



René van Hoften

Strategisch en operationeel salesmanagement

Handboek voor het hoger economisch onderwijs



uitgeverij
coutinho

Strategisch en operationeel salesmanagement

Geen eeuwigheid geeft terug
wat men van het ogenblik
weigert aan te nemen.
Friedrich Schiller

Strategisch en operationeel salesmanagement

Handboek voor het hoger economisch onderwijs

René van Hoften

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2012

Webondersteuning

Bij dit boek hoort een website met extra materiaal. Deze is te vinden via www.coutinho.nl/salesmanagement.

© 2012 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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 op 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 wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) 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).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Ontwerp omslag: Jeanne Melchels | ontwerp & illustratie, Westervoort

Figuren binnenwerk: Concreat, Utrecht

Foto's: www.shutterstock.com

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0323 0

NUR 801

Voorwoord

Voor het tot stand komen van de eerste druk van dit nieuwe boek *Strategisch en operationeel salesmanagement* wil ik een aantal mensen bedanken.

Op de eerste plaats mijn studenten van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen, Faculteit Economie en Management, die mij als docent en vakontwikkelaar steeds scherp houden: begrijpen ze wat je doceert, kunnen ze er iets mee bij hun studie en praktijkopdrachten, geeft het hun inzicht in de materie en maakt het ze enthousiast voor het vak? Hun kritiek maakt ook dit vakgebied steeds beter en actueler.

Vervolgens wil ik een aantal collega's bedanken die al jaren meedenken over het salesdomein: Anton Klop ('Geen glans zonder wrijving'), Robert Everts ('De Generalist'), Frans van Elk ('conversieratio's'), Lian Herms-Loen ('meer rekenen met studenten') en Stefan Renkema van HAN-Sales Leadership.

Daarnaast heb ik veel te danken aan diverse salesmedia: het blad *Sales Management*, diverse salessites, zoals de Salesgids van Robert Hamminga en een aantal websites van salesconsultancybureaus, zoals Red Fox Blue en Sofon Guided Selling.

Ik heb wederom een inspirerend schrijffjaar achter de rug en hoop dat collega-salesdocenten van het hbo en hbo-studenten dat merken bij het gebruiken en toepassen van dit nieuwe boek. Ik ben benieuwd naar hun bevindingen, die deze uitgave in de toekomst nog beter kunnen maken.

Kranenburg, Duitsland, februari 2012

Inhoud

Opbouw van het boek	17
Algemene inleiding en positionering van salesmanagement	21

Deel 1A Analysefase intern

1 Strategisch salesmanagement	27
1.1 Strategisch salesmanagement	27
1.1.1 Verschillende benaderingen	28
1.1.2 Salesmodellen	35
1.1.3 Strategische salesklantmodellen	36
1.2 Klantenmanagement door CLP	52
1.3 De verkoopmanager	58
1.3.1 Taakomschrijving	58
1.3.2 De verkoopmanager als beleidsmaker	60
1.4 Verkoopdoelstellingen en -strategieën	63
1.4.1 Verkoopdoelstellingen	63
1.4.2 Leidinggevende taak van de verkoopmanager	64
1.4.3 Strategische keuzes en salesmanagement	66
1.4.4 Bepalen van verkoopdoelstellingen	72
1.5 Customer service	77
1.5.1 Aspecten van customer service	77
1.5.2 Flexibiliteit of dure improvisatie	78
1.5.3 Stappenplan voor optimalisering	79
1.6 Het verkoopplan	85
1.6.1 Inhoud van het verkoopplan	86
1.6.2 Het verkoopaanvalsplan	87
1.7 Het cyclische verkoopproces	88
1.7.1 Processen in kaart brengen	88
1.7.2 Processmapping	89
1.7.3 Diepteperspectief: de cyclische marketing-salesfunnel	91
1.7.4 Doorklikken naar onderliggende lagen	93
1.7.5 De wekelijkse verkoopcyclus	94
Doorloopcase ABC-Bank	95
Samenvatting	96
Opdrachten	98
Inventarisatieschema Sales-SWOT	98

2 Operationeel salesmanagement 99

2.1	De verkoopstaf	99
2.1.1	Verkoop binnendienst	99
2.1.2	Verkoop buitendienst	101
2.1.3	Strategieën bij makkelijke, moeilijke en complexe aankopen	103
2.1.4	Continuüm van de promotiemix	105
2.2	Omvang van de buitendienst	106
2.2.1	Omzetpotentieel	106
2.2.2	Extra winstbijdrage	112
2.2.3	Vast percentage voor vertegenwoordigerskosten	114
2.3	Rayonering	114
2.3.1	Criteria	114
2.3.2	Mogelijke gebiedsindelingen	119
2.4	Routing	121
2.4.1	Projectmethode	123
2.4.2	Stamklantenmethode	124
2.4.3	Kenmerken van een goed opgezette reisroute	124
2.5	Klantenacquisitie	125
2.5.1	De referentiemethode	127
2.5.2	Structureel acquireren	128
2.6	Televerkoop	132
2.6.1	Toepassingsmogelijkheden	133
2.6.2	Kiezen voor televerkoop	136
2.6.3	Het callcenter	137
2.7	De binnendienst	139
	Doorloopcase ABC-Bank	143
	Samenvatting	143
	Opdrachten	144
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	144

3 Accountmanagement 145

3.1	Wat is accountmanagement?	145
3.2	Customer rating	152
3.3	Invoering van accountmanagement en het accountplan	154
3.4	Accountmanagement op verschillende niveaus	155
3.4.1	Regionaal accountmanagement	156
3.4.2	Nationaal accountmanagement	157
3.4.3	Internationaal accountmanagement	160
3.5	De plaats van accountmanagement in de onderneming	166
3.6	Accountplanning	169
3.6.1	De accountmanager	169
3.6.2	Accountstappenplan	170

3.7	Corporate Account Management	173
3.7.1	Procesoptimalisatie	176
3.8	Culturele dimensies van internationaal en corporate accountmanagement	179
3.9	De overheid als groot account	184
3.9.1	Karakteristieken	184
3.9.2	Inschrijvingen op overheidsaanbestedingen	187
3.10	De relatie tussen DMU en PSU	193
	Doorloopcase ABC-Bank	197
	Samenvatting	197
	Opdrachten	199
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	199
4	Beurs- en eventmanagement	201
4.1	Beurzen in het algemeen	201
4.1.1	Verschillende soorten beurzen	202
4.1.2	Marktomvang in Nederland	204
4.1.3	De plaats van de beurs in de verkoop- en communicatiemix	205
4.2	Planning	207
4.2.1	Doelstellingen	207
4.2.2	Het planningsproces	217
4.2.3	Beurskeuze	221
4.2.4	Budgettering	225
4.3	Uitvoering	226
4.4	Evaluatie en follow-up	232
4.5	Buitenlandse beurzen	235
4.5.1	Grote Europese beurslanden en beurssteden	239
4.5.2	Nederland in internationale context	241
4.5.3	Buitenlandse brancheorganisaties	242
4.6	Toekomst van het beursmedium	243
4.6.1	Situatie in 2010	243
4.6.2	Vernieuwing	245
4.7	Variaties op het beursconcept	246
4.7.1	Evenementen	246
4.7.2	Dealerdagen	249
4.7.3	Associatiecongressen	250
4.7.4	Nederlandse branchecijfers	251
	Doorloopcase ABC-Bank	253
	Samenvatting	253
	Opdrachten	254
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	255

5 Sales accounting

257

5.1	Budgettering als financieel systeem	257
5.1.1	Participatie en draagvlak	258
5.2	Deelbudgettering	260
5.2.1	Verantwoordelijkheidscentra	261
5.3	Kostprijscalculatie	262
5.3.1	Keuzes	262
5.4	Verkoopadministratie	265
5.5	Verkoopcontracten	274
5.6	Sales responsibility accounting	276
5.7	Kostenanalyse	277
5.7.1	Kostenposten	278
5.7.2	Kostenbeheersing	279
5.8	Kostencalculatie en verkoopprijs	280
5.9	Voorbeelden bij kostencalculatie en verkoopprijs	281
5.9.1	Marginale kostenbeschouwing	281
5.9.2	Integrale kostprijs	282
5.9.3	Wet van het afnemend grensnut	285
5.10	Verkoopbudgetten	287
5.10.1	Het budgetteringsproces	288
5.10.2	Methodiek	289
5.11	Voorbeelden van budgetteringstechnieken	294
	Doorloopcase ABC-Bank	297
	Samenvatting	297
	Opdrachten	300
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	300

6 Leidinggeven in de salesorganisatie

301

6.1	Motivatietheorieën: Herzberg en Maslow	301
6.1.1	Motivatoren en hygiënefactoren van Herzberg	301
6.1.2	Behoeftepiramide van Maslow	303
6.1.3	Tevredenheid bij salesmedewerkers	304
6.2	Motivatoren	304
6.2.1	Geldelijke beloning	305
6.2.2	Verkoopwedstrijden	310
6.2.3	Incentives	314
6.2.4	Communicatie	317
6.2.5	Bedrijfsauto	319
6.2.6	Trainingen	319
6.3	Gesprekken	320
6.3.1	Het functioneringsgesprek	321
6.3.2	Het beoordelingsgesprek	326

6.3.3	Het disciplineringsgesprek	328
6.3.4	Het counselinggesprek	330
6.4	Werving en selectie	330
6.4.1	Van verkoper promoveren tot verkoopleider	331
6.4.2	De verkoopleider van morgen	332
6.4.3	De accountmanager	333
6.5	Leiderschapsstijlen	334
6.5.1	Verkoperscategorieën	335
6.5.2	Situationeel management	336
	Doorloopcase ABC-Bank	340
	Samenvatting	340
	Opdrachten	341
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	341

7 Persoonlijke verkoop 343

7.1	Het verkoopgesprek in een relatiegericht commercieel beleid	343
7.1.1	De levenscyclus van de klantrelatie	344
7.1.2	De rol van het verkoopgesprek bij de totstandkoming van de klantrelatie	345
7.1.3	Het middel persoonlijke verkoop	346
7.1.4	Relatiegerichtheid vraagt een andere verkooptechniek	346
7.2	Functie en taken van de verkoper in de verschillende fasen van de verkoopcyclus	347
7.2.1	Aanbodfase	348
7.2.2	Transactiefase	349
7.2.3	Relatiefase	350
7.2.4	Klantbehoud	351
7.3	Gedrag en verkoopmethode	352
7.3.1	Verschillende verkoopmethoden	352
7.3.2	Een vruchtbaar verkoopgesprek als begin van de relatie	355
7.3.3	Inspelen op behoeften en koopmotieven	355
7.4	Afstemming op klanttypen	358
7.4.1	Gedragsvoorspellende theorieën	360
7.4.2	Klanttypologieën	361
7.4.3	Neurolingvistisch programmeren (NLP)	363
7.5	Attitude	364
7.5.1	De Attitude Overtuiging Driehoek	364
7.5.2	Werken aan de eigen competenties	365
7.5.3	Non-verbale communicatietechnieken	367
7.6	Het verkoopgesprek	368
7.6.1	De bezoekspraak maken	368
7.6.2	Doelen formuleren en een agenda maken	369
7.6.3	Vragen stellen	370
7.6.4	Taalgebruik	375

7.7	Gespreksschema voor het behoeftegericht verkoopgesprek	376
7.7.1	Vorbereiding	376
7.7.2	Opening	376
7.7.3	Informatiefase: actief luisteren	377
7.7.4	Transformatiefase: aansluiten bij de behoeften	379
7.7.5	Afsluiting: het doel bereiken	381
	Doorloopcase ABC-Bank	383
	Samenvatting	384
	Opdrachten	385
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	385

8 Direct mail als verkoopinstrument 387

8.1	Kenmerken	387
8.1.1	Vorm	388
8.1.2	Bereik	388
8.1.3	Populair en krachtig middel	389
8.1.4	Veelzijdig middel	390
8.2	Ontwikkeling van een direct-mailactie	391
8.2.1	Direct mail als onderdeel van het commercieel beleid	391
8.2.2	Testen	393
8.2.3	Het adressenbestand	395
8.3	AIDA-format en de vier P's	395
8.3.1	De vier P's	396
8.3.2	Keuze voor directe of indirecte structuur	397
8.3.3	Voorbeelden	399
8.4	Optimale respons	403
8.4.1	Inhoudelijke kenmerken	403
8.4.2	De juiste toon en formulering	404
8.4.3	Vormgeving en lay-out	405
8.5	Checklist direct-mailplan	406
8.5.1	Plan	406
8.5.2	Productie	407
8.5.3	Het adressenbestand	407
8.5.4	Handling	407
8.5.5	Respons	408
8.5.6	Evaluatie	408
	Doorloopcase ABC-Bank	409
	Samenvatting	409
	Opdrachten	411
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	411

9 Klantrelatiemanagement	413
9.1 Het verkoopinformatiesysteem	413
9.1.1 Koppeling aan het managementinformatiesysteem	415
9.2 ICT-communicatie als beleidskeuze	418
9.2.1 De generieke concurrentiestrategieën van Porter	418
9.3 Verkopen via internet	421
9.3.1 Het salescommunicatieproces	422
9.3.2 Het transactieproces	425
9.3.3 Het interactieproces	426
9.3.4 Het beslissingsproces van de afnemer	427
9.3.5 Invoering	430
9.3.6 Voordelen en nadelen van internetsales	432
9.4 CRM en ICT	433
9.4.1 Bedrijfsstrategie doorvoeren	434
9.4.2 Het CRM-procesmodel: de individuele klant als uitgangspunt	439
9.5 Toepassingen	442
9.5.1 Integratie met legacysystemen	443
9.5.2 Kwaliteit van de data	444
9.5.3 Informatiemanagement	445
9.6 Loyaltyprogramma's	448
9.6.1 Van klanten loyale klanten maken	450
9.6.2 Wat spreekt klanten aan?	451
9.7 Online sales	454
Doorloopcase ABC-Bank	457
Samenvatting	457
Opdrachten	459
Inventarisatieschema Sales-SWOT	459

Deel 1B Analysefase extern

10 Sales forecast: methoden en technieken	463
10.1 Totstandkomingsproces	464
10.1.1 Van forecasting naar budgetting	465
10.1.2 Forecast bij ongewijzigd beleid	467
10.1.3 Voorspelmethoden	468
10.1.4 Presentatie van prognoses	469
10.2 Extrapolaties	469
10.2.1 De gewone extrapolatie	470
10.2.2 Voortschrijdend gemiddelde	471
10.2.3 Exponential smoothing	472
10.2.4 Regressie-correlatieanalyse	474
10.2.5 Analoge methoden	477

10.3	Causale methoden	477
10.4	Intentieonderzoek	478
10.5	Opinieonderzoek	480
10.5.1	De OSKA-matrix	481
10.6	Gecombineerde voorspellingsmethoden	484
10.7	Scenarioanalyse	484
10.8	Methodenkeuze	486
	Samenvatting	487
	Opdrachten	488
11	Externe analyse: outside-in	489
11.1	Macroanalyse: bedrijfstakanalyse	489
11.1.1	Destep-factoren	490
11.1.2	Geaggregeerde marktfactoren	497
11.1.3	Bedrijfstakstructuurfactoren	498
11.1.4	Bepaling marktaantrekkelijkheid	501
11.2	Mesoanalyse: concurrenten en afnemers	503
11.2.1	Concurrentieanalyse	503
11.2.2	Afnemersanalyse	507
11.3	Microanalyse: analyse van de interne bedrijfsomgeving	514
	Doorloopcase ABC-Bank	516
	Samenvatting	516
	Opdrachten	517
	Inventarisatieschema Sales-SWOT	517

Deel 2 Beslisfase

12	De salesoptiekeuze	521
12.1	SWOT-overall	522
12.2	Het centrale salesprobleem	524
12.3	De salesconfrontatiematrix	524
12.3.1	Opties selecteren voor het integraal beslismodel	526
12.4	Het integraal beslismodel	527
12.5	Opties kiezen	528
12.6	Diverse modellen	529
12.6.1	Integraal parallelmodel voor sales en marketing	529
12.6.2	Cross-impactanalyse	530
12.7	Relatie met vervolghoofdstukken	532
	Doorloopcase ABC-Bank	534
	Samenvatting	534
	Opdrachten	535

Deel 3 Implementatiefase

13 Implementatiefase	539
13.1 De gekozen opties formuleren in strategische termen	539
13.2 Operationele uitvoering van de gekozen optie(s)	540
13.2.1 Deelplannen	540
13.2.2 Methodiek	540
13.3 Uitvoering in de praktijk	545
13.3.1 Als het mislukt	545
13.3.2 Draagvlak	545
13.4 Klanteliminatieprocedure	548
Doorloopcase ABC-Bank	550
Samenvatting	550
Opdrachten	551

Deel 4 Evaluatiefase

14 De sales balanced scorecard	555
14.1 Totstandkoming van de balanced scorecard	556
14.1.1 Niveau 1: missie, visie en strategieën	556
14.1.2 Niveau 2: perspectief	557
14.1.3 Niveau 3: kritieke succesfactoren (KSF's)	558
14.1.4 Niveau 4: kernprestatie-indicatoren (KPI's)	560
14.1.5 Samenhang KSF's en KPI's	560
14.2 Integratie in de bestaande plannings- en controlecyclus	562
14.3 IT-oplossingen voor betrouwbaarheid	564
14.4 De balanced scorecard in het competentie management	565
14.5 Toepassing op sales: de sales balanced scorecard	565
14.5.1 Financieel perspectief	567
14.5.2 Klantperspectief	568
14.5.3 Het interne perspectief op bedrijfsprocessen	570
14.5.4 Innovatieperspectief	571
14.5.5 Voorbeelden	573
Doorloopcase ABC-Bank	577
Samenvatting	577
Opdrachten	578
Bijlage – Bouwstenen verkoopplan	579
Literatuur	581
Register	583

Opbouw van het boek

gefaseerde managementcyclus

Dit nieuwe boek over salesmanagement is opgebouwd volgens de gefaseerde managementcyclus, een indeling die we ook kennen uit kennisdomeinen als management, inkoop, productie en marketing. Het houdt een vierdeling in bestaande uit:

- 1 analysefase
- 2 beslisfase
- 3 implementatiefase
- 4 evaluatiefase

Dit komt overeen met de PDCA-cyclus: de cyclus van planning, controle en verbetering die periodiek door bedrijven gevolgd zou moeten worden en in een strategisch en operationeel verkoopplan zou moeten zijn opgenomen.

De 4 fasen worden in de 4 delen van dit boek achtereenvolgens behandeld. Omdat in de analysefase zowel de verkoopstrategische zaken als de verkoop-operationele zaken moeten worden doorgelicht, beslaat deze eerste fase het grootste gedeelte van een verkoopplan, en daarmee ook van dit boek (hoofdstukken 1 tot en met 11 van in totaal 14 hoofdstukken).

Deel 1 ■ Analysefase

Analyse houdt in dat wordt teruggekeken op één of meerdere jaren, waarbij wordt vastgesteld welke sterktes en zwaktes op salesterrein in de organisatie aanwezig zijn.

We onderscheiden een interne en een externe salesanalyse. De interne salesanalyse wordt behandeld onder A. In hoofdstuk 1 worden de strategische verkoopmodellen behandeld. In de daaropvolgende hoofdstukken gaat het om de buiten- en binnendienst (hoofdstuk 2), accountmanagement (hoofdstuk 3), beursmanagement (hoofdstuk 4), sales accounting (hoofdstuk 5), verkooppersoneel (hoofdstuk 6), persoonlijke verkoop (hoofdstuk 7), direct mail (hoofdstuk 8) en klantrelatiemanagement (hoofdstuk 9).

De externe analyse komt aan de orde onder B. Het gaat het om forecasting (hoofdstuk 10) en de macro-, meso- en microanalyse, waaronder sales benchmarking en een afnemersanalyse gericht op toekomstig klantpotentieel (hoofdstuk 11).

Alle hoofdstukken in dit deel worden afgesloten met een link naar het inventarisatieschema, bedoeld als hulpmiddel om de belangrijkste sterktes en zwaktes en kansen en bedreigingen met behulp van plusjes en minnetjes te selecteren uit alle in kaart gebrachte data.

Deel 2 ■ Beslisfase

In het deel over de beslisfase (behandeld in hoofdstuk 12) wordt uitgelegd hoe de gegevens die de analyse heeft opgeleverd kunnen resulteren in een definitieve salesoptiekeuze.

Eerst worden alle conclusies van de analysefase neergelegd in een zogenaamd sales-SWOT-overzicht: een samenvatting van alle inventarisatieschema's die in de analysesfase zijn gemaakt. Vervolgens worden de belangrijkste sterktes/zwaktes en kansen/bedreigingen geplaatst in een salesconfrontatiematrix, waaruit met behulp van een integraal beslismodel de saleskansen met de hoogste prioriteit worden geselecteerd als salesopties. Aan de hand van een drietal criteria (feasability, acceptability en suitability) vindt in dat beslismodel een definitieve salesoptiekeuze plaats die in lijn is met het vastgestelde centrale salesprobleem van het bedrijf. Ten slotte wordt met een sales-cross-impactanalyse gekeken hoe factoren elkaar versterken. Dit is een relatief nieuw model waarvan in de literatuur en in de praktijk nog nauwelijks voorbeelden te vinden zijn. (Mochten lezers hier toch voorbeelden van vinden, dan houdt de auteur zich aanbevolen. Het kan dan bij een eventuele volgende druk van dit boek worden meegenomen, en mogelijk is het dan verder ontwikkeld.)

Deel 3 ■ Implementatiefase

De implementatiefase wordt behandeld in hoofdstuk 13. De gekozen salesopties worden geformuleerd in strategische termen en uitgewerkt in operationele termen van tijd, geld, uren, taken, functies en deelplannen. Met andere woorden: er wordt beschreven wat het bedrijf op korte termijn heel praktisch moet gaan doen om de gekozen optie gerealiseerd te krijgen, het centrale probleem aan te pakken en de verkoopdoelen gerealiseerd te krijgen. Een belangrijk onderdeel daarvan is het creëren van draagvlak binnen de organisatie, en daar wordt in dit hoofdstuk uitgebreid aandacht aan besteed.

Deel 4 ■ Evaluatiefase

Ten slotte wordt in hoofdstuk 14 de evaluatiefase behandeld. In deze fase gaat het bedrijf meten of via de gekozen optie en de implementatie daarvan de gestelde doelen zijn gerealiseerd. Met behulp van de sales balanced scorecard kan die evaluatiefase op een heel zinvolle manier gestalte krijgen.

Casuïstiek

De casuïstiek in dit boek beslaat meer dan 100 actuele en internationale praktijkcases waarin de theorie vaak een-op-een wordt vertaald naar de praktijk. De doorloopcase aan het slot van elk hoofdstuk stelt student en docent in staat de opbouw van een verkoopplan stapsgewijs te volgen.

Leerdoelen

Uit onderzoek blijkt elke keer weer dat van de commercieel afgestudeerden een groter deel terecht komt in verkoopfuncties dan in marketing. Dat neemt niet weg dat een commerciële opleiding op hbo-niveau die goed gekwalificeerde studenten aan de arbeidsmarkt wil afleveren, er zorg voor moet dragen dat studenten beide disciplines beheersen.

De in dit boek gepresenteerde standaard managementcyclus toegepast op het verkoopkennisdomein geeft de doelgroep (studenten en docenten van hbo-opleidingen) een goed houvast om gefaseerd het verkoopproces top-down vorm te geven. Nieuwe onderwerpen op dat gebied (die nog niet eerder in andere salesboeken werden opgenomen) zijn onder meer cyclisch salesmanagement, sales-servicebeleid, overheidsaanbestedingen, internationaal accountmanagement, evenementenbeleid, sales best practices en de verkoopadministratie.

De hbo-student leert via didactische stapeling van lesopdrachten uiteindelijk een strategisch en operationeel verkoopplan te schrijven.

Website



Bij dit boek hoort een website (www.coutinho.nl/salesmanagement) waarop divers studiemateriaal wordt aangeboden. Op de website kun je onder andere vinden:

- Een lijst met bouwstenen voor het schrijven van een integraal verkoopplan.
- Een uitgebreide bijlage over verkoopcalculatie in de vorm van rekenvoorbeelden.
- De positie van de emerging markets, de zogenoemde BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China).
- Een inventarisatieschema dat gebruikt kan worden bij het schrijven van een strategisch verkoopplan.

Daarnaast wordt aanvullend materiaal aangeboden, zoals extra rekenvoorbeelden en casuïstiek.

Kortom: met dit boek beschikken docenten en studenten over een vernieuwde methode om het salesvak nog beter onder de knie te krijgen.

Algemene inleiding en positionering van salesmanagement

bedrijfskolom

De positie van salesmanagement in het Nederlandse bedrijfsleven kan het best gekarakteriseerd worden aan de hand van een gemiddelde bedrijfskolom en de cijfers die daarover bekend zijn. (Een bedrijfskolom is de weg die een product of dienst aflegt van oerproducent tot eindgebruiker/consument. Tussen dat beginpunt en eindpunt bevinden zich diverse verticale en horizontale schakels: bedrijfstakken en bedrijven dus. De meeste bedrijven in die bedrijfskolom zijn te omschrijven als B2B-bedrijven, die leveren aan andere bedrijven uit de bedrijfskolom.)

Verschillen tussen B2B en B2C

B2B-bedrijven

De meerderheid van alle 864.000 bedrijven (ongeveer 600.000) in 2010 in Nederland zijn B2B-bedrijven die worden beleverd door andere B2B-bedrijven. Denk daarbij aan industriële bedrijven, kantoorcomplexen, de institutionele markt van het onderwijs en de medische sector, de overheid en de bankensector. Geografisch bevinden deze bedrijven zich vooral op perifere locaties op industrieterreinen, kantoorparken, onderwijscomplexen en academische medische centra aan de rand van de stad.

B2C/B2R/R2C-bedrijven

Een andere categorie bedrijven zijn de B2C/B2R/R2C-bedrijven. Ze bevinden zich lager in de bedrijfskolom, zijn geringer in aantal (200.000), hebben veelal direct consumentencontact, en geografisch gezien concentreren hun activiteiten zich veel meer op de plaatsen waar de consument zich oriënteert en koopgedrag vertoont, dus in binnensteden en winkelcentra, buurt- en wijkcentra.

Beide soorten bedrijven zijn via een integrale bedrijfskolom optisch wel met elkaar verbonden, maar zijn in de praktijk toch tamelijk verschillend.

Dat verschil komt ook tot uiting in de commerciële kennisdomeinen van enerzijds salesmanagement (B2B-bedrijven) en anderzijds marketingmanagement (B2C/B2R/R2C-bedrijven). Beide zijn natuurlijk deeldisciplines van het commerciële kennisdomein, want zowel salesmanagement als marketingmanagement is verantwoordelijk voor de outputkant van een bedrijf, dat wil zeggen voor het afzetten van producten en diensten en het binnenbrengen van omzet en marge. De verantwoordelijkheid van sales is echter vooral van toepassing op bedrijven uit de bovenste helft van de bedrijfskolom: oerproducenten, grondstoffenleveranciers, collecterende handel, halffabricaten, fabricaten, eindproducten. De verantwoordelijkheid van marketing is vooral gekoppeld aan de onderste helft van de bedrijfskolom: merkfabrikanten, consumentenproducten, retailketens, groothandel, winkelverkoop, webshops.

Met andere woorden: het commerciële domein in de B2B-sector is voor sales; het commerciële domein in de B2C-sector is voor marketing. Gezien dit

onderscheid wordt ook vaak gesproken van ‘industrial selling’ en ‘consumer marketing’.

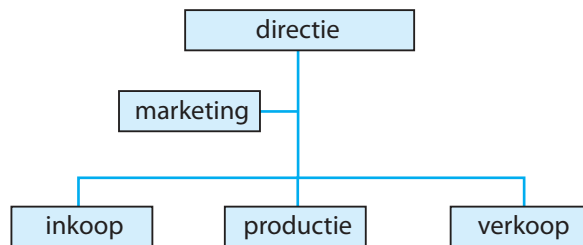
Marketing in B2B

Wil dat zeggen dat marketing in de B2B niet aan de orde is? Nee, het komt daar wel voor, maar het is om de volgende redenen geen hoofdactiviteit.

- 98 procent van de Nederlandse bedrijven heeft minder dan 50 werknemers (90 procent zelfs minder dan 10 werknemers), en dat is te klein om een aparte marketeer aan te nemen. (Een verkoper is wel heel nodig.)
- In veel kleine bedrijven leent de technische productoriëntatie zich niet echt voor de naar buiten gerichte marketing. Er zou dan een gespannen situatie ontstaan.
- Industriële marketing is veelal ondergeschikt aan sales als toeleverancier van leads. Die activiteit wordt bovendien ook nog vaak geoutsourcet naar telesellbureaus, sales-supportbedrijven, reclamebureaus of fulfillment-companies.

In de theorie wordt industriële marketing vaak verward met sales. Een aantal auteurs van boeken over industriële marketing beschrijft eigenlijk het sales-proces van klantacquisitie en klantretentie.

In onderstaand organogram wordt de positie van marketing in een B2B-bedrijf weergegeven, en wel in de gunstigste omstandigheid, namelijk als stafafdeling van een enkele persoon. Veel vaker is het een deeltijdfunctie of een deeltaak van verkoop of directie.



Al met al is marketing in de B2B vaak een probleemgebied waar men niet direct een oplossing voor heeft.

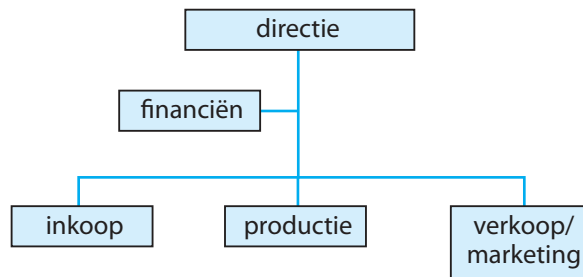
Sales in B2B

Een heel andere plaats heeft de sales in de B2B. Veel van deze bedrijven zijn sales-oriented, met kleine flexibele verkoopteams van enkele vertegenwoordigers en een kleine ondersteunende binnendienst. Sales is in deze bedrijven een lijnafdeling met directe invloed op het ondernemingsbeleid: zonder sales bestaat het bedrijf niet. In het bovenstaande organogram is dan ook direct het verschil te zien tussen de positie van sales (verkoop) en die van marketing.

Marketing in de consumentenmarkt

In de consumentenmarkt is marketing juist heel belangrijk. Bedrijven in de top 100 van merken in food- en non-foodartikelen hebben bijvoorbeeld allemaal flinke marketingafdelingen met productmanagers, brandmanagers, marketingmanagers en commercieel directeuren. (De meeste van deze bedrijven vallen onder de categorie met meer dan 250 werknemers, die samen slechts 1 procent van het Nederlandse bedrijfsleven uitmaken.) Daarnaast hebben zij ook grote verkoopteams die de vele honderden verkooppunten in kleinere verkooprayons moeten bestrijken. Voor de salesmensen zijn deze B2R-activiteiten echter minder belangrijk dan voor de B2B-sector.

Marketing en sales moeten in de B2C-markt wel intensief met elkaar samenwerken als nevenschikte functies uit het commerciële domein, maar we hebben het dan over de typische consumentenmarketing zoals die bij het grote publiek bekend is en aan de meeste marketingopleidingen wordt gedoceerd. Het onderstaande organogram verduidelijkt dat.



Er zijn natuurlijk ook gemengde situaties denkbaar, bijvoorbeeld B2B met B2C, maar die zullen dan gezien de grote marktverschillen wel in aparte businessunits zijn ondergebracht. In de B2B-businessunit zit dan vooral sales, en in de B2C-businessunit zit vooral marketing.

De volgende bedrijfskolom laat de scheiding en de overlap tussen de 2 commerciële kennisgebieden duidelijk zien.

Bedrijfskolom met positie sales en marketing

schakel in bedrijfskolom	dominant commercieel domein	kenmerken doelgroepen	locaties
1 oerproducent/ grondstoffen	sales	B2B 600.000 bedrijven	industrieterreinen kantoorparken overheid, ziekenhuizen onderwijscomplexen
2 collecterende handel	sales	B2B	idem
3 producent halffabricaten	sales	B2B	idem
4 producent fabricaten	sales	B2B	idem
5 producent eindproducten	sales/marketing	B2B/B2C/B2R	stedelijke centra
6 groothandel	sales	200.000 bedrijven B2R	idem
7 detailhandel/retail	marketing/sales	B2C	idem
8 consument	marketing winkelverkoop	eindgebruiker	idem

Sales = industrial selling; marketing = consumentenmarketing

Samenvatting

Elk bedrijf zou eigenlijk jaarlijks een moment moeten nemen om te kijken hoe het bedrijf het in relatie tot de buitenwereld heeft gedaan. Die audit of dat onderzoek geeft inzicht in de interne sterktes en zwaktes en in de externe kansen en bedreigingen. De combinatie daarvan in een SWOT-analyse moet tot beter beleid en betere uitvoering leiden. Dat kan op elk deelterrein van een onderneming: algemeen management, productie, financiën, marketing, personeel, logistiek en in dit geval ook sales.

interne salesanalyse
externe salesanalyse

De interne salesanalyse kijkt naar de interne salesaspecten en verbindt die aan de externe salesanalyse met onder andere klanten en prospects. Daaruit moeten na uitgebreide afweging via onder meer een salesconfrontatiematrix nieuwe salesopties naar voren komen die geïmplementeerd kunnen worden en de positie van het bedrijf kunnen versterken.

We zagen dat salesmanagement vooral een activiteit is voor de B2B-markt, terwijl marketing vooral van toepassing is op de consumentenmarkt.