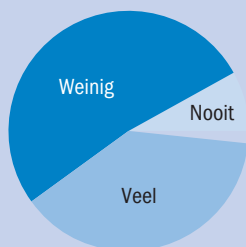


als bedreigend ervaren. Dat blijkt uit een representatieve steekproef onder 750 ondernemers uit het MKB. Uit de resultaten blijkt dat de kleine

ondernemers in Nederland slechts redelijk tot matig presteren. In figuren 1 en 2 worden enkele resultaten gevisualiseerd.

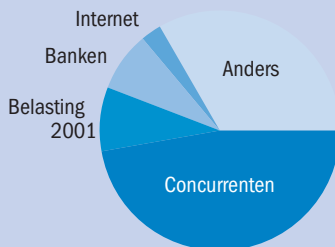
FIGUUR 2 Marktaspecten

Kijkt u veel, weinig of juist niet naar de concurrent?

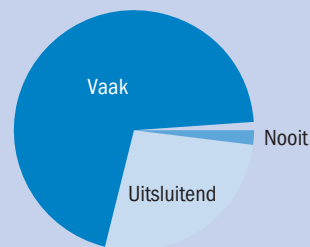


Bron: De Zaak, december 2000

Wat zijn de grootste bedreigingen voor uw bedrijf?



Luistert u naar klanten?



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 een politiek-economisch instabiel(e) land of regio, door terroristische aanvallen op vitale doelen in New York, politieke verschuivingen in Noord-Afrika en het Midden-Oosten of een heftige aardbeving, gecombineerd met een vernietigende tsunami en uitval van kerncentrales in Japan. Deze invloeden zijn in positieve of negatieve zin van groot belang voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat.

In de subparagrafen 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.

EU en NAFTA

Macrofactoren
DEPEST

CASUS 1.10 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 bloemenveiling.

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 (vooral systemen om tussen computers informatie uit te wisselen). FloraHolland wil hierop inspelen 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

1.3.1 Demografische aspecten

Demografische variabelen

Als we het over demografische variabelen hebben, dan bedoelen we daar onder andere de bevolkingsomvang, de leeftijdsopbouw en de omvang en samenstelling van de huishoudens mee. Elke aanbieder dient van tijd tot tijd de voor de desbetreffende organisatie relevante demografische variabelen te analyseren en trends te achterhalen. Demografische variabelen veranderen niet snel, de wijzigingen doen zich in de loop van jaren voor.

Ontgroening Vergrijzing

Wij kunnen in deze tijd spreken van een ontgroening en vrij sterke vergrijzing in het Westen. Bovendien zijn de ouderen van nu vitaler, koopkrachtiger en mobieler dan voorheen. Het zal duidelijk zijn dat organisaties in de reis-, verzekerings- en gezondheidsbranche hiervan profiteren. De verkoopcijfers laten dan ook een stijgende lijn zien. Daarentegen leidt ontgroening tot verkleining van andere markten, zoals van bepaalde schoolboeken en kledingstukken.

Additionele vraag

In de laatste 25 jaar is het aantal huishoudens in veel westerse landen nagenoeg verdubbeld. Een derde van deze huishoudens bestaat nu uit eenpersoonshuishoudens. De verkoop van producten die in elk huis 'thuis' horen, zoals wasmachines, koelkasten, televisies, computers en telefoons, is dan ook meer dan verdubbeld. Daarnaast is de penetratie en de additionele vraag – dus het tweede en derde apparaat – van de hiervoor genoemde producten in veel gevallen toegenomen.

Hierbij mogen wij niet vergeten dat economische en sociaal-culturele aspecten de effecten van demografische variabelen kunnen versterken of afzwakken.

De wereldbevolking neemt overigens sterk toe, maar dit wisselt sterk per continent (zie tabel 1.1).

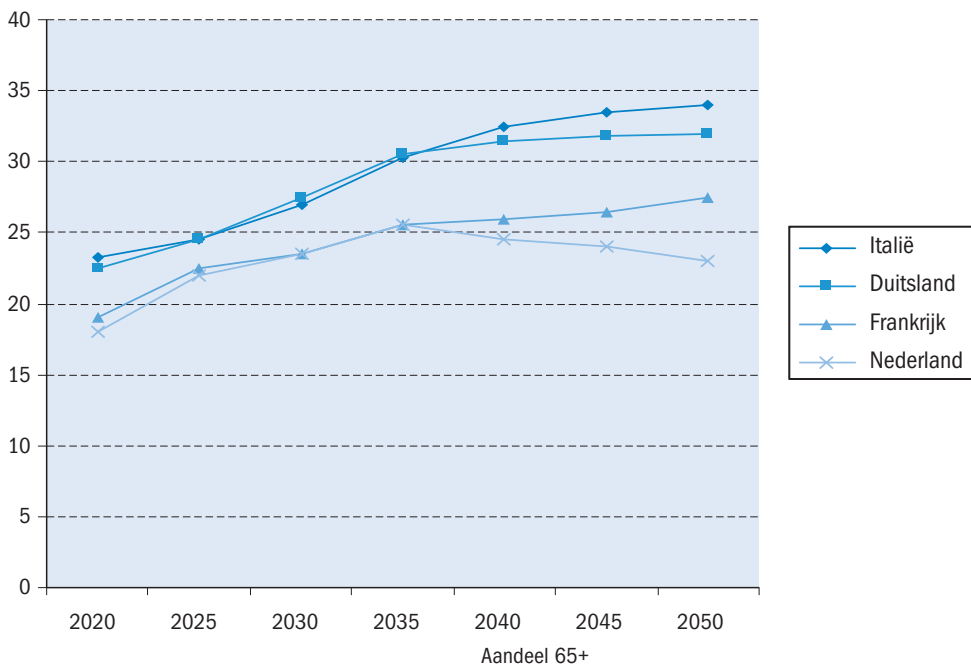
TABEL 1.1 Bevolking per continent, 2005 en 2050

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%)

TABEL 1.1 Bevolking per continent, 2005 en 2050 (vervolg)

Continent	Jaar 2005 (in miljoenen)	Jaar 2050 (in miljoenen)
Oceanië	33	48 (+45%)
	–	–
Totaal	6.464	9.076 (+40%)

In Europa neemt de vergrijzing sterk toe, maar zwakt af na 2035 (zie figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 De ontwikkeling van het cohort 65+ in vier Europese landen

Bron: OESO, 2011

Demografische aspecten gelden niet alleen voor particulieren, maar ook voor organisaties. Denk hierbij aan de samenstelling van kleine, middelgrote en grote organisaties uit de primaire (grondstoffen, zoals staal, olie, graan), secundaire (maakindustrie, zoals auto-industrie, machinebouw), tertiaire (commerciële dienstverlening, zoals reisbureau, belastingconsultant, winkelier) en quartaire sector (niet-commerciële dienstverlening, zoals Rode Kruis, school, ziekenhuis), dat wil zeggen commerciële industriële en dienstverlenende ondernemingen en niet-commerciële organisaties, al dan niet internationaal.

Primaire, secundaire, tertiaire en quartaire sector

1.3.2 Economische aspecten

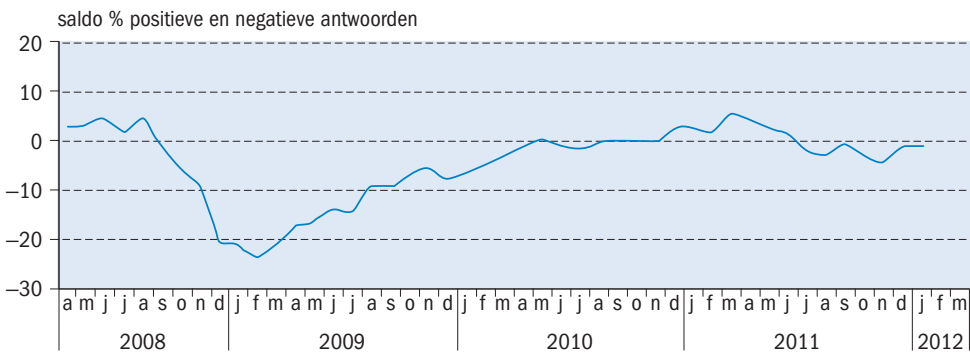
De economische conjunctuur bepaalt voor veel markten of deze groeien, stabiliseren of teruglopen. Een haperende of zelfs een teruglopende

Economische conjunctuur

conjunctuur heeft in veel markten een negatieve invloed op de marktgrootte. Variabelen, zoals de hoogte van het besteedbaar inkomen, de inflatie, het 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.

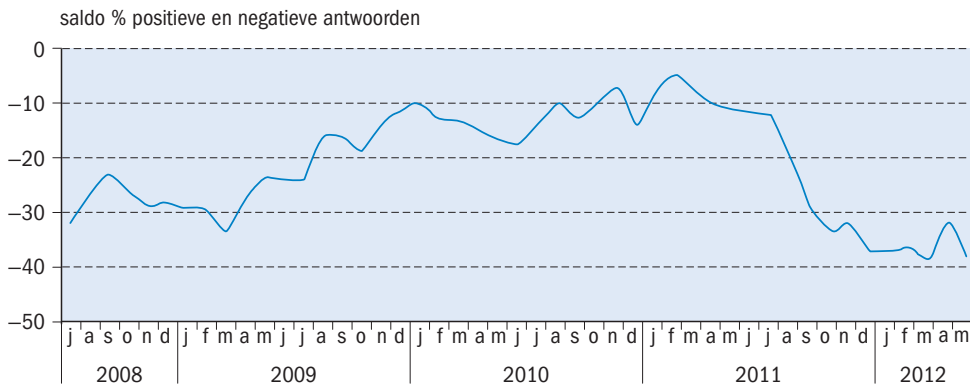
Door vermindering van de vraag zal de concurrentie in de bedrijfstakken veelal toenemen, wat uiteindelijk de afzet, prijsvorming en het geplande verkoopresultaat niet ten goede zal komen. Onderzoek uit 2011 toonde aan dat ondernemers optimistischer zijn dan consumenten als het gaat om de economische conjunctuur (zie figuren 1.3a en 1.3b).

FIGUUR 1.3a Ondernemers over de economie (producentenvertrouwen industrie)



Bron: CBS

FIGUUR 1.3b Consumenten over de economie (consumentenvertrouwen seizoensgecorrigeerd)



Bron: CBS

Afgeleide vraag

Vooral fabrikanten 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.

Door de groei van de wereldeconomie is het transport over zee enorm toegenomen en daarmee de vraag naar nieuwe schepen, containers, motoren, metaal en dergelijke (ook afgeleide producten). Als de vraag naar bijvoorbeeld grondstoffen of zeevracht iets groter is dan het aanbod, dan stijgen de prijzen disproportioneel, terwijl bij een iets groter aanbod de prijzen weer ineenstorten.

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	<p>Bijvoorbeeld: 3% groei en 2-3% inflatie: dit is gebruikelijk.</p> <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • economische activiteiten • (producenten)prijzen gaan omhoog • lonenkosten gaan omhoog • banengroei • lagere concurrentie-intensiteit <p>Nadelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lagere bestedingsruimte 	<p>Bijvoorbeeld: 2% groei en -1% deflatie: hoge olieprijs gaat omlaag, waardoor de (kost)prijzen ook naar beneden gaan.</p> <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • economische activiteiten, wel selectiever • (producenten)prijzen gaan omlaag • lonenkosten stabiliseren of gaan ook omlaag <p>Nadelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • economische groei zal teruglopen • winsten dalen • kans op stagnatie
Economische stagnatie / recessie	<p>Bijvoorbeeld: -2% recessie en 3% inflatie: belastingen/premie pensioen, bijvoorbeeld btw, maar ook levensmiddelen en olieprijs gaan omhoog.</p> <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (producenten)prijzen gaan omhoog • lonenkosten gaan omhoog <p>Nadelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • minder economische activiteiten • winsten dalen • verhoogde concurrentie-intensiteit • stagnatie neemt toe, ontslagen • besteedbaar inkomen daalt 	<p>Bijvoorbeeld: -2% recessie en -2% deflatie: zie Japan in jaren negentig van de vorige eeuw; mensen geven niet uit, maar sparen.</p> <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (producenten)prijzen gaan omlaag • lonenkosten stabiliseren of gaan ook omlaag <p>Nadelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veel minder economische activiteiten • winsten dalen snel • hoge concurrentie-intensiteit • stagnatie neemt toe, sociale onrust • ontslagen

Een minder gunstige economische conjunctuur is voor ondernemingen vaak een plausibele reden drastische bezuinigingen door te voeren. Uiteraard worden daarbij ook de inkooprijzen tegen het licht gehouden.

Internationalisatie

Door de sterke internationalisatie van het bedrijfsleven komen reorganisaties ook in toenemende mate voor in perioden van groeiende (wereld) economie. Ook producenten van innovatieve producten hebben tegenwoordig een beleid dat sterk gericht is op verlaging van de kosten; zowel de efficiëntie als effectiviteit moet omhoog.

De toeleveranciers die dergelijke 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. Bij Verkoop moet daarom voldoende kennis aanwezig zijn om de operationele uitmuntendheid tussen klant en leverancier te optimaliseren.

Economische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen leiden veelal tot hogere of lagere bestedingen. Figuren 1.3a en 1.3b maken duidelijk dat een verandering in het besteedbaar inkomen invloed heeft op de bedrijvigheid in de gehele bedrijfskolom. De invloed verschilt echter van product tot product. Een particulier koopt een nieuwe auto als hij vertrouwen heeft in de toekomst. Brood moet er elke dag op de plank zijn.

De economische groei verschilt van land tot land. In West-Europa, Japan, en de VS verdubbelt het bruto binnenlands product 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. De fluctuaties in economische groei zijn heftig, mede aangejaagd door de nog veel grotere fluctuaties in grondstoffenprijzen.

In de praktijk blijkt dat door de sterke concurrentie de prijsverhogingen van grondstoffen niet altijd in de prijzen van de eindproducten kunnen worden doorberekend. Zeker de groothandel heeft tijd nodig om prijsverhogingen aan klanten door te berekenen. Daarom is het zo belangrijk dat de salesmanager weet wat er in de markt gaande is, nu en in de toekomst, market sensing moet nodig.

1.3.3 Politiek-juridische aspecten

Eerder is al gesteld dat de overheid enige invloed heeft op de economische bedrijvigheid van individuele bedrijven, maar doorgaans is de invloed meer gericht op het niveau van branches of op nog grotere verbanden. Forse subsidies (tot €4.000) in Duitsland en de VS voor de sloop van oude auto's hebben tot de aanschaf van forse aantallen nieuwe auto's geleid in 2009, het jaar van economische recessie. Het aandeel auto's die in meer of mindere mate vriendelijker zijn voor het milieu neemt door een belastingvriendelijk beleid aanzienlijk toe.

Besteedbaar inkomen

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.

Andere factoren, zoals hogere beurskoersen en consumentenvertrouwen beïnvloeden de vraag positief. Door de goede exportvraag uit vooral Azië heeft Mercedes meer auto's verkocht in 2010 dan ooit.

In sommige markten heeft de overheid grote invloed op de prijsvorming, zoals op die van brandstoffen, energie en alcoholische dranken.

CASUS 1.11 DE SALESMANAGER HEEFT MAAR EEN BEPERKTE INVLOED OP DE BENZINEPRIJS

Op een benzineprijs van €1,64 per liter aan de pomp en een ruwe olieprijs van circa €100 per vat (of barrel: 159 liter) is de kostprijs €0,26 per liter, de brutowinst voor de pomphouder en oliemaatschappij €0,72 per liter en accijns, heffingen en 19% btw tezamen €0,66 per liter. Naarmate de pompprijs hoger is worden de brutowinst en btw in centen per liter hoger, omdat hiervoor een vast percentage wordt gehanteerd. Bij een zelfbedieningspomp is de pompprijs zo gemiddeld €0,10 per liter lager. Dan wordt er dus ook om en nabij de €0,02 minder aan btw betaald. Bovendien krijgt de pomphouder minder marge. Heffingen en accijns zijn een vast aantal centen per liter.

Een salesmanager van een oliemaatschappij, bijvoorbeeld Shell, heeft dus een vrij beperkte handelsvrijheid. De prijs wordt landelijk vastgesteld, grotendeels afhankelijk van de ruwe olieprijs. De laatste fluctueert per dag op basis van vraag en aanbod en (politieke) onzekerheden. De pomphouder stelt zijn prijs vast op basis van zijn inkoopprijs en regionale verschillen, bijvoorbeeld door concurrentie en locatie (grensgebied, hoofdwegen). Dit veelal in samenspraak met de salesmanager van de oliemaatschappij. Zo mag de prijs van een premiummerk landelijk niet te veel afwijken. De pomphouder wordt overigens in zijn bewegingsvrijheid beperkt door onder andere de mededingingswetgeving.

Een terugtrekkende overheid maakt bij voorkeur geen gebruik van wetten, zoals de Prijzenwet, waarin de bevoegdheden van de overheid worden geregeld op het gebied van onder andere prijsstelling en prijsaanduiding. Door overleg met overkoepelende organisaties, bijvoorbeeld de ondernemingsorganisatie VNO/NCW, probeert men tot oplossingen te komen. Is dit niet mogelijk, dan wordt als laatste 'redmiddel' de formele wetgeving van stal gehaald. Dat deze drastische maatregel financiële implicaties heeft op de verkoopomzet van farmaceutische ondernemingen behoeft geen verdere uitleg. Anderzijds hebben overheidsmaatregelen 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. In de hiervoor genoemde voorbeelden kan worden gesproken van een voorwaardenschepende overheid.

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:

Overkoepelende organisaties

Parallelimporten

Voorwaardenstellende overheid

- 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 cadeaustelsel. 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.

Concurrentie- beperkende afspraken

CASUS 1.12 PARALLELIMPORT AAN BANDEN GELEGD?

Met de implementatie van de Europese merkenrichtlijn is door de grote merkhouders een belangrijke slag toegebracht aan zogenoemde parallelimporteurs. De parallelimport van Levi's spijkerbroeken en Calvin Klein-ondergoed uit de Verenigde Staten is in Europa niet langer toegestaan zolang daarvoor geen toestemming door de desbetreffende producent is gegeven. Was het vroeger zo dat een merkhouder die zijn product ergens ter wereld op de markt had

gebracht, niet tegen verdere verhandeling van het product kon protesteren, tegenwoordig ligt dat anders. Slechts als een product in een lidstaat van de Europese Unie in de handel is gebracht door een merkhouder, verliest hij zijn recht om te protesteren. Dat is een enorme tegenvaller voor een groot aantal ondernemers in Nederland die hun bedrijf juist op de import van in andere landen goedkoop verkrijgbare merkproducten hadden gebaseerd.

Prijsverschillen

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. Kortom, de euro is flink duurder geworden. Lastig voor Europese producenten van commodities (standaardproducten), maar nauwelijks voor verkopers van hightechproducten, zoals hoogwaardig kunstgras (zie casus 1.13).

CASUS 1.13 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.

1.3.4 Ecologische-, volksgezondheids- en ethische aspecten

De verkoop van producten kan op korte en langere termijn sterk negatief beïnvloed worden door ons eigen 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. De (potentiële) afnemers reageren ook niet consequent, de ene keer wordt een onderneming voor zijn gedrag gestraft, de andere keer niet. 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.

MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen)

1 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 beperkt. Nutricia heeft daarvan geleerd.

Greenpeace wil dat de EU de verkoop van genetische soja verbiedt. Het zou gevaarlijk zijn voor de volksgezondheid en het milieu, de risico's moeten eerst beter onderzocht worden. De Nederlandse overheid is medio 2001 een nationale discussie gestart over genetische modificatie. In de EU is de besluitvorming over genetische modificatie anno 2011 nog steeds niet afgerond. Voorstanders van genetisch gemodificeerd voedsel zeggen dat er niet aan te ontkomen is, omdat de vraag naar landbouwproducten tussen 1960–2015 verviervoudigt en de beschikbare grond terugloopt.

McDonald's, die sinds 1996 fastfoodrestaurants in de Indiase hoofdstad New Delhi heeft, kan het niet maken om rund- en varkensvlees te serveren. Ruim tachtig procent van de Indiase bevolking wordt gevormd door hindoes die koeien als heilige dieren beschouwen. Moslims daarentegen vinden varkensvlees onrein.

Claudia Schiffer presenteerde een avondjurk waarop, volgens de ontwerper Karl Lagerfeld, een Arabisch liefdesgedicht gestikt was. De tekst bleek later een vers uit de koran te zijn, waarin de gelovigen worden gemaand op het rechte pad te blijven. Na protesten van moslims bood de ontwerper zijn excuses aan. De gehele collectie jurken werd vernietigd.

Open en adequaat optreden van een onderneming is geboden. Op langere termijn moet een onderneming zoveel feeling met de maatschappij hebben dat door gericht beleid zaken van ecologische en ethische aard en zaken in het belang van de volksgezondheid zorgvuldig worden behandeld. Door heroriëntatie kan een onderneming zowel milieu- als kostenvoordelen behalen.

Internationaal opererende organisaties moeten voor met name hun commerciële medewerkers een gedragslijn ontwikkelen over hoe zaken te doen met landen waar corruptie 'normaal' is, politieke systemen afwijken van Nederland en de wetgeving over kinderarbeid, kwaliteitscontrole en het namaken van gepatenteerde producten onduidelijk is. Zo wordt er in China geen prijs op gesteld om te praten over politiek, religie en sociale misstanden. Want de Chinese overheid houdt zich ook verre van 'binnenlandse aangelegenheden' in bijvoorbeeld Afrikaanse landen waarin veel wordt geïnvesteerd. Het is de taak van de verkoper of accountmanager het veranderende gedrag bij de afnemer in een vroeg stadium te signaleren, kennis van landen te hebben en zich altijd goed voor te bereiden, om niet chantabel te worden. 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 een selectie van landen op de CPI 2010 (corruptie-index)

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

Bron: www.transparency.org

CASUS 1.14 SALESMANAGER STAAT VOOR ETHISCHE VRAGEN.

In een advertentie van Shell staat: '... Een aardgascentrale stoot de helft minder CO₂ uit dan een moderne kolencentrale. Laten we samen zorgen dat we zo lang mogelijk plezier hebben van aardgas door er zo zorgvuldig en zuinig mogelijk mee om te gaan.' Zuinig met gas omgaan is niet goed voor de omzet van Shell, aanbieder van olie en gas. Ook al is de slogan van Shell 'Let's Go'. Shell verkoopt liever wat minder aardgas in plaats van helemaal niets, zoals bij een kolencentrale.

Als een salesmanager het beste voor heeft met de klant, dan moet hij ook goede informatie verstrekken en soms zijn product niet adviseren omdat een concurrerend product beter is. Hij moet de klant een redelijke lening verstrekken met een redelijke rente, zodat de klant later niet in financiële problemen komt. Dit komt de klantrelatie op de lange termijn ten goede, ook al verkoopt de salesmanager op de korte termijn minder.

1.3.5 Sociaal-culturele aspecten

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 (zie casus 1.15).

CASUS 1.15 VERKOOP, VROUWEN IN DE TOP VAN VERKOOP

Er zijn goede redenen om vrouwen in topposities van sales te nemen. Het is beter voor de kwaliteit van de besluitvorming als er vrouwen bij betrokken zijn. Het is motiverend voor vrouwen in lagere posities als ze zien dat vrouwen hogerop kunnen komen. En vrouwen weten wat er speelt in de samenleving en dus bij klanten. Er zijn genoeg vrouwen geschikt voor hogere salesposities, maar hun zichtbaarheid is niet altijd duidelijk. Dat is anders met Judith Schoenmaeckers van Randstad Nederland. Zij is tijdens het Sales Event 2011, met als thema 'Boosting Business', door ruim zevenhonderd vakgenoten en een vakjury gekozen tot Commercieel Directeur van het Jaar

2010. De juryleden zijn ervan overtuigd dat ze met haar gedrevenheid de organisatie in beweging kan brengen waar anderen dat niet kunnen en dat maakt haar bijzonder. Ook in 2009 ging de titel voor Commercieel Directeur van het Jaar 2009 naar een vrouw, te weten Esmée Ficheroux (Tempo-Team). Ook de titel voor Key Account Manager van het Jaar 2009 ging naar een vrouw: Wendy Freriks (Ricoh). Hiermee hadden beide categorieën een primeur: niet eerder was er een vrouwelijk winnaar. Onlangs is Petra Claessen als eerste vrouw, directeur van SMA (Sales Management Association) geworden.

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 kortetermijnoriëntatie 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 kan de doorslag geven 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
Langetermijoriëntatie	TUR	NL CN	DK

Bron: Culturele dimensies van Geert Hofstede

1.3.6 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. Zo zijn de enorme kennistoename op gebieden als IT, internettechnologie, omvang van technische projecten en globalisering van grote invloed op de bedrijfsvoering en dus ook op de verkoop.

Op basis van de ontwikkelingen in de markt en/of technologie kan de in figuur 1.4 weergegeven markt- en technologie-evolutiematrix worden gemaakt.

Technologische aspecten

Markt- en technologie-evolutiematrix

FIGUUR 1.4 Markt- en technologie-evolutiematrix

		Marktevolutie	
		Langzaam	Snel
Technologie-evolutie	Langzaam	'Calm waters', bijvoorbeeld Scotch tape, Viagra	'Markt leidt', bijvoorbeeld e-bikes
	Snel	'Technologie leidt', bijvoorbeeld digitale camera's, tv	'Rough waters', bijvoorbeeld smartphones, eco auto's

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. Dit stelt hoge eisen aan de professionaliteit van de salesmanager om met zijn team een winstgevende positie in zijn markten te realiseren.

Customer relationship management

De invloed van automatiserings- en informatietechnologie is nu reeds groot, maar staat volgens deskundigen nog in de kinderschoenen voor wat betreft de verkoopfunctie. Er verschijnen voortdurend belangrijke vernieuwingen in informatiesystemen, waarmee managers beter en sneller worden geïnformeerd. 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 e-business. E-business gaat echter verder. De bedrijfsprocessen 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. De organisatie gaat van supply chain – het geproduceerde product wordt verkocht – naar demand chain – het verkochte product wordt geproduceerd. Dit leidt tot maatwerk en lagere voorraden. Omdat e-business moet leiden tot win-winrelaties zal e-commerce uiteindelijk de norm worden in organisaties in plaats van uitzondering.

E-business

Supply chain Demand chain

CASUS 1.16 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 verstuurdde 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

Wie veel voor de computer leesbare informatie aan een product wil hangen, zoals een internationaal opererende koeriersdienst, kan een chip op een zending plakken die via een antenne op afstand kan worden gelezen en zo streepjescodeapparatuur overbodig maakt. Klanten kunnen dan gemakkelijk worden geïnformeerd waar en wanneer hun pakket kan worden opgehaald.

Radio Frequency Identification

Tracking en tracing

Nieuwere technologie, zoals smartphone en RFID hebben grote invloed op onze gedragingen (zoek-, koopgedrag). Radio Frequency Identification (RFID) wordt door deskundigen gezien als de allerbelangrijkste ontwikkeling voor de komende vijf tot tien jaar. Door toepassingen van RFID kunnen onnodige kosten uit de keten worden gesneden en kan de service aan de consument worden opgevoerd. De toepassingen van RFID zijn ongekend: tracking en tracing, opslag van productinformatie en logistieke gegevens, zelfscanning en diefstalbeveiliging behoren tot de mogelijkheden. Als eerste biedt RFID in het logistieke traject voor de levensmiddelenbranche ongekende mogelijkheden. Goederen kunnen permanent door de gehele keten heen worden gevolgd. Ook kunnen conditionele aspecten van de goederen nauwkeuriger worden gadeslagen. Grootste uitdaging is de overschakeling van de huidige technische infrastructuur die geënt is op de barcode en palletlabel naar een digitale informatiestroom.

Zo zal RFID nu reeds, maar vooral in de toekomst, toepassing vinden in bijvoorbeeld:

- het zeer efficiënt verkrijgen, opslaan en gebruiken van relevante informatie;
- het identificeren en volgen van goederen en personen;
- 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 zal RFID vooralsnog onderwerp van discussie blijven.

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.

Voorbeelden zijn Route Mobiel en Bovag Pechhulp, die gebruikmaken van regionale garagebedrijven. Al de partners werken met dezelfde netwerktechnologie en onder dezelfde naam.

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. Selfbilling 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.

Internet

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. Multinationale organisaties kopen wereldwijd bekende merkproducten in en laten deze vervolgens decentraal afleveren. De tijd is echt voorbij dat internet vooral wordt gebruikt als informatiebron over nieuwe producten en diensten. Het is een volwassen aankoop- en verkoopkanaal geworden.

Ook marktonderzoekbureaus maken nu zeer veel gebruik van internet, bijvoorbeeld door middel van representatieve online personenpanels. De gebruikte ICT is snel en relatief goedkoop.

De trend is duidelijk, met de nieuwe technologieën vindt er een verschuiving plaats van aanbod- naar ontvangergestuurd. De ontvanger neemt steeds meer het initiatief, dit blijkt ook uit tabel 1.5. De organisatie en/of de verkoper is alleen dan welkom als de klant dat wil. De klant wil wel zeven dagen per week, 24 uur per dag worden geholpen.

Ontvanger- gestuurd

TABEL 1.5 Verschuiving van aanbod- naar ontvangergestuurd

Tot 1995	1995-2000	2000-2005	2005 tot heden
			Ontvanger bepaalt en heeft regie: mobiel, RFID
		Verzender bepaalt, ontvanger wil inzicht: nummerherkenning, sms, filter e-mail	
	Verzender bepaalt, ontvanger blokkeert: antwoordapparaat, ja-neestickers		
Verzender bepaalt (is aanbodgebaseerd): post, telefoon, fax, e-mail			

Bron: Molenaar, 2005

Bij internet en vooral bij het inschakelen van zoekmachines door organisaties moeten we aan de volgende feiten denken:

- internet wordt in rangorde van belangrijkheid gebruikt voor informatie en oriëntatie, aankoop, ingebruikneming, nazorg;
- meer dan 95% van de internetgebruikers maakt gebruik van zoekmachines;
- zo'n 80% geeft aan dat het zoeken via een zoekmachine een goede manier is;
- ruim 40% van hen die een zoekopdracht hebben ingevoerd in een zoekmachine, bekijkt alleen de eerste resultatenpagina en een kwart alleen het gedeelte boven de 'vouw';

- dit wordt bevestigd door eye-trackingsonderzoek, met name de linkerzijde boven de vouw;
- iets meer dan 10% van de organisaties adverteert wel eens op internet;
- gebruiksgemak van zoekmachines is een belangrijke kritische 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. Een voorbeeld hiervan kan de klantherkenningssoftware zijn. Als we precies weten wat een klant wil, hoe hij denkt en leeft, dan kunnen we het winkelen voor hem of haar een stuk aantrekkelijker maken door 'aanbod op maat' te presenteren.

Ook intern kunnen we veel veranderen. Denk aan flexibele werkplekken, zoals meer thuiswerken, wat door de nieuwe technologie mogelijk wordt gemaakt.

Een effectenafdeling van een bank kan klanten met een beleggingsvermogen van €0,5 miljoen en hoger meer persoonlijke begeleiding geven dan kleinere klanten. Om de kleinere klanten niet te verliezen zouden speciale internetdiensten ter beschikking gesteld kunnen worden, zoals realtime beursinformatie, redelijke aan- en verkoopkosten, evenals directe mogelijkheden tot koop en verkoop. BinckBank en Alex nemen daarin het voortouw. Zelfs zo goed dat diverse banken en beleggingsorganisaties de uitstekende en goedkope faciliterende ICT-diensten van Binckbank benutten. Deze gedifferentieerde klantenbenadering wordt wel customer marketing genoemd. Deze benadering bevordert de klantwaarde, zowel voor de klant als voor de aanbieder.

Online-
technologieën

Klantwaarde

CASUS 1.17 ONDERGESNEEUWDE PROBLEMEN

Begin 2008 staat Nederland er economisch goed voor. Geen van de eurolanden groeide in 2007 harder. Het producentenvertrouwen was zelfs hoger dan bij de vorige bloei. Dus luidt de vraag: hoe blijvend is dit moois?

De zakelijke dienstverlening is in Nederland belangrijk. De groei van de tertiaire sector is hoog en loopt parallel met de toenemende vraag naar hoogopgeleide medewerkers, waarvan er steeds minder zijn. De groei loopt ernstig gevaar. Ondanks de extra 'slimmeriken' (hogeropgeleiden) is de sector als geheel dommer gaan produceren. De arbeidsproductiviteit is de laatste twee jaar met een procent per jaar gedaald. Er komen ook weinig

innovaties uit deze sector. Volgens EU-onderzoek wordt slechts 5% van de omzet door innovaties gegenereerd. Nederlandse dienstverleners lijden in zekere mate aan inteelt en er is te weinig interne concurrentie en/of er zijn te weinig uitdagingen. Het CBS concludeert dat productiviteit vooral stijgt indien organisaties in een internationale omgeving opereren om innovaties in producten en productieprocessen op de markt te brengen. Anno 2012 doet Duitsland het veel beter dan Nederland: Duitsland is een 'fast mover' en Nederland sukkelde daar achteraan.

Bron: NRC Handelsblad, 2012

1.4 Kansen en bedreigingen uit de externe omgeving

De ontwikkelingen in de meso- en macro-omgeving (paragrafen 1.2 en 1.3) leiden voor een organisatie 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 1.18).

CASUS 1.18 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 volatilitéit 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 salesorganisatie 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.
- Wij moeten investeren in antennes voor verandering: met andere woorden wij zien de veranderingen vroegtijdig aankomen.

**Sales-
organisatie
Gedrag**

- 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 voor hen waarden 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'.

1.5 Samenspel van Verkoop en Marketing en 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. 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. In B2B-sectoren, met veel 'maatwerk klanten', speelt Verkoop veelal een zeer belangrijke rol.

1.5.1 Het doel van Verkoop en Marketing

De organisatie 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. In hoeverre de organisatie daartoe in staat is, hangt sterk af van haar eigen sterkten en zwakten. Sterkten en zwakten worden afgeleid van variabelen, zoals marktaandeel, merkpositie, financiële positie, nieuwe producten, kennis van marktpartijen en de samenwerking tussen Marketing en Verkoop. Je zou denken dat Marketing en Verkoop goed kunnen samenwerken. Niets is minder 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 Marketing en Verkoop wel goed samenwerken, hebben ondernemingen substantieel betere performance-indicatoren: productintroducties gaan sneller, betere 'first mover effecten', 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.
- *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.

Undefined

Defined

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, valueproposities voor klanten en benutting van databases. 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.

In dit studieboek gaan wij ervan uit dat ondernemingen, met het (sales) management voorop, klantgeoriënteerd zijn en om de vooraf gestelde doelstellingen te halen (potentiële) klanten centraal stellen. 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.

Klantenstrategie

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 1.5). Het is essentieel om aantrekkelijke klanten te kennen, als klant binnen te halen en te behouden. Per klant variëren de drijfveren om zaken te blijven doen met een aanbieder.

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.
- 3 De leverancier stelt de (klant)relatie voorop.

Customer equity / drivers

De customer equity-waarde voor de klant bestaat dan ook uit drie customer drivers en resulteert in drie drivers voor de leverancier (zie figuur 1.5).

De value equity wordt opgebouwd door een uitgekiende '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

- *economische behoeften*, zoals: kostenaspecten van product, service en accessoires, onder andere TCO, MRO;

FIGUUR 1.5 Customer equity: klant versus leverancier

Customer equity (voor de klant)		
<i>Value equity:</i> economische, functionele en psychologische product- of dienstvoordelen.	<i>Brand equity:</i> betrouwbaarheid, reputatie en waarden van het merk en zich daarbij 'thuis voelen'.	<i>Relation equity:</i> voordelen van de goede relatie, bijvoorbeeld betrokkenheid, informatievoorziening, flexibiliteit en risicoreductie.
↓	↓	↓
Customer equity (voor de leverancier)		
<i>Value equity:</i> uitgedrukt in bijvoorbeeld omzet, kosten, CLV, marktaandeel en schaalvoordelen.	<i>Brand equity:</i> uitgedrukt in bijvoorbeeld betere bekendheid, trouwheid of retentie, imago.	<i>Relation equity:</i> voordelen van wederzijdse relatie, bijvoorbeeld marktinformatie, testen en snelle opname nieuwe producten en referenties. Mond-tot-mondreclame van klant aan prospects. Gunnen van orders en/of contracten

- *functionele behoeften*, zoals gebruiksvriendelijkheid, productiecapaciteit, uitval en energieverbruik;
- *psychologische behoeften*, zoals hét model, dé kleur, mode en dé reputatie van de leverancier.

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.

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.

Drie drivers (equities)

CASUS 1.19 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 dan F. Na schriftelijke opzegging bij O. neemt deze maatschappij geen

contact op met de switcher, die overigens nog vier verzekeringen bij O. heeft lopen. Het gaat om de volgende auto: merk en type: Alpha Romeo Mito; bouwjaar: 2011; dekking: WA €2,0 miljoen; casco: €18.840; tariefgroep: onbeperkt aantal kilometers en tien schadevrije jaren. Jaarpremie inclusief ongevallenverzekering inzittenden en assurantiebelasting, een vergelijking:

Premie O.: €962,50 (€150 eigen risico per gebeurtenis).
 Premie F.: €780 (geen eigen risico en drie jaar behoud van nieuwwaarde). Voor nieuwe klanten worden de acht in tien schadevrije jaren omgezet.
 Conclusie: bij F. zijn de polisvoorwaarden gunstiger en is de verzekeringspremie bijna 20% goedkoper. 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 Marketing en Verkoop 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

In figuur 1.6 is aangegeven dat klantoriëntatie een interdisciplinair en dynamisch proces is 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. Een goede interne communicatie tussen Verkoop en Marketing kan wonderen doen. Interne communicatie heeft drie functies:

Functies interne communicatie

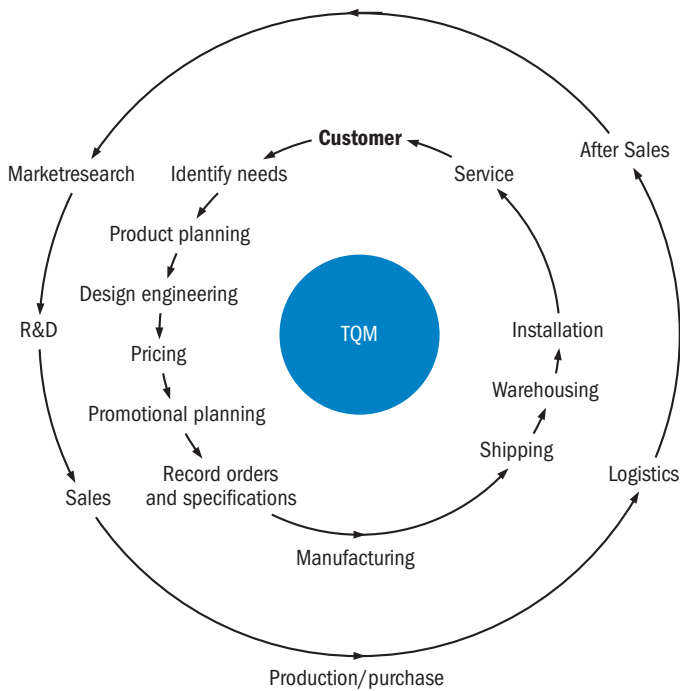
- *Smeerfunctie* (zoals olie voor een motor): hiermee moeten de efficiency en effectiviteit worden vergroot.
- *Commitmentfunctie*: Verkoop en Marketing hebben dezelfde uitgangspunten en doelen.
- *Procesfunctie*: de onderlinge samenwerking vergroten.

Omdat marketing een mentaliteit is, geldt die voor alle medewerkers van een organisatie en niet uitsluitend voor de commerciële medewerkers. Het is daarom aannemelijk dat in een klantgeoriënteerde organisatie uiteindelijk de marketingfunctie verwordt tot een coördinerende, werkvoorbereider en waakhondfunctie. Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van een lid van het management dat erop toeziet dat alle medewerkers in alle disciplines de klant serieus nemen en onderling de verschillende activiteiten op elkaar afstemmen. Het uiteindelijke doel moet zijn dat Verkoop effectiever en efficiënter is dan haar directe concurrenten.

Klant-georiënteerde organisatie

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

FIGUUR 1.6 Total quality management process



Ook in een internationaal bedrijf kan er een 'interne' benchmark zijn, zoals uit tabel 1.6 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 1.6 Interne benchmark van een technische groothandel

SBU-land 2011	Omzet in miljoenen 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

Uit de volgende praktijkbeschrijving blijkt dat Verkoop en andere disciplines tot elkaar zijn veroordeeld (zie casus 1.20).

CASUS 1.20 DE SALESMANAGER MOET OOK ERVOOR ZORGEN DAT DE KLANT BETAALT

Koninklijke TenCate is een innovatieve producent van hoogwaardig industrieel (technisch) textiel en marktleider in tal van niches wereldwijd. Het bedrijf heeft bijvoorbeeld 70% marktaandeel in de markt van kunstgras voor voetbalstadions. Maar het bedrijf produceert bijvoorbeeld ook beschermende kleding voor militairen en brandweer, materiaalconstructies voor (verkeers)vliegtuigen, satellieten, onbemande spionage vliegtuigjes en dergelijke.

Tijdens de financiële crisis heeft de leiding van het bedrijf sterk gestuurd op

financieel. 'Verkoop leverde niet uit als we niet zeker wisten dat klanten ons zouden betalen. Zij heeft ook de klanten van onze klanten financieel in het oog gehouden. Indien hun klanten failliet dreigden te gaan, kreeg ook onze klant het moeilijk en betaalde later of helemaal niet. Dit heeft ons vooral omzet in Europa en VS gekost, maar niet in problemen gebracht. De salesmanagers en hun accountmanagers hebben uitvoerige instructies gehad en zijn alert opgetreden. Nu weten we veel meer van klanten en keten dan voorheen.'

1.5.2 De rol van de salesmanager

Verkoop professionaliseert omdat klanten niet meer alleen vragen om producten, maar ook om oplossingen en systemen. Dozen schuiven wordt vervangen door systemen, die behalve producten ook gaan over technische informatie, designing, het inkoopproces, logistiek en bevoorrading op verschillende plekken in de wereld. De flexibiliteit, efficiëntie en effectiviteit van de klant moeten worden vergroot. Het zogenoemde 'hit-en-run'-verkoop wordt meer en meer vervangen door samenwerkingsverbanden, die steeds weer tegen het licht worden gehouden. Bovendien zijn zogenoemde nonpersonal sellingmethoden sterk in opkomst, zoals direct writing en e-commerce.

Onze 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. De verkopende partij moet steeds scherp blijven. Casus 1.21 is hiervan een voorbeeld.

Nonpersonal selling-methoden
Definitie van salesmanagement

CASUS 1.21 MODERNE SAMENWERKING TUSSEN INTERNATIONALE SCHEEPSWERF EN TECHNISCHE GROOTHANDEL

Een commercieel-technisch binnendienstverkoop (ctv) van de groothandel is 100% werkzaam voor de scheepswerf. Eenmaal per maand – en indien nodig vaker – 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 inmid-

dels 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.

1

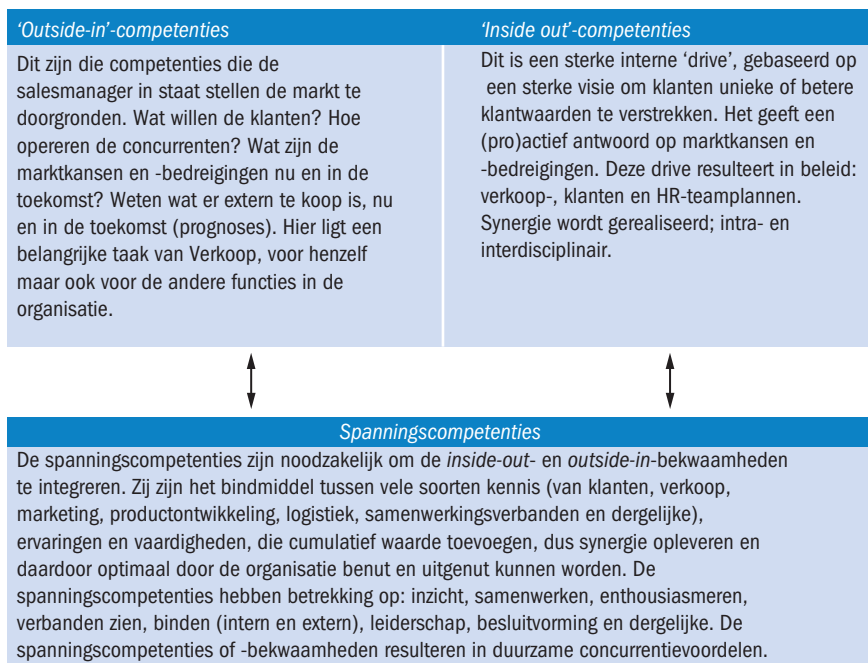
De salesmanager is een professional, zeker in dynamische en concurrerende markten. Hij moet tal van taken uitvoeren, is verantwoordelijk voor zijn team en wordt op behaalde resultaten afgerekend. Kortom, hij moet beschikken over tal van competenties en bekwaamheden (capabilities). Hij moet zijn onderneming als het ware onderscheidend en duurzaam 'positioneren' bij geselecteerde aantrekkelijke klanten. In figuur 1.7 worden de verschillende soorten competenties aangegeven.

Salesmanager

Competenties

De salesmanager zit in het managementteam en is dus medeverantwoordelijk voor de ondernemings- of SBU-strategie, de visie, missie en cultuur, de

FIGUUR 1.7 Competenties van een salesmanager



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.

1 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.

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 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 1.22 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 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).

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, zoals klanten bezoeken;
- bezoeken, telefoneren, e-mailen met klanten;
- het houden van verkooppresentaties;
- 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;
- aftersaleservices.

Ad 5 Professionalisering en/of educatie van Verkoop

Voorbeelden van professionalisering en/of educatie zijn:

- 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 1.23).

CASUS 1.23 DE SALESMANAGERS VAN OPTICIENKETENS HANTEREN EEN DIFFUUS PRIJSBELEID

Eye Wish Groeneveld 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 Groeneveld 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, temeer daar je vele varianten multifocus hebt en dus ook honderden euro's prijsverschil. De officiële prijslijst bevat sowieso absurd hoge prijzen. De doorsnee naïeve beeldrager of -draagster betaalt deze prijzen, terwijl de prijszonderhandelaar korting op korting krijgt toegezegd, dit tot aan het



ongeloofwaardige toe. En vergeet dan ook niet de extra hoge woekerprijzen voor ‘krasvastheid’, ‘ontspiegelen’ en verzekeringen voor ‘diefstal’ en andere

ongemakken. Is deze diffuse prijszetting wel ethisch kan men zich afvragen. In ieder geval stimuleert deze handelswijze de koper tot afdingen.

Verkoopfunctie accountmanager

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. Tabel 1.7 geeft die verschillen weer.

TABEL 1.7 Functieverschillen accountmanager en verkoper

Functieverschillen	Verkoper	Accountmanager
Prospecteren	<ul style="list-style-type: none"> • streven naar maximale dekking • opsporen van vermoedelijke klanten • in kaart brengen van prospects • ontwikkelen van penetratiestrategieën 	<ul style="list-style-type: none"> • vaststellen van ideale klantenprofielen • analyseren van bepaalde actuele klanten • analyseren van bepaalde potentiële klanten • ontwikkelen van penetratiestrategieën
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • producten applicatieniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • volledig (empathisch) inzicht in klant én in eigen organisatie
Product	<ul style="list-style-type: none"> • accent op standaardproduct 	<ul style="list-style-type: none"> • onderhandeling over maatwerk mogelijkheden
Gerichtheid/instelling	<ul style="list-style-type: none"> • primair op externe verkoop • reactief in klantrelaties 	<ul style="list-style-type: none"> • vooral ook intern onderhandelaar/motivator • proactief in klantrelaties

TABEL 1.7 Functieverschillen accountmanager en verkoper (vervolg)

Func-tieverschillen	Verkoper	Accountmanager
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> • vooral individualist 	<ul style="list-style-type: none"> • is teamplayer, zowel inter- als intra-organisatie
Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • vooral op implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> • levert bijdrage aan salesplan
Bevoegdheden	<ul style="list-style-type: none"> • veelal begrensde en formele bevoegdheden • doorgaans weinig of geen financiële informatie 	<ul style="list-style-type: none"> • brede en vooral informele bevoegdheden • beschikt over financiële informatie
Concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> • concurrentie als maatstaf 	<ul style="list-style-type: none"> • creëren van concurrentiële voordelen
Doelen	<ul style="list-style-type: none"> • kortetermijnresultaten, volumetargets 	<ul style="list-style-type: none"> • gericht op korte- én langetermijn-winstgevendheid

Samenvatting

- De salesmanager opereert in verschillende steeds dynamischer omgevingen, namelijk: meso-omgeving (markt), macro-omgeving (maatschappij) en micro-omgeving (eigen organisatie).
- 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 dichterbij 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. Deze afdeling moet intensief samenwerken met verschillende disciplines in de onderneming. De relatie tussen Verkoop en Marketing is van doorslaggevend belang om klantwaarden te realiseren, zowel voor de klant als voor de aanbieder. De salesmanager beschikt over een 'unieke' set van competenties.

Je ziet dat verkoop een boeiend en inspirerend vak is. Je moet zaken zowel intern als extern verkopen. Je gaat met mensen om, je hebt invloed op hun belangen, zowel intern in het verkoopteam als bij klanten. Daarvoor zijn belangrijke competenties nodig. Indien je daarvan doordrongen bent, moet je snel doorgaan naar het volgende hoofdstuk.

Op de website van het boek zijn diverse Exceldocumenten beschikbaar, die de waarde van dit hoofdstuk vergroten.

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.
-

