

Sales management

Mensen maken het verschil



Noordhoff

**Gerbrand Rustenburg
Arnold Steenbeek**

7^e editie

Salesmanagement

– Mensen maken het verschil –

Gerbrand Rustenburg

Arnold Steenbeek

Zevende editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy

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

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



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

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

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

ISBN(ebook) 978-90-01-02319-5

ISBN 978-90-01-02318-8

NUR 802

Ten geleide: Salesmanagement, de toekomst en vier trends

Strategie zonder tactiek is de langzaamste route naar de overwinning. Tactiek zonder strategie is het geluid voor de nederlaag (Sun Tzu, 1994). In een wereld die snel verandert is de uitdaging voor salesmanagers om een sterke strategie te kiezen en deze tactisch, doelgericht uit te voeren.

Een Expertpanel van vijftien salesdirecteuren en salesexperts hebben hier voor hun visie gedeeld, de externe omgeving en de interne waardeketens geanalyseerd. Ze deden dit vanuit hun multinationale ervaring of namens honderden mkb-organisaties die ze begeleiden. Met elkaar selecteerden ze actuele en strategische prioriteiten en hier zijn vier trends voor salesmanagement tot 2026 uit geformuleerd.

Externe analyse, de zes factoren en de selectie van strategische prioriteiten

De wereld is al jaren een zogenoemde VUCA-wereld en dat betekent vrij vertaald: snel veranderend, onzeker, complex en dubbelzinnig. Bovendien blijken de afgelopen jaren verschillende crises zodanig met elkaar te verweven dat ze elkaar versterken, waardoor de impact op de maatschappij en markten toeneemt (www.weforum.org/agenda/2023/03/polycrisis-adam-tooze-historian-explains/). Dit noemt men inmiddels geen crisis meer, maar een polycrisis. In een dergelijke stormachtige situatie is een heldere strategie van levensbelang voor de toekomst en de groei van commerciële organisaties.

Aan de hand van de DESTEP-analyse (Aguilar, 1964; in dit boek presenteert de Aguilar de basis voor de externe analyse als 'ETPS' en in de loop der jaren is het geëvolueerd tot 'DESTEP-analyse') maakte het genoemde Expertpanel een strategische selectie wat *de impact* op salesmanagement en klantcontact kan zijn en *op welke termijn* (binnen twee jaar of tussen twee en vijf jaar) dit speelt. Van de zes DESTEP-factoren kozen zij drie factoren die een grotere impact én de komende twee jaar bepalende invloed hebben. Dit zijn Technologie (9,2 op 10), Ecologie (7,4 op 10) en Demografie (7,3 op 10). Kort beschreven gaat het per factor onder andere om:

- 1 **Technologie:** AI, generatieve AI en Web 3.0 veranderen markten, distributie, consumentengedrag, klantcontact en concurrentie fundamenteel.
- 2 **Ecologie:** ecosystemen en natuurlijke hulpbronnen staan onder druk door klimaatverandering, verlies van biodiversiteit en vervuiling en invloed op de stabiliteit, gezondheid en welzijn van samenlevingen.
- 3 **Demografie:** vergrijzing (meer actieve ouderen), aanhoudende bevolkingsgroei, migratie en groeiende diversiteit veranderen marktsegmenten en doelgroepen.

De andere drie – veelal tijdelijke en fluctuerende – factoren Economie (met onder andere stagnerende markt, hoge inflatie en afnemend consumentenvertrouwen), Sociologie (de oorlog in Oekraïne, wantrouwen in instituties en maatschappelijke ongelijkheid) of Politiek/Juridisch (maatschappelijke onrust, polarisatie en druk op de democratie) zijn evengoed belangrijk, maar hebben van de zes factoren een wat lagere impact en zijn minder urgent. De belangrijkheid van de factoren kunnen per organisatie verschillen.

Interne analyse met de Value Chain en strategische prioriteiten

De negen onderdelen van de waardeketen van Michael Porter (Porter, 1985) vormen het strategisch raamwerk om organisaties en haar activiteiten te analyseren en te optimaliseren om concurrentievoordeel te houden of vergroten.

Het Expertpanel maakte hiermee ook een strategische selectie van de negen waardeprocessen en stelde vast dat drie een 'grote impact' hebben en 'de komende twee jaar' bepalende invloed hebben. Dit zijn het zogenaamde secundaire proces Technologische ontwikkeling (8,4 op 10) en de primaire processen Marketing en Verkoop (8,1 op 10) en Service (8,1 op 10). Technologische ontwikkeling gaat overigens over innovatieve inzet van R&D, productontwerp, procesverbetering, automatisering of digitalisering. Door de confrontatie en combinatie van de drie externe met de drie interne onderdelen ontstonden een aantal ontwikkelingen voor de toekomst.

Salesmanagement outlook 2026

Het panel ziet vier salesmanagement-trends de komende jaren:

- 1 Alle medewerkers ontwikkelen, professionaliseren en leiden met een duurzame en inclusieve visie en focus op de 17 SDG's (zie ook paragraaf 3.3).
Om een positieve impact te hebben op toekomst en de wereld om ons heen zijn de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties benoemd. Als organisaties alle medewerkers helpen ontwikkelen en professionaliseren, binnen een inclusieve en duurzame cultuur, draagt dat bij aan het bereiken van die wereldwijde duurzaamheidsdoelen. Duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit zijn namelijk met elkaar verweven, omdat ze allemaal streven naar een evenwichtige en rechtvaardige toekomst en ze helpen organisaties om te floreren in een snel veranderende en complexe wereld.
- 2 Synergie maximaliseren tussen Marketing, Verkoop en Service om klantwaarde te verhogen.
De samenwerking tussen marketing, verkoop en serviceteams verbeteren om klanten een naadloze beleving te bieden. Zodra Verkoop, Marketing en Service gecoördineerd de behoeften, de besluitvorming, de aankoop en het gebruik efficiënter en effectiever faciliteren, resulteert dit in een hogere klanttevredenheid en gezamenlijk zakelijk succes.
- 3 Persoonlijk zakelijke relaties bouwen met behulp van Technologie, AI (kunstmatige intelligentie) en data.
Verkopers en salesmanagers bouwen persoonlijk zakelijke relaties op met diepgaande inzichten uit de behoeften en voorkeuren van hun zakelijke relaties, collega's en klanten. Technologie, AI en data dragen er zo aan bij dat klanten zich beter begrepen en meer gewaardeerd voelen. Bovendien kunnen Technologie en AI herhalende of administratieve taken overnemen, waardoor Verkoop meer tijd en energie kan besteden aan het opbouwen van oprechte persoonlijke relaties.

4 Meer stakeholders beter in de ecosystemen betrekken en met ze samenwerken.

Het aantal stakeholders bij een B2B-aanschaf is van 4,7 (in 2005, Aberdeen Group, 2015) gestegen tot 10 en steeds vaker spelen stakeholders buiten de organisatie een belangrijke rol. Elke persoon heeft bovendien vier tot vijf verschillende elementen die meespelen bij de aankoopbeslissing (Gartner Group, 2023). Dit aankoopproces is met elkaar verbonden, als ware het een ecosysteem, net als in de natuur. En de stakeholders en onderdelen beïnvloeden elkaar continu. Leer dus alle stakeholders en hun netwerken kennen, achterhaal en begrijp hun behoeften en belangen, betrek ze bij het besluitvormingsproces of volg hun koopproces coöperatief maar doelgericht.

Het Expertpanel 2023 bestond onder andere uit:

Oliver Bele, Managing Director Ventures EMEA, BrandLoyalty

Michael Bronsdijk, General Manager, Hologic

Daniel Fischer, VP Sales Health, KPN Sales

Farzad Henareh, CCO, Studytube

José Schaap, Account Director, Gielissen Interiors|Exhibitions|Events

Ruud van der Stroom, Damen Shipyards

Nicole Salverda, Category Director, Pfizer

Stefan Renkema

Richard Austie

Robert Hamminga, RedFoxBlue

Gert Jan de Rooij, Kenneth Smit

ChatGPT heeft als hulpmiddel bij onderdelen een bijdrage geleverd.

Woord vooraf; kleurrijk boek met context

Voor u ligt de zevende editie van *Salesmanagement*. De eerste zes edities van *Salesmanagement* zijn met groot enthousiasme ontvangen, zowel door het onderwijs als het bedrijfsleven. Gebleken is dat er een grote behoefte bestaat aan een compleet, praktisch en up-to-date Nederlands werk, dat afgestemd is op de verkooppraktijk in Nederland en België. Het kleurrijke boek moet dan ook altijd binnen handbereik van Verkoop liggen.

De zevende druk is behoorlijk herzien en actueel gemaakt. Leadgeneratie is belangrijker dan ooit geworden. De door de gebruikers naar voren gebrachte opmerkingen zijn zo serieus mogelijk verwerkt. Door middel van talloze actuele voorbeelden wordt de praktijk verduidelijkt. Het materiaal op www.studiemeester.noordhoff.nl 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 www.studiemeester.noordhoff.nl aanbiedt. In de zevende druk hebben strategische en operationele aspecten van salesmanagement, zowel offline als online, nadrukkelijk aandacht gekregen. De klant – met eenvoudige of complexe vragen – staat centraal; aan hem/haar worden oplossingen geboden. Uitgangspunt is dat de klant deugt. Duidelijk is dat kernwoorden zoals flexibiliteit, empathie en creativiteit ook voor Verkoop niet aan waarde hebben ingeboekt. Het benutten van verkoopcompetenties en -bekwaamheden om afstand van de concurrentie te nemen is van doorslaggevend belang.

Het zijn (verkoop-)mensen die het verschil maken. Daarom wordt veel aandacht besteed aan coaching en motivering van het verkoopteam, verkoopvaardigheden en verkoopleiderschap. Voor de verkoopleider staan competenties van de medewerker centraal. Dit samenhangende heeft toegevoegde waarde voor studenten en personen in de verkoop.

Een ander 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, strategische businessunits (SBU's), marketing – onderkennen en afleiden, de binnen- en buitendienst, kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van verkoopplanning per land, segment, afnemer of account, big

customer data, forecasting, CRM en 'people' management van verkoop. De uitgebreide leidraad in de bijlage is daarbij behulpzaam.

Doelgroepen

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

Opzet

De indeling van het boek is gebaseerd op de volgorde van algemene naar specifieke verkooponderwerpen. Hoofdstuk 1 gaat diep in op de rol van de verkoopleider. In hoofdstuk 2 wordt de vertaalslag naar binnen gemaakt en worden ondernemings-, marketing- en verkoopdoelstellingen en -strategieën aan elkaar gekoppeld. Deze worden in hoofdstuk 3 en 4 onderbouwd met externe analyses respectievelijk met verkoopvoorspellingen, multimedia en verkoop- en klantinformatiesystemen. In hoofdstuk 5 komt de relatie met en verwerven van klanten aan de orde. Leadgeneratie krijgt veel aandacht. De hoofdstukken 6, 7 en 8 laten een aantal specifiekere toepassingsgebieden zien op het terrein van salesplanning, organiseren van het verkoopteam, account- en beursmanagement. Hoofdstuk 9 toont de bedrijfseconomische aspecten van het salesmanagement, zoals de impact van klantretentie. De hoofdstukken 10, 11 en 12 gaan over het leidinggeven aan en het coachen en motiveren van het verkoopteam en de leiderschapsvaardigheden van de verkoopleider. Hoofdstuk 13 behandelt ten slotte een aantal aspecten van internationalisatie, zoals culturele- en onderhandelingsfacetten, en de selectie van landen. Aan het einde van elk hoofdstuk zijn een aantal vragen over het hoofdstuk geformuleerd en elke paragraaf sluit af met een discussie- en/of paragraafvraag.

Op www.studiemeester.noordhoff.nl zijn een groot aantal MC-vragen per hoofdstuk opgenomen. Studenten kunnen hiermee oefenen. U hebt toegang tot deze website met een persoonlijke unieke code die bij het boek is verstrekt.

Achter in het boek vindt u een uitgebreid richtsnoer voor het schrijven van een verkoopplan.

Ten slotte

Hoewel de auteurs en uitgever menen erin geslaagd te zijn dat de gebruiker met deze methode flexibel en doelgericht uit de voeten kan, zijn wij ons ervan bewust dat, hoeveel aandacht aan de ontwikkeling ervan ook besteed is, er ongetwijfeld mogelijkheden tot verbetering zijn. Wij vragen de

lezers/gebruikers hun commentaren en opmerkingen en suggesties ter verbetering aan ons door te geven. Het adres is Noordhoff, afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl.

Gerbrand Rustenburg
Arnold Steenbeek
Groningen, najaar 2023

Inhoud

- 1 Rol van de salesmanager in de organisatie 15**
 - 1.1 Actieve samenwerking tussen Verkoop en Marketing 16
 - 1.2 Veranderende en wendbare Verkoop 22
 - 1.3 Met verkoopcompetenties en -bekwaamheden het verschil maken 28
 - 1.4 Broodnodig transitieproces: van intern gericht naar klantgericht 33
[Samenvatting 35](#)

- 2 Uitgangspunten voor strategische verkoopplanning 39**
 - 2.1 Ondernemingsbeleid vertalen in verkoopbeleid 40
 - 2.2 Van ondernemingsdoelstellingen tot logische verkoopdoelstellingen 56
 - 2.3 Van ondernemingsstrategie tot een werkbare verkoopstrategie 65
[Samenvatting 86](#)

- 3 De salesmanager in een sterk veranderende verkoopomgeving 89**
 - 3.1 De omgevingen van salesmanagement in kort bestek 90
 - 3.2 Ontwikkelingen en trends in de externe meso-omgeving 93
 - 3.3 Ontwikkelingen en trends in de externe macro-omgeving 103
 - 3.4 Verkoop benut kansen en laat bedreigingen verbleken 120
[Samenvatting 122](#)

- 4 Verkoopprognose berust op klant- en marktinformatie 125**
 - 4.1 Doel en nut van verkoopprognoses 126
 - 4.2 Een solide voorspellingsproces van Verkoop is nodig 135
 - 4.3 Voorspellingsmethoden van Verkoop zonder direct beschikbare kwantitatieve gegevens 143
 - 4.4 Voorspellingsmethoden van Verkoop op basis van beschikbare kwantitatieve gegevens 151
 - 4.5 Voorspellingsmethoden van Verkoop op basis van kwalitatieve én kwantitatieve gegevens 157
 - 4.6 Gecombineerde voorspellingsmethoden van Verkoop geven een betrouwbaarder beeld 167
[Samenvatting 169](#)
[Bijlage OSKA-matrix, een orderscoringskansanalyse 170](#)

- 5 De relatie van Verkoop met klanten is doorslaggevend 173**
 - 5.1 Verkoop heeft diepgaand inzicht in klanten en potentiële afnemers 174
 - 5.2 Het CRM is cruciaal voor Verkoop 180
 - 5.3 Direct marketing; Verkoop kan vooral online relaties bouwen 209
 - 5.4 Social media en social selling omarmd door Verkoop 215
 - 5.5 Afnemers en technologie veranderen de keten 227
[Samenvatting 231](#)

- 6 Organisatie en planning van het salesteam 233**
 - 6.1 Plaatsbepaling van de verkoopactiviteiten 234
 - 6.2 De activiteiten van de verkoopstaf 236
 - 6.3 Methoden ter bepaling omvang van de buitendienst 240
 - 6.4 Criteria voor rayoning 246
 - 6.5 Uitgangspunten voor routebepaling 251
 - 6.6 Teleselling; contact- en callcenter 256
 - Samenvatting 262

- 7 Accountmanagement voor strategische klanten 265**
 - 7.1 Het ontstaan van accountmanagement 266
 - 7.2 De aanpak van accountmanagement 271
 - 7.3 De plaats van accountmanagement in de onderneming 274
 - 7.4 Selectie van aantrekkelijke accounts (prospects) 279
 - 7.5 Niveaus van accountmanagement 282
 - 7.6 Internationaal accountmanagement 285
 - 7.7 De overheden als A-accounts: aanbestedingen 289
 - 7.8 Invoering van accountmanagement 296
 - 7.9 Accountplan 299
 - Samenvatting 314

- 8 Beurs-, evenementen- en leadgeneratiemanagement 317**
 - 8.1 Beurzen en evenementen in het bijzonder 318
 - 8.2 Een beurs- en evenementbezoek vanuit de bezoeker bekeken 329
 - 8.3 Beurs- en evenementplanning is het begin van succes 333
 - 8.4 Actieve beursuitvoering met leadgeneratie 345
 - 8.5 Evaluatie van beurzen en evenementen en follow-up zijn cruciaal 353
 - Samenvatting 355

- 9 Bedrijfseconomische aspecten van het salesmanagement 359**
 - 9.1 Evaluatie van salesorganisatie én klanten 360
 - 9.2 Sales gerelateerde break-evenpointberekeningen 381
 - 9.3 Enorme invloed van de prijs op de winstgevendheid 392
 - 9.4 Boeiende financiële organisatiecijfers 405
 - Samenvatting 411

- 10 Sales leadership en met sterke teams klanten enthousiasmeren 413**
 - 10.1 Management en leiderschap: verschillen en overeenkomsten 414
 - 10.2 Drie effectieve leiderschapsmodellen 416
 - 10.3 Starten, bouwen en leiden van teams 424
 - 10.4 Bijzondere teams en uitzonderlijke prestaties 433
 - Samenvatting 438

- 11 Sales coaching en -training voor sterker klantcontact en meer verkoopkwaliteit 441**
 - 11.1 Coaching, geld en P&O 442
 - 11.2 Coaching en sales coaching 446
 - 11.3 Coachingsniveaus 451
 - 11.4 Coachen en feedback 457
 - 11.5 Specifieke coaching 462
 - 11.6 Coach de coach 467
 - 11.7 Motivatie en emoties 471
 - 11.8 Intrinsieke en extrinsieke motivatie 478

11.9	Salestraining	487
	Samenvatting	497
12	Sales skills zodat verkopers leren en klanten winnen	501
12.1	Historie, heden en toekomst van het verkoopvak	502
12.2	Vaardigheden voor de junior en senior verkoper	507
12.3	Skills in de praktijk	519
12.4	Basiscommunicatievaardigheden voor de salesmanager	535
	Samenvatting	552
13	Aspecten van internationalisatie; China en Duitsland als voorbeelden	555
13.1	Nederland in een veranderende wereld	556
13.2	China nummer één in export	558
13.3	China in het algemeen: economisch en politiek	561
13.4	De Chinese cultuur: kernbegrippen en waarden	567
13.5	Onderhandelingen in China	572
13.6	Selecteren van belangrijke potentiële verkooplanden	576
	Samenvatting	577
	Literatuuroverzicht	579
	Illustratieverantwoording	587
	Bijlage: Uitgebreid richtsnoer voor het maken van een verkoopplan	588
	Afkortingenlijst	598
	Register	604
	Over de auteurs	616



1

Rol van de salesmanager in de organisatie

- 1.1 Actieve samenwerking tussen Verkoop en Marketing
- 1.2 Veranderende en wendbare Verkoop
- 1.3 Met verkoopcompetenties en -bekwaamheden het verschil maken
- 1.4 Broodnodig transitieproces: van intern gericht naar klantgericht

De afdelingen Inkoop van ondernemingen, instellingen en overheden zijn professionele eenheden geworden die goed zijn geïnformeerd waar wat te koop is en tegen welke condities. Dit vraagt grondige kennis, vaardigheden en empathie van Verkoop om aan de klant nog toegevoegde waarde toe te kennen. Alleen daarvoor wil de afdeling Inkoop nog tijd vrijmaken. Daardoor verandert de rol van Verkoop van transacties naar het aanbieden van klantoplossingen, waarbij Verkoop klanten 'disruptive' oplossingen aanbiedt en zich onderscheidt in concurrentievoordelen. Verkoop moet daar zijn waar de afnemer – ook de particuliere afnemer – relevante informatie zoekt. Dit hoofdstuk gaat over het samenspel van Verkoop en Marketing en de rol van de salesmanager. De salesmanager en zijn verkopers opereren van dag tot dag in de markt. Zij zijn de 'ambassadeurs', de intermediairs tussen hun organisatie en de afnemers. Dagelijks voelen zij de druk van (nieuwe) concurrenten in veelal verzadigde, maar ook nieuwe markten, al dan niet in het buitenland. Daarbovenop komen nog geopolitieke spanningen, extreem hoge inflatie doordat vraag en aanbod van energiebronnen en grondstoffen uit balans zijn en niet voorzien 'uit de lucht komen vallen'. De verkooporganisatie moet een weerbaar, flexibel en agile (wendbaar) team zijn, maar zeker ook een hecht en gemotiveerd team dat bereid is om voortdurend te leren en met andere functionele teams in de organisatie samen te werken om zo synergetische effecten te realiseren. Een belangrijke rol voor de salesmanager is het ontwikkelen en bundelen van competenties in het salesteam om het daardoor beter dan de concurrenten te doen. Het management speelt een belangrijke rol in het transitieproces van intern gericht naar klantgericht. Het is een 'radicaal' veranderproces dat in het begin veel moeite kost, maar op termijn veel oplevert. Tijdens de transitie kun je niet iedereen tegelijk meenemen. Begin eerst met een groepje gemotiveerde koplopers.

1.1 Actieve samenwerking tussen Verkoop en Marketing

Deze paragraaf behandelt het doel van Verkoop en Marketing en de rol van de klant hierin. Er wordt een essentieel verband getoond: het resultaat van Verkoop hangt af van de waarde die Verkoop voor de klant schept. Verkopen we slechts producten of verkopen we oplossingen? Of begeleiden we klanten naar zogenoemde disruptieve oplossingen die de klant niet zelf had kunnen bedenken en die vervolgens de klant houdbare concurrentievoordelen opleveren? Verkoop maakt handig gebruik van de kansen die de externe omgeving biedt, zoals nieuwe technologieën en groeiende markten. En daarbij houdt Verkoop geducht rekening met bedreigingen zoals de toeneemende concurrentie uit diezelfde omgeving.

1.1.1 Innige relatie tussen Verkoop en Marketing nodig

Je zou denken dat Marketing en Verkoop goed kunnen samenwerken. Dat is niet altijd waar. Marketing 'beschuldigt' Verkoop soms van een matige inzet bij een briljante productintroductie en Verkoop 'beschuldigt' Marketing soms van het fout prijzen en promoten van producten waardoor het lastig is om verkoop te realiseren. De rollen van Verkoop en Marketing moeten duidelijk gespecificeerd worden; 'agile' samenwerking moet leiden tot synergie in omzet, winst en/of marktaandeel. Conclusie: iedere groep waardeert de bijdrage van de andere groep soms onvoldoende. En dat is doodzonde, want als Verkoop en Marketing wel goed samenwerken – een kritische succesfactor in deze 'online wereld' –, realiseert de onderneming substantieel betere resultaten: productintroducties gaan sneller, betere 'first-movereffecten', en de markttoetredings- en verkoopkosten zijn lager.

Agile samenwerking

AGILE TEAMS

In ondernemingen en natuurlijk ook bij Verkoop draait alles om efficiëntie en effectiviteit, dat wil zeggen: de klant op en top bedienen tegen zo laag mogelijke kosten. De agile & scrumbenadering helpt daar enorm bij. Agile teams (wendbare teams) hebben een iteratieve benadering van het managen van projecten, nieuwe producten, verbeteringen van bestaande producten of diensten. Agile projecten worden opgedeeld in korte iteratieve cycli die bekend staan als sprints (duur twee tot vier weken), waarbij het gestelde doel zo snel mogelijk wordt bereikt. Agile projecten zijn flexibel en laten ruimte voor veranderingen tijdens het project. De teams werken samen met klanten en andere belanghebbenden (stakeholders).

Scrum is een projectmanagementmethode om complexe projecten te beheren en ontwikkelen. Scrum helpt bij het plannen, uitvoeren en afronden van projecten. De voordelen van de agile & scrumbenadering zijn: flexibiliteit, snelheid, grotere betrokkenheid van medewerkers en transparantie, uitmondend in efficiëntie en effectiviteit. Het vraagt focus, moed, commitment, respect en openheid in en tussen de agile teams om resultaat- en oplossingsgericht te zijn. Dit is een voortvarend en creatief proces in kleine stappen om 'doelstellingen' te realiseren, bijvoorbeeld bij leadgeneratie. Genoemde benadering heeft veel overeenkomsten met 'growth hacking' (zie subparagraaf 2.3.2).

Volgens Kotler (2011) zijn er vier soorten relaties mogelijk 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-hocbasis overleg gevoerd. Er is geen sprake van een structurele samenwerking. **Undefined**
- *Defined*: Marketing en Verkoop zijn afdelingen die samenwerken op basis van afspraken, taken en ingerichte processen. De werkzaamheden zijn afgebakend. Verwachtingen worden op basale onderwerpen gemanaged. Deze 'klassieke' vorm komt nog vrij veel voor in traditionele markten die niet snel evolueren. **Defined**
- *Aligned*: afstemming en afbakening tussen de werkzaamheden van de afdelingen bestaan nog, maar zijn flexibel. Er wordt een gezamenlijke planning opgeleverd. De beide afdelingen spreken meer elkaars taal en begrijpen elkaars bijdragen. Gezamenlijk overleg over belangrijke producten, klanten, marketing- en verkoopstrategie vindt plaats en is zeker nodig in markten die dynamischer worden. **Aligned**
- *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 de toekomstgerichte taken zijn op elkaar afgestemd. Beide afdelingen hebben gezamenlijk performance-indicatoren opgesteld en geïmplementeerd op basis van gezamenlijke analyses van de belangrijkste segmenten of klanten, waardeproposities voor klanten en benutting van databases. **Integrated**

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

Contentmarketing zet online en offline media in om de juiste relevante boodschap met de juiste invalshoek op het juiste moment aan de juiste potentiële klanten (leads) voor te leggen met het doel dat zij de fasen van het koopproces met succes en naar tevredenheid doorlopen en met een aankoop afsluiten en dat herhalen. **Inbound marketing & sales**

Lead nurturing sluit naadloos aan bij contentmarketing. Ook in B2B (business-to-business) zien we dat door veranderend koopgedrag online systemen meer en meer de functie van traditionele persoonlijke verkoop overnemen. Met online lead nurturing voeden we leads – waaronder ook weer eerder afgehaakte leads – met waardevolle en relevante 'content' in de inbox met het doel voorkeur voor merk en product op te bouwen, alvorens de leads er uiteindelijk toe overgaan het product of de dienst (toch) te kopen. Hier past ook het begrip social selling. Social selling zorgt ervoor dat de organisatie de juiste persoon op het juiste moment met de juiste boodschap via het juiste socialmediakanaal benadert. Zo worden in het sociaal profiel **Content-marketing**

Lead nurturing

Social selling

Decision making unit (DMU) van bijvoorbeeld de leads de leden van de decision making unit (DMU) in kaart gebracht. Kotler definieerde een decision making unit (DMU) als:

‘Alle individuen en groepen binnen een organisatie, die deelnemen aan het besluitvormingsproces rond onderhandeling van producten/diensten.’

Lead-management

Voor leadmanagement kan social selling ook goed worden ingezet. Bij leadmanagement, nu vaak ook online, is samenwerking tussen Marketing en Verkoop cruciaal, maar ook heel logisch uit het oogpunt van hun verschillende taken.

**Lead
Marketing qualified lead (MQL)
Sales qualified lead (SQL)**

Leadmanagement is een efficiënt en effectief proces waarbij je de lead – potentiële klant – ontwikkelt van marketing qualified lead (MQL) of cold lead via sales qualified lead (SQL) of warm lead en hot lead naar klant en uiteindelijk trouwe betalende klant.

Leadgeneratie

Onderdeel van leadmanagement is leadgeneratie. Dit omvat alle procesactiviteiten – online en offline – die gericht zijn op het in contact komen met en beheren van felbegeerde leads. Leadgeneratie is gericht op het vergroten van de zichtbaarheid van de onderneming bij afnemers. Daarbij behoort het onderdeel outreach, het proces van het identificeren en benaderen van potentiële klanten. Daarbij worden alle mogelijke kanalen benut. Kanalen voor leadgeneratie kunnen zijn: referrals, social media en social media advertising, e-mailmarketing, blogging en contentmarketing, beurzen en evenementen, virtuele evenementen en webinars, search engine marketing (SEM), search engine optimization (SEO) en search engine advertising (SEA), videomarketing maar ook nog steeds public relations, telemarketing, direct mail en print advertising en uiteraard acquisitie.

Outreach

Machine learning

Leadgeneratie kan continu, snel en efficiënt met machine learning en marketing automation worden uitgevoerd (zie ook subparagraaf 3.3). Hierbij wordt gebruikgemaakt van AI die gericht is op het bouwen van systemen die van de verwerkte data kunnen leren of data gebruiken om beter te presteren.

Marketing automation

AI

Marketing genereert in eerste instantie leads die passen in een van de buyer persona's van de organisatie en begeleidt hen naar gekwalificeerde warme en hot leads door middel van lead planning, nurturing en scoring. Verkoop neemt vervolgens de hot leads over om deze te verleiden klant te worden. Een taak van Marketing is ook het opstellen van buyer persona's en buyers c.q. customers journeys.

Buyer persona

Een buyer persona is een gedetailleerde omschrijving van een doelgroep en geeft inzicht in de klantbehoeften, klantwaarden, uitdagingen en doelen. Op basis daarvan kan content ontwikkeld worden die hierop aansluit en inspeelt. Voor elke persona moet een customer journey worden opgesteld. Meer informatie over leadmanagement, buyer persona's en customer journeys lees je in paragraaf 5.2 en meer over social selling lees je in paragraaf 5.4.

1.1.2 Met klantbehoeften de klantwaarden invullen

In dit studieboek gaan wij ervan uit dat ondernemingen, met het (sales)management voorop, klantgeoriënteerd zijn, zowel in de frontoffice als in de

backoffice. In deze visie is het dan niet per se nodig dat er een aparte marketingafdeling in een organisatie aanwezig is zoals dat in veel midden- en kleinbedrijven nog wel het geval is.

Een klantenstrategie neemt de klantbehoeften en -waarden als uitgangspunt en past de onderneming dusdanig aan om deze strategie zo ambitieus mogelijk uit te kunnen voeren. De resultaten en/of voordelen voor de onderneming zijn dus het gevolg van het uitvoeren van deze klantenstrategie en *niet* andersom (zie figuur 1.1). Het is essentieel om aantrekkelijke klanten te selecteren, als klant binnen te halen en te behouden. Per klant variëren de drijfveren om zaken te blijven doen met een aanbieder.

Klantenstrategie

1

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

- 1 De aanbieder biedt met zijn producten en/of diensten meer voordelen en/of hogere waarden, met andere woorden: hij heeft unique selling points (USP's) waardoor het switchen naar een concurrerend product of concurrerende dienst substantieel onaantrekkelijker wordt.
- 2 De aanbieder bezit een sterker gepercipieerd merk en/of reputatie.
- 3 De aanbieder stelt de (klant)relatie voorop en alle medewerkers zijn 'fans' van klanten.

Unique selling points (USP's)

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

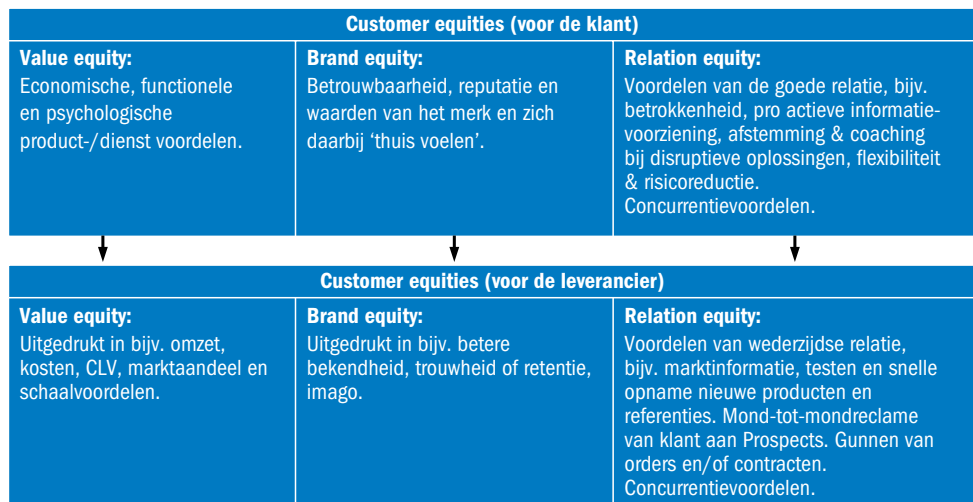
Unique buying reasons (UBR's)

Om customer equities (klantwaarden) voor de klant en uiteindelijk voor de aanbieder te realiseren, moeten drivers worden 'gemobiliseerd' (zie figuur 1.1). De klant tot in de haarvaten kennen is een driver. Daardoor kunnen gebruiksvriendelijke en veilige producten worden ontwikkeld die essentiële behoeften invullen. De klant koopt dit product en creëert waarden voor zichzelf en daarmee ook voor de aanbieder.

Customer equities

Driver

FIGUUR 1.1 Customer equity (voor de klant én leverancier)



De drie equities – voor zowel de klant als de leverancier – zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Als de value equity niet voldoende is, dan heeft dat ook zijn weerslag op de waarden van het merk en de relatie. Herhaalaankopen zijn dan uitgesloten en de investeringen (acquisitiekosten) in het omzetten van prospects in klanten wordt dan weer tenietgedaan.

De leverancier die grote waarden voor klanten genereert, wordt daarvoor beloond door een bovengemiddelde afzet, omzet en brutowinst en wordt de 'benchmark' in de bedrijfstak.

Waardepropositie

Value proposition

Klantwaarden

Klantbehoeften

Economische behoeften

Functionele behoeften

Psychologische behoeften

De value equity wordt opgebouwd door een uitgekende waardepropositie of 'value proposition'; met andere woorden: een perfecte invulling van voor klanten relevante behoeften die wordt vertaald in klantwaarden.

Het is zinvol de klantbehoeften te splitsen in:

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

In B2C-markten speelt Marketing een belangrijke rol bij het benoemen en ranken van klantbehoeften. In andere markten (B2B, B2R en B2G) is dit mede de taak van Verkoop en in het bijzonder die van de accountmanager of het projectteam. Vaak gaat het dan om de vertaling van allerlei klantbehoeften in oplossingen. Als de klantwaarden overeenkomen met de organisatiewaarden, dan is er een klik. De klantbehoeften en -waarden verschillen per doelgroep en maken ook deel uit van de buyer persona. Zie het voorbeeld van een iPhone-gebruiker in tabel 1.1.

Buyer persona

TABEL 1.1 De klantbehoeften en klantwaarden van de iPhone-gebruiker

Klantbehoeften	Klantwaarden
<ul style="list-style-type: none"> • Bekend merk • Certificering/keurmerk • Bedieningsgemak • Storingsvrij • Multifunctionaliteit • Batterij met veel capaciteit • Topkwaliteit foto's • Beveiligd • Connected • Stralingsvrij • Hanteerbaar • Waterproof 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewezen zekerheid/waarborg • Duurzaamheid en gezondheid • Onafhankelijkheid • Privacy • Gemak en snelheid • Productiviteit • Sociaal actief en status • Individueel actief • Vrijheid • Niet gebonden aan tijd en plaats • Veiligheid

Door de digitalisering is de beschikbaarheid van gegevens, de behoefte aan informatie, het aantal (online)kanalen, het aantal apparaten die data verzamelen, opslaan en uitwisselen (internet of things) en de beschikbaarheid van mobiele technologieën (bijvoorbeeld de smartphone) enorm gestegen. Men spreekt van big data. Het gaat bij big data om ongestructureerde

Big data

en multigestructureerde gegevens, zowel van interne als externe bronnen: interacties tussen mensen en interacties tussen mensen en machines, zoals met behulp van webapplicaties, sociale netwerken en/of sensors. Het doel is onder andere de customer journey – het zoek-, communicatie-, koop- en nakoopproces – van afnemers in kaart te brengen. Wanneer heeft de klant productinformatie, een adviesgesprek, aandacht en/of het product nodig? Al de mogelijke touchpoints (contactmomenten met afnemers) worden hierdoor zichtbaar. Marketing en Verkoop leveren over en weer gegevens. Marketing verwerkt de gegevens tot relevante informatie over het koopproces van klanten en Verkoop maakt uiteindelijk de ‘deal’ rond met de meest waardevolle waardepropositie voor de klant. Meer dan ooit zijn Verkoop en Marketing tot elkaar veroordeeld. Zij moeten zo intens met elkaar samenwerken om te voorkomen dat de onderneming wordt overrompeld wordt door nieuwkomers op de markt. Disruptieve nieuwkomers hebben grote kans van slagen bij:

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

Elke onderneming heeft hiermee te maken zoals ondernemingen in de sectoren mobiliteit, retail, educatie, zorg, media, telecom, financiële dienstverlening en horeca. Verkoop en Marketing – en in het verlengde daarvan natuurlijk de hele organisatie – moeten hierover nadenken en structurele klantoplossingen vinden om te kunnen voortbestaan (zie casus 1.1). De digitale start-ups kunnen of moeten als benchmarks worden gezien. Agile & crumteams of teams van growth hackers (zie subparagraaf 2.3.2) moeten voorkomen dat overrompeling door nieuwkomers kans van slagen heeft en tot concurrentievoordelen leidt. Continue alertheid is daarvoor geboden.

Customer
journey

Touchpoint

Disruptieve
nieuwkomers

1

CASUS 1.1 GROOTSTE KLANT SLAAKT EEN ‘NOODKREET’

‘Wij doen grote zaken met groothandel X, maar wil deze producent wel met ons samenwerken, vragen wij ons soms af. X beschouwt ons als kleine jongen. Wij worden niet op tijd beleverd, wij betalen “loeihoge” prijzen waardoor we orders verliezen aan beunhazen in de markt. Prognoses per maand willen we delen, maar we doen dat niet voor de kat z’n staart. Cruciale productbladen krijgen we maar niet. X neemt ons niet serieus, het kost ons handen met geld. De pan met melk kookt (bijna) over. Het is veel fijner werken met de concurrent, die heeft z’n zaakjes goed voor elkaar. Uit de overname van hun distributiepunten zijn ook mooie intenties overgebleven.’

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

Klantoriëntatie

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 customer lifetime value (CLV).

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

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

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

Benchmark

In een internationaal bedrijf kan er een 'interne' benchmark zijn, zoals blijkt uit tabel 1.2. In een internationaal bedrijf met grote verschillen tussen de strategische businessunits in de verschillende landen moet de salesdirector ingrijpen om van de 'loser'-organisaties 'winners' te maken, oftewel levensvatbare organisaties.

TABEL 1.2 Interne benchmark van landenvestigingen van een technische groothandel

Landen	Omzet × €1.000.000	Brutomarge in %	EBIT in %	Omloopsnelheid debiteuren/dagen	Omzet per mede- werker × €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

DISCUSSIE- OF PARAGRAAFVRAAG 1.1

In subparagraaf 1.1.2 kom je regelmatig het begrip 'driver' tegen. Een driver realiseert klantwaarden, enerzijds voor de klant en anderzijds voor de aanbieder of leverancier. Geef een goede omschrijving van de term 'driver'.

1.2 Veranderende en wendbare Verkoop

De inkooporganisaties van klanten zijn professionele organisaties geworden die weten hoe en waar ingekocht kan worden. De online ontwikkelingen hebben de transparantie enorm vergroot. Voor Inkoop is het geen probleem om producten en componenten bij diverse aanbieders of webshops

tegen concurrerende condities in te kopen. Voor dergelijke transactional selling, ook vaak zogenoemde 'hit-en-run'-verkopen en/of cold calling van routineproducten wil Inkoop geen tijd meer vrijmaken om gesprekken met verkopers te voeren. Bovendien hebben de klanten min of meer dezelfde behoeften, van maatwerk is geen sprake. Hierbij wordt nog het verouderde sellogram gebruikt om de productkenmerken af te stemmen op klantbehoeften. Het compromis sluit hooguit deels aan op de wensen van afnemers.

Hoe zit het dan met andere verkoopstrategieën of strategische verkoopbenaderingen? Dat komt hierna aan de orde. Ook wordt nader ingegaan op de vier uitdagingen van Verkoop.

Casus 1.2 laat zien hoe met strategische klanten wordt omgegaan.

Transactional
selling

Cold calling

Sellogram

Verkoop-
strategie

1

CASUS 1.2 HOGE MATE VAN CUSTOMER EQUITY (KLANTWAARDE) TUSSEN EEN INTERNATIONALE SCHEEPSWERF EN EEN TECHNISCHE GROOTHANDEL

Een commercieel-technische binnendienstverkoper (ctv) van een groothandel is 100% werkzaam voor de scheepswerf. Wekelijks is de ctv op het hoofdkantoor van de werf aanwezig. Het hoofd Inkoop en de 'troubleshooter' bespreken alle voorkomende zaken.

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

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

De samenwerking leidt tot meer trouwheid, meer omzet, grotere tevredenheid, minder fouten en kostenbesparingen.

1.2.1 Strategische verkoopbenaderingen waar de klant centraal staat

- Adaptive selling** Bij adaptive selling is de afnemer wel het uitgangspunt. De verkoper leeft zich in de individuele klantbehoeften in. In het gesprek met de afnemer 'linkt' de verkoper zijn producten of diensten zo goed mogelijk aan de behoeften van de potentiële klant. In de loop van de tijd past hij zich ook aan bij veranderende wensen van klanten waarmee een zekere relatie is opgebouwd. Bij consultative selling of solution selling gaat de accountmanager of sales consultant primair uit van de klantbehoeften en biedt vervolgens samen met de klant de ideale oplossing aan, inclusief een MRO-pakket (maintenance, repair and operating), bestaande uit producten én dienstverlening. Uitgangspunt is dat de totale waardepropositie leidt tot verbeteringen (added value) bij de klant. De accountmanager moet zich grondig inleven in het inkoopproces en de waardeketen van de klant. Bij consultative selling selecteren we prospects en klanten, leven we ons in het veranderende inkoopproces van klanten en prospects in, overtuigen we hen van onze waardepropositie en werken we continu aan de relatie.
- Consultative selling** Consultative selling past bij complexere problemen waarbij een stap-voor-stapbenadering nodig is. De professional van Inkoop ruimt hier meer tijd voor in. Voor eenvoudige problemen kan Inkoop heel goed zelf oplossingen bedenken.
- Solution selling**
- Collaborative selling** Bij collaborative selling, ook wel strategic selling genoemd, gaat de leverancier een strategisch partnership aan met de klant. Niet op basis van producten en/of diensten, maar op basis van organisatie zijn zowel klant als leverancier van elkaar afhankelijk. Het gaat tenslotte om maatwerk. Accountmanagement binnen Verkoop speelt de coördinerende rol tussen de 'partners', waarbij de verkoopdirecteur nauw betrokken is.
- Strategic selling** Bij collaboratieve selling richt de leverancier zich veel meer op het gehele inkoopproces van de klant; van begin tot einde. De 'strategische' accountmanager overrompelt als het ware de klant met een oplossing waaraan hij nog niet heeft gedacht en die hij aanvankelijk zelfs niet voor mogelijk houdt. De strategisch verkoper – eigenlijk meer een entrepreneur – begeleidt en overtuigt de decision makers in de DMU bij de acceptatie van de klant en bij de implementatie. De aanbieder speelt in op complexe verkoopmogelijkheden. Daardoor kan de accountmanager weer meer invloed krijgen op de klant gedurende het inkoopproces. Door de klant een breder inzicht te geven in wat hij kan inkopen en hoe, wordt men als leverancier een partner die de klant begeleidt bij zijn aankoop. En daardoor ook vaker degene die de opdracht krijgt.
- Strategisch partnership** Met collaborative selling heeft de aanbieder met alle leden in het koop-team (DMU) te maken. Kortom, met managers van verschillende disciplines op verschillende niveaus, dus multilevel.
- Multilevel** Bij klantgerichte Verkoop spelen competenties en bekwaamheden een belangrijke rol, zie ook figuur 2.15.

CASUS 1.3 COLLABORATIVE SELLING BIJ STILL**Key-accountmanager (regio Limburg)****Goede arbeidsvoorwaarden – regio Limburg****Bedrijf**

Het Still-concern (1920), met hoofdvestiging in Hamburg, is wereldwijd actief en behoort tot de marktleiders op het gebied van intern transport. Still is een internationale producent van trucks, hefstrucks en magazijn-techniek. Verder biedt Still ook softwareoplossingen, dienstverlening en service aan.

Functie

Als key-accountmanager ben je verantwoordelijk voor het omzetten van klantbehoeften in totaaloplossingen vanuit technische, economische en logistieke invalshoeken. Dit geldt voor landelijke klanten. Je bent representatief, commercieel sterk, flexibel en uitmuntend in klantgericht optreden vanuit een communicatieve, creatieve, zelfstandige instelling met doorzettingsvermogen. Relatiebeheer, organisatorisch vermogen en het doelgericht 'meedenken en uitbouw' van de klantportefeuille zijn vanuit je vorige commerciële functie bekende begrippen.

Kandidaat

Je hebt een afgeronde hbo/wo-opleiding. Je bent een zelfstandige expert op het gebied van complexe totaaloplossingen. Je bent uitmuntend in klantgericht optreden. Je bent communicatief, creatief en kunt goed presenteren. Je hebt ervaring met commercie in kapitaalgoederen.

Wil Verkoop met succes opereren, dan is toepassing van de SPIN-methode en Heart Selling een basisvoorwaarde. De 'beroemde', maar aloude 'SPIN-methode' definieert open vragen aan de klant, om uiteindelijk de verkooptransactie af te ronden. SPIN staat voor: situation, problem, implication, need-payoff. Voor Verkoop wordt de kans steeds kleiner om met succes een order binnen te halen omdat concurrenten deze methode ook hantieren. Het moet de ambitie van Verkoop zijn die vragen te stellen die Inkoop doet verrassen en graag wil beantwoorden, omdat daarmee de problemen of behoeften manifester worden. Een waardevolle dialoog met de klant vergroot de kans om de order te krijgen. Zie ook subparagraaf 12.3.3 over SPIN-selling. Verkoop moet een positie innemen naar de klant, want de klant wil 'unieke' toegevoegde waarden en oplossingen zien. De taak van Verkoop is om zich daarin van andere aanbieders 'drastisch' en houdbaar te onderscheiden.

SPIN-methode

Dan komen de principes van Heart Selling van pas. Heart Selling richt zich volledig op de contacten en het beïnvloeden van de interactie hierbij. De juiste mensen op het juiste moment met de juiste argumenten, maar vooral met de juiste intentie en gevoel benaderen, is de sleutel voor duurzaam samenwerken. Het gaat om effectieve beïnvloeding van persoonlijke een-op-eenrelaties en het mobiliseren van netwerken van personen met elk hun eigen belang: betrokkenheid en persoonlijkheid.

Heart Selling

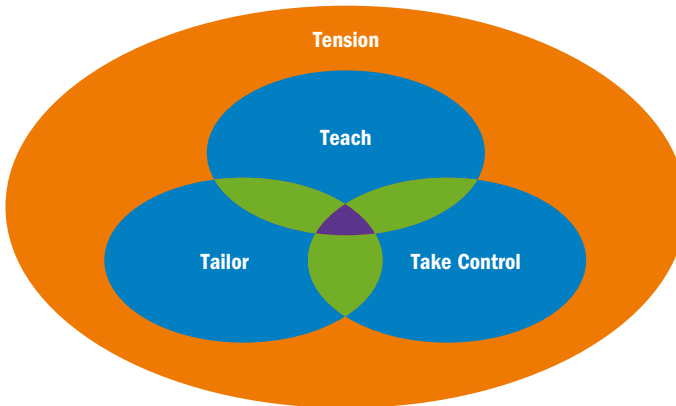
Daarnaast helpt heart selling om de interactie tussen de verschillende mensen en belangen te overbruggen zodat alle betrokkenen winnen, alsmede de stakeholders buiten de organisatie.

In integrated system selling komen al de genoemde verkoopbenaderingen samen.

1.2.2 Vier uitdagingen bij collaborative selling

We gaan collaborative selling hierna nog wat verder toelichten en vooral die elementen die genoemd zijn in de Amerikaanse verkoopmethode Challenger™ Sale van Dixon & Adamson. Zij gaan in deze methode uit van vier zogenoemde uitdagingen, weergegeven in figuur 1.2. Verkoop heeft een uitgebreide analyse gemaakt van vooraf geselecteerde klanten. Zij kent de problematiek van deze klanten, van hun klanten en de dynamische ontwikkelingen van de marktomgeving waarin zij werkzaam zijn. Verkoop heeft ook een duidelijk beeld van de eigen onderneming, haar rol nu en in de toekomst. Op basis van verworven competenties en bekwaamheden van de onderneming en dus ook van Verkoop – de ‘vooruitgeschoven post’ in de markt – kan zij concurrentievoordelen voor de klant realiseren en daarmee ook voor zichzelf. De kennis van en relatie met klanten is innig, wat eigenlijk voor Verkoop vanzelfsprekend moet zijn; men zou van een hygiënische kritische succesfactor kunnen spreken.

FIGUUR 1.2 De vier uitdagingen van Verkoop



Bron: Dixon & Adamson, 2011

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

1 Verkoop is een *gids* (teach)

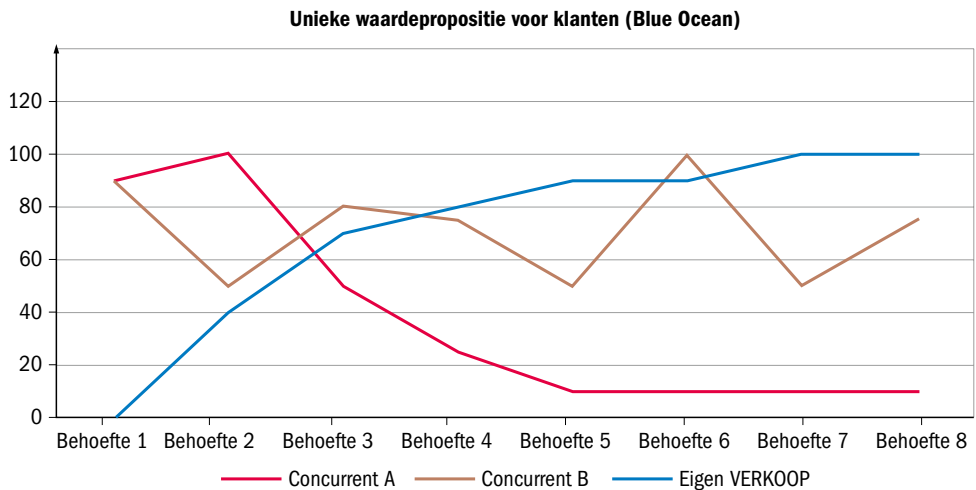
Verkoop leert klanten anders naar de markt te kijken. Daardoor komt de klant tot het inzicht dat een andere invulling van zijn behoeften gewenst is. Sommige behoeften zijn niet of minder relevant, andere behoeften relevanter of er is behoefte aan geheel nieuwe behoeften. De waardepropositie wordt een geheel andere en daarmee ‘totaal’ onderscheidend van andere concurrenten, en wordt ook wel een blue ocean genoemd. In figuur 1.3 is een voorbeeld van een onderscheidende waardepropositie bij verschillende

organisaties gegeven. Concurrent A vult de klantwaarden slecht in ('red ocean') en concurrent B wisselend. De blauwe lijn doet het veel beter en geeft een ranking aan de behoeften; voor de klant minder relevante waarden staan links op de y-as en hebben minder prioriteit dan de waarden 4 tot en met 8. Bij blue ocean worden de klantbehoeften en daaruit voortvloeiende klantwaarden spectaculair en onnavolgbaar anders en beter ingevuld dan bij red ocean. Wellicht worden dan ook andere klantgroepen door de nieuwe waardepropositie aangetrokken. Red ocean resulteert in meer prijsconcurrentie, ontevredenheid bij afnemers en afkalvende winstmarges.

Red ocean

1

FIGUUR 1.3 Nieuwe waardepropositie van de eigen organisatie



2 Verkoop komt met klantspecifieke oplossingen (tailor)

Aantrekkelijke geselecteerde klanten moeten niet over één kam worden geschoren. Afhankelijk van de context van de klant wordt de waardepropositie door Verkoop op tafel gelegd. Deze verschilt van klant tot klant omdat de context per klant verschilt. De verschillen kunnen bijvoorbeeld zijn: familiebedrijf versus bv of nv, lokaal/nationaal versus internationaal werkgebied, een strategie van operational excellence versus product leadership of customer intimacy, kleine versus grote marktpositie, financieel rijk of armlastig.

3 Verkoop houdt het initiatief (control)

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

4 Verkoop verslapt niet (tension)

Verkoop laat de spanning tijdens het gehele verkooptraject – zie punten 1-3 – niet verslappen. De betrokkenheid en verwachtingen van de klant moeten hoog blijven. De klant moet 'eager' blijven en hij moet als perceptie van Verkoop hebben dat:

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

Deze perceptie moet natuurlijk wel worden waargemaakt!

DISCUSSIE- OF PARAGRAAFVRAAG 1.2

De functie van de salesmanager is belangrijk in een organisatie. Beschrijf tien kenmerken, eigenschappen of competenties die de basis vormen voor succes.

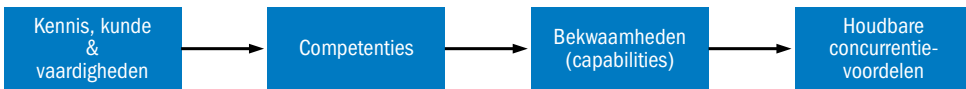
1.3 Met verkoopcompetenties en -bekwaamheden het verschil maken

Wil Verkoop leidend zijn in het verkoopproces, de klant helpen in het vinden van uitdagende oplossingen en de klant coachen in dit traject, dan dient elk lid van het verkoopteam over competenties te beschikken en op basis van die competenties kunnen bekwaamheden worden gecreëerd. Met andere functionele disciplines worden weer andere competenties en bekwaamheden gerealiseerd. Uiteindelijk worden door een combinatie van al die bekwaamheden houdbare concurrentievoordelen voor de organisatie opgebouwd. Het hele proces om te komen tot houdbare of duurzame concurrentievoordelen leidt tot snellere groei van omzet, winst en marktaandeel. Het proces van houdbare concurrentievoordelen moet per fase worden doorlopen en is in figuur 1.4 aangegeven.

Competenties
Bekwaamheden

Houdbare of
duurzame
concurrentie-
voordelen

FIGUUR 1.4 Het proces van het ontwikkelen van houdbare concurrentievoordelen



Belangrijke aandachtspunten bij het proces zijn:

- 1 Elk lid van het verkoopteam heeft kennis van verkopen, heeft daar ervaring mee, weet wat er bij individuele klanten te koop is, heeft verkoopvaardigheden, kent computerprogramma's en weet online mogelijkheden.
- 2 Op basis van kennis, kunde en vaardigheden (skills) hebben de verkopers en/of accountmanagers competenties, zoals op het gebied van CRM (customer relationship management), social media, retail analysis, maken van prognoses, overleggen met andere disciplines, overtuigen van anderen en leidinggeven aan verkooptrajecten. Hieronder valt ook de behoefte aan kennis over welke content leads nuttig en betrouwbaar vinden, hoe deze wordt verwerkt en welke rol content speelt in het koopproces.
- 3 Door de set van verkoopcompetenties worden een of meer verkoopbekwaamheden gecreëerd, zoals maatwerkoplossingen voor klanten bedenken, betrouwbare verkoopprognoses maken, complexe verkooptrajecten realiseren en dergelijke. Door opleiding, training en coaching is alleen een professioneel verkoopteam in staat de klant uit te dagen en uitdagende verkooptrajecten aan te gaan.
- 4 Wat geldt voor Verkoop is vanzelfsprekend ook van toepassing voor andere disciplines in de organisatie, zoals Productontwikkeling, Productie,

Logistiek en Klantenservice. Elke discipline heeft eigen competenties en bekwaamheden.

- 5 Houdbare of duurzame concurrentievoordelen komen alleen tot stand door het vormen, samenstellen en integreren van sets van verschillende functionele bekwaamheden.

Meer dan goede resultaten kunnen alleen succesvol worden door integratie van bekwaamheden in de hele organisatie. Goede resultaten bereik je niet door te schreeuwen als de dingen niet gaan zoals jij wilt of door als manager louter lief en aardig te doen. Volgens professor Amy Edmondson is psychologische veiligheid de beslissende factor die een team effectief en innovatief maakt. Een cultuur is psychologisch veilig wanneer mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken, kritiek te geven en te zeggen waar het op staat of om hulp te vragen of fouten toe te geven zonder bang te zijn dat dit negatieve consequenties heeft voor hun persoon of carrière.

Psychologische veiligheid

ChatGPT (Google Bard en andere) is een AI die snelle, goed geformuleerde antwoorden op uiteenlopende soorten vragen biedt en ook op beelden kan reageren. We kunnen deze technologie gebruiken in ons leerproces, bijvoorbeeld door uitleg te vragen, ideeën op te doen of de chatbot te gebruiken als brainstormpartner. ChatGPT is een hot topic; het biedt kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. Klakkeloos aannemen wat aangereikt wordt, werkt middelmatigheid in de hand. De bronnen van ChatGPT zijn voor elke gebruiker dezelfde, ze kunnen tot 'uniforme' uitkomsten leiden waardoor juist de concurrentie wordt vergroot. Dit beperkt de creativiteit en de vorming van houdbare concurrentievoordelen. Het is dus zaak zo specifiek mogelijke vragen te stellen en 'door te vragen'. Wees kri-

tisch op het verkregen antwoord, bekijk daarnaast ook andere bronnen en/of stel nieuwe vragen. ChatGPT is een goed instrument om snel eerste inzichten te krijgen. Ook hier geldt: hoe kunnen we ChatGPT gebruiken om ons een betere positie als concurrenten te verwerven? Zonder specifieke competenties lukt dat niet, waarbij het vergaren van kennis en ervaring over Verkoop en ChatGPT een startpunt is. Zonder een specialist in Verkoop – zowel theoretisch als praktisch – te zijn is het veel moeilijker informatie verkregen door ChatGPT te begrijpen, te interpreteren en toe te passen. Een organisatie of persoon kan zich ook niet zomaar door ChatGPT verkregen teksten toe-eigenen, omdat dan mogelijk auteursrechten worden geschonden en sprake is van plagiaat.

In subparagraaf 2.3.3 wordt verder ingegaan op competenties en bekwaamheden.

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

Voor de organisatie en ook voor de BU Verkoop worden competenties ook ingedeeld naar 'outside-in'-competenties, 'spanningscompetenties'

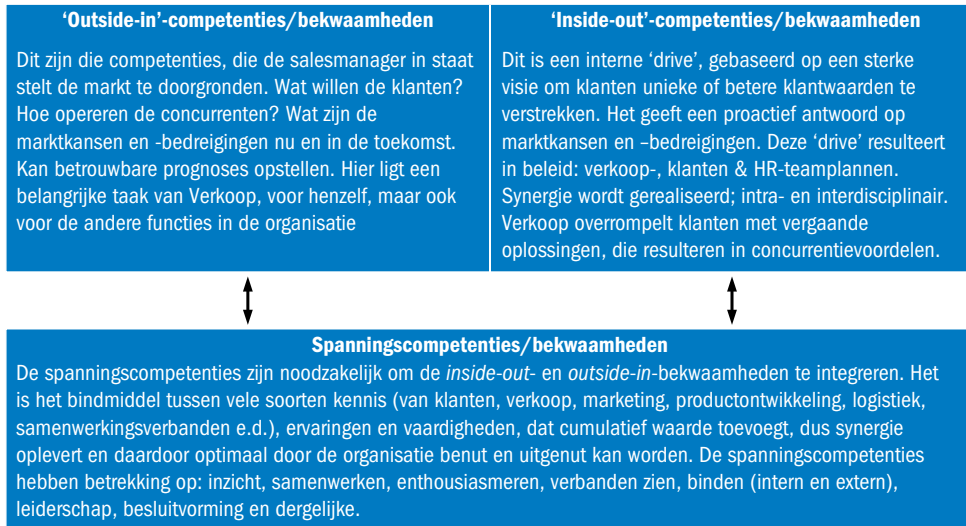
Outside-in-competenties

Spannings-competenties

Inside-out-competenties

en 'inside-out'-competenties, zie figuur 1.5. De competenties moeten nog vertaald worden in bekwaamheden om uiteindelijk houdbare concurrentievoordelen te realiseren.

FIGUUR 1.5 Competenties van een salesmanager

**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 van vooral bestaande distributeurs, klanten en (nieuwe) concurrenten;
- het vergaren van en werken met informatie over de klanten van de klant en op basis van content waar leads enthousiast van worden een volgende stap in het koopproces zetten;
- het in kaart brengen van invloeden vanuit de externe omgeving;
- het opzetten van een verkoopinformatie- of CRM-systeem geïntegreerd met Marketing.

Ad 2 Planning

Voorbeelden van planning zijn:

- het plannen en prognosticeren van verkoopdoelstellingen, verkoopstrategieën en verkoopcycli;
- het plannen van verkoopdoelstellingen per klant, product, regio, land en verkoper/accountmanager;

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

CASUS 1.4 SALESFUNCTIES ZIJN VEELZIJDIG, DE EISEN ZIJN HOOG

Enkele uittreksels uit advertenties:

- 'Als key-accountmanager ben je verantwoordelijk voor het omzetten van klantbehoeften in totaaloplossingen vanuit technische, economische en logistieke invalshoeken' (Still).
- 'De sales analist vervult een cruciale rol tussen klant en de werkmatschappijen. Je ondersteunt de "corporate accountteams" door zelfstandig analyses over klanten, markten en branches op te stellen' (Pon).
- 'De business consultant moet zijn business klanten optimale dienstverlening en excellente processen laten ervaren. Er is gekozen voor "Lean Six Sigma" en operationeel management als strategische procesverbetermethodieken' (ING).
- 'De klanten vragen om operational excellence uit te breiden naar customer excellence. De "Lean Six Sigma" leidt behalve tot productiviteitsverbeteringen ook tot doorbraken in klanttevredenheid en klantloyaliteit' (Altuïtion).

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

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

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

Verkoopcyclus

Ad 4 Serviceverlening aan de klant

Voorbeelden van serviceverlening aan de klant zijn:

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

Ad 5 Professionalisering en/of educatie

Voorbeelden van professionalisering en/of educatie van Verkoop zijn:

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

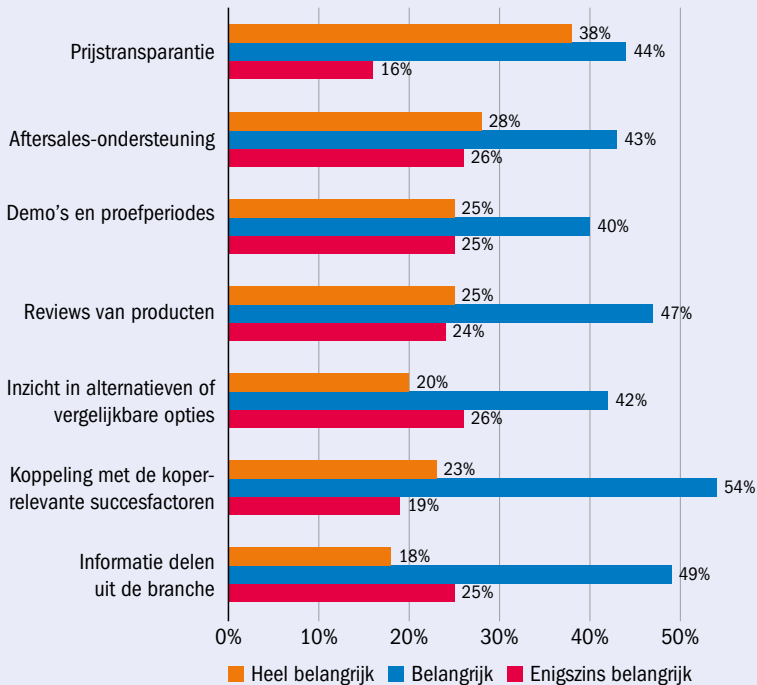
Al deze aspecten komen in de volgende hoofdstukken in meer of mindere mate gedetailleerd aan de orde.

Het uiteindelijke doel van de salesmanager is het realiseren van klantwaarde. Hierbij past geen diffuus prijsbeleid (zie casus 1.5).

CASUS 1.5 INKOPERS WILLEN TRANSPARANTIE

Ruim driekwart van de respondenten in ons onderzoek wil dat verkopers volledig transparant zijn over kosten. Verder zijn reviews, informatie en aansluiten aan succesfactoren van de klant belangrijk (zie de volgende figuur).

FIGUUR Wat inkopers willen van verkopers



Bron: LinkedIn State of Sales-rapport 2022

Tot besluit van deze paragraaf is het illustratief eens te kijken naar enkele verschillen in verantwoordelijkheid tussen de verkoopfunctie van een accountmanager en die van een verkoper. De verkoper is ook online sterk actief. Tabel 1.3 geeft enige verschillen weer.

**Verkoopfunctie
accountmanager**

1

TABEL 1.3 Functieverschillen verkoper en accountmanager

Functieverschillen	Verkoper (binnen/buiten)	Accountmanager
Prospecteren	Streven naar maximale dekking Opsporen van vermoedelijke klanten In kaart brengen van prospects, online sterk benutten Ontwikkelen van penetratiestrategieën	Vaststellen van ideale klantprofielen, veelal grote en/of complexe klanten Analyseren van geselecteerde klanten en prospects Strategische oplossingen voor klanten uitwerken Ontwikkelen van penetratiestrategieën
Kennis	Producten en applicatieniveau	Volledig (empathisch) inzicht in klant én in eigen organisatie
Product	Accent op producten	Onderhandeling over maatwerk- oplossingen
Gerichtheid/instelling	Primair op externe verkoop Reactief in klantrelaties	Vooraf ook intern onderhandelaar/ motivator Proactief in klantrelaties
Profiel	Vooraf individualist	Is teamplayer, zowel inter- als intra-orga- nisatie en dat veelal multilevel
Verantwoordelijkheden	Vooraf voor implementatie	Levert belangrijke bijdrage aan salesplan
Bevoegdheden	Veelal begrensde en formele bevoegdheden Doorgaans weinig of geen financiële informatie	Brede en vooral informele bevoegdheden Beschikt over financiële informatie
Concurrentie	Concurrentie als maatstaf	Creëren van houdbare concurrentie- voordelen
Doelen	Kortetermijnresultaten, volumetargets	Gericht op winstgevendheid op korte én lange termijn

DISCUSSIE- OF PARAGRAAFVRAAG 1.3

In figuur 1.4 wordt het ontwikkelingsproces om te komen tot duurzame concurrentievoordelen aangegeven. Vul de vier fasen voor Verkoop voor een bepaalde onderneming eens concreet in.

1.4 Broodnodig transitieproces: van intern gericht naar klantgericht

De lijnen tussen klant en verkopende organisaties zijn nog nooit zo kort geweest. Klanten willen snel een goed antwoord op hun vragen hebben en willen bij een positieve besluitvorming direct aan de slag. Het realiseren van klantbeleving of het versterken van een uitstekende reputatie is niet alleen de taak van Verkoop, maar uiteindelijk van een intense samenwerking binnen de hele organisatie. Het transitieproces van intern gericht naar klantgericht is een 'radicaal' veranderproces, dat in het begin veel moeite kost,

**Transitieproces
van intern
gericht naar
klantgericht**

Klantgerichtheid

maar dat daarna veel oplevert. Tijdens de transitie kun je niet iedereen tegelijk meenemen. Begin altijd eerst met een groepje gemotiveerde koplopers, vervolgens ga je naar de relatief grote tussengroep en op het laatst haal je de tegenstanders over. De laatste groep wordt gemakkelijker overtuigd bij het zien van successen, waaraan zij zelf niet hebben bijgedragen. Het adviesbureau 'Customeyes' definieert klantgerichtheid als volgt:

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

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

FIGUUR 1.6 Transitieproces van intern gericht naar klantgericht

Kenmerken	Fasen	Wat te doen?
<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie heeft een duidelijke klantgerichte visie en (verkoop-)strategie. - Aan (klant)competenties wordt voortdurend gewerkt. - We hebben een lerende organisatie. 	<p>Klantgericht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle uit de klantstrategie voortvloeiende activiteiten worden organisatiebreed uitgevoerd. - We blijven in gesprek met klanten. - We meten de klanttevredenheid.
<ul style="list-style-type: none"> - We hebben koplopers, afwachters/meelopers en tegenwerkers. - Het is zoeken; het management doet actief mee. - Hoe pakken we het transitieproces aan? 	<p>Klantinzicht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verzamel klantdata van klanten en eigen (verkoop-)mensen. - componeer en verrijk klantinformatie. - Deel onderling meningen en inzichten. - Spreek/overleg met klanten.
<ul style="list-style-type: none"> - Klantwensen kennen we niet echt, weten wij wel wat diverse klanttypen willen. - Producten/diensten voldoen niet meer. - De disciplines verschillen van mening, ook verkoopmensen verschillen onderling. 	<p>Klantbewust</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 'Iedereen' moet klanten ontmoeten. - Maak klantprofielen, persona's. - Bestudeer de customer journeys. - Ontwikkelen van een ambitieuze visie. - Organiseer brainstorm-/trainingsessies.
<ul style="list-style-type: none"> - Margegericht, organisatie 'first'. - Klagen/laatsdunkend doen over klanten. - Meer klachten, klanten lopen weg. - Minder innovaties lopen van stapel. - Toename concurrenten (ook disruptive). - Verlies marktaandeel & financiële resultaten. 	<p>Interngericht</p>	<p>Ontdoen van myopia, tunneldenken en zelfingenomenheid.</p>

CASUS 1.6 RABOBANK GELDERSE VALLEI; KLANTGERICHT ZIJN IN DE PRAKTIJK

Rabobank Gelderse Vallei staat voor de uitdaging van een veranderende markt. De klantreis in de hypotheekmarkt is de laatste 15 jaar significant veranderd. In het verleden kwam de huisbankier veelal standaard voor in de overweging van de consument (de consideration set).

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

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

Zo worden klanten persoonlijk opgewacht door de adviseur waar zij een afspraak mee hebben. Verder tonen de adviseurs oprechte interesse in klanten en hun situaties, dit komt de advisering veelal ten goede. Hiermee weet Rabobank Gelderse Vallei het verschil te maken. Hierdoor besluit een relatief hoog percentage van de klanten om na een oriëntatiegesprek de dienst bij Rabobank Gelderse Vallei af te nemen. Klanten baseren hun keuze namelijk niet alleen op het rentetarief, maar ook op basis van de kwaliteit van het advies en de klik met de adviseur (AFM GfK (2017) *AFM Consumentenmonitor Hypotheken*).

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

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

DISCUSSIE- OF PARAGRAAFVRAAG 1.4

Geef een omschrijving in honderd woorden van het kernbegrip 'klantgerichtheid', dus uitgebreider omschreven dan in de definitie in deze paragraaf. Welke vijf consequenties heeft klantgerichtheid voor de verkoopleider?

Samenvatting

- Dit hoofdstuk gaat over het samenspel van Verkoop en Marketing en de rol van de salesmanager. De salesmanager en zijn verkopers opereren van dag tot dag in de markt. Zij zijn de 'ambassadeurs', de intermediairs tussen hun organisatie en de afnemers. Dagelijks voelen zij de druk van (nieuwe) concurrenten in veelal verzadigde, maar ook nieuwe markten, al dan niet in het buitenland.

- Om deze externe druk op te kunnen vangen, moet de verkooporganisatie weerbaar, flexibel of agile zijn, maar bovenal een hecht team vormen dat bereid is om voortdurend te leren en met andere functionele teams in de organisatie samen te werken, om zo synergetische effecten te realiseren.
- Een belangrijke rol voor de salesmanager is het ontwikkelen en bundelen van competenties in het salesteam, om het beter dan de concurrenten te doen.
- Verkoop moet inspelen op veranderingen in de omgeving van de onderneming en klanten. Deze afdeling moet intensief samenwerken met verschillende disciplines in de eigen organisatie.
- De relatie tussen Verkoop en Marketing is van cruciaal belang om waarden te realiseren, zowel voor de klant als voor de aanbieder. De salesmanager beschikt daarom over kennis, kunde en skills, alsmede een 'unieke' set van competenties om verschillende verkoopbenaderingen (SPIN selling, solution en consultative selling, system en integrated system selling) van de grond te krijgen.
- Je ziet dat Verkoop meer en meer een partner voor klanten wordt met het uiteindelijke doel houdbare concurrentievoordelen voor beiden te realiseren. Daarvoor zijn belangrijke competenties nodig. Als je daarvan doordrongen bent, moet je snel doorgaan naar het volgende hoofdstuk.
- Het transitieproces van intern gericht naar klantgericht is een 'radicaal' veranderproces, dat in het begin veel moeite kost, maar dat daarna veel oplevert. Begin altijd eerst met een groepje gemotiveerde koplopers en communiceer de resultaten van verandering.
- Klantgerichtheid is een zaak van de hele organisatie, dus van alle functionele disciplines in een organisatie.

Op www.studiemeester.noordhoff.nl is een Exceldocument beschikbaar om unieke waardeproposities voor klanten te visualiseren.