

Stefan Renkema

INLEIDING

sales

EEN INTRODUCTIE IN
EEN VEELZIJDIG VAKGEBIED

Boom

3e druk



Inleiding sales

Inleiding sales

Een introductie in
een veelzijdig vakgebied

Stefan Renkema

Derde druk

Boom

+ Online leeromgeving

Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via www.boomstudent.nl toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 3e druk. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam
Omslagontwerp: DPS, Amsterdam
Beeld omslag: Getty Images

© Renkema & Boom uitgevers Amsterdam, 2023

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijn een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 9789024452163
ISBN 9789024452170 (e-book)
NUR 802

www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

Inhoud

Deel I	Klant en klantgerichtheid	9
1	De klant centraal	11
1.1	De klant	13
1.1.1	Klanttevredenheid	16
1.1.2	Verwachtingsmanagement	19
1.1.3	Meten van klanttevredenheid	19
1.2	Strategie	21
1.3	Technologie	23
1.3.1	Big data	24
1.3.2	Artificial Intelligence	27
1.3.3	Data en privacy	31
1.4	Processen	33
1.4.1	Salesproces	33
1.4.2	De relatie tussen sales en andere organisatieactiviteiten	35
1.5	Mensen	39
Deel II	Market to sales	45
2	Targets & marktanalyse	47
2.1	Targets	48
2.1.1	Het vaststellen van targets	49
2.1.2	Soorten salestargets	51
2.2	Marktanalyse	53
2.2.1	Segmenteren	53
2.2.2	Doelgroepkeuze (targeting)	66
2.2.3	Positionering	67
3	Waardepropositie	73
3.1	Koopmotieven	74
3.1.1	Gewin	76
3.1.2	Gemak	79
3.1.3	Genot	81
3.1.4	Veiligheid	83
3.1.5	Meervoudige waardecreatie	85
3.2	Het sellogram	88
3.2.1	Elevator pitch	90
3.3	Overtuigen en beïnvloeden	92
3.3.1	Wederkerigheid	93
3.3.2	Consistentie	95

3.3.3	Sociale bewijskracht	97
3.3.4	Sympathie	101
3.3.5	Schaarste	104
3.3.6	Autoriteit	106

Deel III Sales to order 109

4	Lead generation: het genereren en kwalificeren van leads	111
4.1	De evolutie van de buying journey	112
4.2	De rol van marketing: het online genereren van leads	114
4.2.1	SEO en SEA	114
4.2.2	Contentmarketing en webinars	116
4.2.3	E-mailmarketing	118
4.2.4	Social selling	120
4.2.5	Social selling-canvas	125
4.2.6	LinkedIn	130
4.3	Koude acquisitie	135
4.3.1	Cold canvassing	135
4.3.2	Direct mail	136
4.3.3	Cold calling	139
4.4	Netwerken	143
4.4.1	Theoretische achtergrond	144
4.4.2	Soorten netwerken	145
4.4.3	Opbouwen, onderhouden en uitbreiden van je netwerk	147
4.5	Aanbestedingen	148
4.5.1	Wetgeving	149
4.5.2	Soorten aanbestedingen	150
4.5.3	Selecteren en gunnen	152
4.5.4	Aanbestedingen door niet-overheidsinstanties	154
4.6	Lead scoring	156
5	Sales funnel management & verkoopplan	159
5.1	Zakelijk koopgedrag	159
5.1.1	Zakelijk koopproces	160
5.1.2	Koopsituaties en koopgedrag	163
5.1.3	Inkoopportfolio	164
5.1.4	Vendor rating en Service Level Agreement	167
5.2	Team buying & team selling	169
5.2.1	Team buying – Decision Making Unit	169
5.2.2	Modus van de Decision Making Unit	171
5.2.3	Team selling – Problem Solving Unit	173
5.3	De sales funnel	175
5.3.1	Van lead tot suspect	177
5.3.2	Van suspect tot prospect	177
5.3.3	Van prospect tot hot prospect	179

5.3.4	Van hot prospect tot klant	185
5.4	Het verkoopplan	190
5.4.1	Doelstellingen	190
5.4.2	Onderzoek	191
5.4.3	Keuze	191
5.4.4	Activiteiten	192
5.4.5	Financiële onderbouwing	193
Deel IV Order to loyal customer		199
6	Klantportfoliomanagement	201
6.1	De klantenpiramide	201
6.1.1	Clusters in de klantenpiramide	203
6.1.2	Bevindingen van de klantenpiramide	204
6.2	Analyse en segmentatiecriteria	208
6.2.1	Kwantitatieve segmentatiecriteria	209
6.2.2	Kwalitatieve segmentatiecriteria	215
6.2.3	Wegingsfactoren	217
6.3	Klantrelatiecyclus en klantrelatiestrategieën	218
6.3.1	Klantrelatiecyclus	218
6.3.2	Klantrelatiestrategieën	223
6.4	Customer Lifetime Value	231
7	Accountmanagement	235
7.1	Wat is accountmanagement?	235
7.2	Functies van accountmanagement	236
7.3	Accountmanagement op basis van geografische criteria	239
7.4	Accountmanagement op basis van branche	242
7.5	Accountmanagement op basis van product of dienst	243
7.6	Accountmanagement op basis van waarde van de klant	244
7.6.1	De 4 P's van accountmanagement	244
7.6.2	Kleine en/of inactieve klanten	247
7.6.3	Middelgrote klanten	248
7.6.4	Grote klanten	249
7.6.5	Topklanten	251
7.7	Key accountmanagement	252
7.7.1	Trends en ontwikkelingen	253
7.8	Combinaties van verschillende vormen van accountmanagement	259
7.9	Accountplan	260
7.9.1	Onderdelen accountplan	260
Geraadpleegde en aanbevolen literatuur		264
Register		267
Over de auteur		271



Deel I

Klant en klantgerichtheid

De klant centraal

1

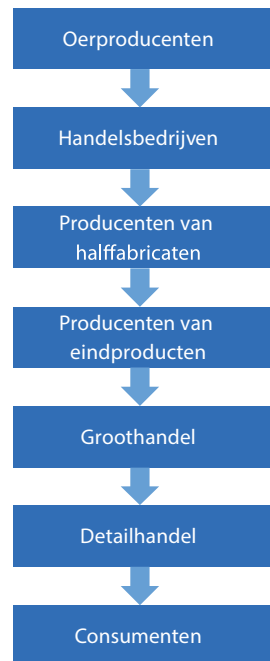
Als er niets verkocht wordt, gebeurt er in de meeste organisaties helemaal niets ...

Als je hier even bij stilstaat, kom je tot de conclusie dat sales misschien wel de belangrijkste functie binnen veel organisaties is. De salesfunctie is aanwezig in alle markten, sectoren en bedrijven. Of het nu gaat om complexe IT-systemen, internationale logistieke dienstverlening, innovatieve oplossingen voor de zorg of innovaties in de tuinbouw; voor alle organisaties geldt dat ze pas bestaanrecht hebben als er klanten gevonden worden die bereid zijn om voor hun producten of diensten te betalen.

De salesfunctie is binnen organisaties verantwoordelijk voor het opbouwen, onderhouden en uitbouwen van relaties met klanten en andere stakeholders. Een goed functionerende salesfunctie is dan ook voor elke organisatie van vitaal belang.

Je hebt dit boek aangeschaft omdat je meer over het salesvak wilt leren. Dat kan zijn omdat je gekozen hebt voor een commerciële studie. Of misschien ben je al actief in het salesvak en op zoek naar kennis waarmee je je vak succesvoller kunt uitoefenen. Of wellicht heb je een eigen onderneming en wil je graag weten hoe je jouw product of dienst succesvol kunt verkopen aan je (potentiële) klanten. In alle gevallen heb je met dit boek een uitstekende keuze gemaakt!

Dit boek gaat over sales in een business-to-business-omgeving (B2B). Over organisaties dus die aan andere organisaties verkopen. Want als je naar een bedrijfskolom kijkt, zie je dat de meeste schakels in zo'n kolom bestaan uit bedrijven. Pas aan het einde van de bedrijfskolom staan de consumenten. De meeste sales vindt dus plaats in een b2b-omgeving. Vanuit die gedachte is deze omgeving gekozen als basis voor dit boek.



Figuur 1.1
De meeste schakels
in een bedrijfskolom
bestaan uit bedrijven

Sales begint bij een product of dienst die jouw organisatie te bieden heeft. Jouw taak als verkoper is het om te zoeken naar de best mogelijke manieren om dat product of die dienst af te zetten. Je gaat dus op zoek naar klanten die naar alle waarschijnlijkheid behoefte hebben aan de producten en diensten die jouw organisatie te bieden heeft. Ook denk je na over de manieren waarop je de klanten gaat bedienen. Rechtstreeks? Met behulp van partners? Of wellicht een combinatie van beide?

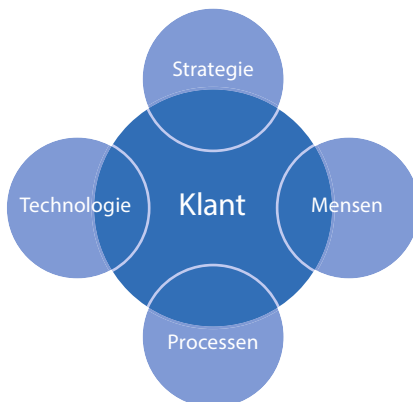
Vervolgens maak je werk van het benaderen van de klanten die behoefte hebben aan jouw producten of diensten. Het salesvak bestaat dan ook voor een belangrijk deel uit het helpen van klanten tijdens het proces van het zoeken, evalueren en uiteindelijk kopen om hun behoefte te vervullen.

Dankzij de mogelijkheden die de digitalisering inmiddels biedt, wordt de klant niet alleen steeds wijzer, maar ook steeds kritischer en veeleisender. Het centraal stellen van de klant was al belangrijk, maar is door deze ontwikkelingen alleen maar belangrijker geworden. Tegelijkertijd biedt diezelfde digitalisering ook kansen voor leveranciers om waardevoller te worden voor hun klanten, bijvoorbeeld doordat met behulp van digitalisering bepaalde processen kunnen worden vereenvoudigd en/of versneld.

Deze kritische klant vraagt in elk geval veel van zijn leveranciers. En dat betekent dat niet alleen de verkopers de klant centraal moeten stellen, maar dat de hele organisatie van de leverancier zo moet worden ingericht dat zij in staat is de klant optimaal te faciliteren. De rol van de salesfunctie verschuift hiermee steeds verder op van beheerder van de klantrelatie naar regisseur van de waardeketen.

In dit eerste hoofdstuk kun je daarom meer lezen over het centraal stellen van de klant. Binnen sales, maar vooral ook binnen de hele organisatie.

Bij het centraal stellen van de klant door de hele organisatie heen spelen de volgende vijf factoren een belangrijke rol:



Figuur 1.2
De vijf factoren van Customer
Relationship Management

Deze factoren hangen met elkaar samen en worden gezamenlijk ook vaak aangeduid met de term Customer Relationship Management, vaak afgekort als CRM.

Wil een organisatie succesvol worden én blijven, dan zullen deze CRM-factoren dus blijvend op elkaar moeten worden afgestemd. In veel gevallen gebeurt dit echter niet of maar half en wordt bijvoorbeeld alleen geïnvesteerd in de aanschaf van vaak dure technologie. Of de strategie wordt wel aangepast, maar de mensen in de organisatie krijgen vervolgens niet de middelen om die nieuwe strategie goed uit te kunnen voeren. Veel CRM-projecten mislukken om die reden. Omdat sales een zaak is van de hele organisatie en jij als verkoper een belangrijk deel van je tijd besteedt aan de contacten met je collega's, is het van belang dat je goed doorhebt hoe deze factoren op elkaar ingrijpen. En welke rol jij als verkoper kunt spelen in het op elkaar afstemmen van deze factoren. In de komende paragrafen bespreken we daarom een voor een de hiervoor genoemde succesfactoren.

1.1 De klant

Zoals je hebt kunnen lezen, begint sales bij de klant. Maar wat is een klant eigenlijk? Bij de term klant denken de meeste mensen aan een persoon die een product of dienst afneemt van een leverancier en daar als tegenprestatie een betaling tegenover stelt. In de commerciële b2b-omgeving kom je meerdere termen tegen die hetzelfde betekenen. In sectoren als de advocatuur en het notariaat worden klanten vaak aangeduid met de term cliënten. In de horecasector worden klanten meestal gasten genoemd. En niet zelden worden klanten in een b2b-omgeving ook omschreven als opdrachtgevers. In dit boek gebruiken we de term klant. In de salesliteratuur kom je de volgende definitie tegen, die als basis kan dienen bij het bepalen wanneer een klant nu eigenlijk klant is binnen jouw organisatie:

Definitie

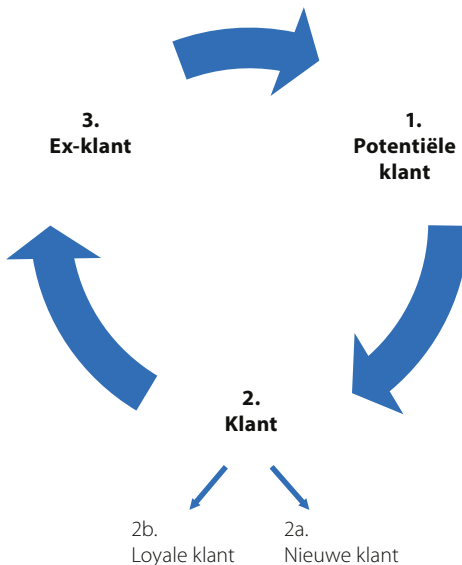
Klant

Een klant is een persoon of organisatie die een product of dienst ontvangt van een leverancier en daar als tegenprestatie een betaling of andere vorm van waarde voor levert.

Deze definitie geeft een goede basis, maar in veel organisaties is er vaak de nodige onduidelijkheid over *wanneer* een klant nu eigenlijk klant is. Is een klant pas een klant als deze ook echt wat heeft gekocht (zoals in de definitie hiervoor)? Of ziet een organisatie een klant die interesse heeft om in de nabije toekomst te kopen ook al als klant? Dezelfde vraag kan worden gesteld voor klanten die in het verleden wel hebben gekocht, maar dat momenteel niet meer



doen. Met andere woorden: zijn potentiële klanten en ex-klanten nu wel of geen klanten van de organisatie? Het antwoord op deze vragen kan per organisatie verschillen. Van belang is dat wanneer een organisatie haar klanten centraal wil stellen, zij eerst nadenkt over wat of wie haar klanten nu eigenlijk zijn. De definitie van een klant binnen jouw organisatie is de basis waarop het beleid kan worden gebouwd waarmee de klant centraal wordt gesteld. In dit kader is de klantrelatiecyclus een handig hulpmiddel. Deze cyclus beschrijft drie fases van de relatie tussen klant en leverancier. De cyclus begint wanneer de klant nog niet koopt bij de leverancier, maar hier mogelijk wel interesse in heeft. In dat geval spreken we van een potentiële klant. Binnen sales wordt het leggen en managen van relaties met potentiële klanten vaak aangeduid met de term *new business development*: het ontwikkelen van nieuwe business.



Figuur 1.3 De klantrelatiecyclus

Als klanten eenmaal hebben gekocht bij een leverancier, belanden ze in de volgende fase en worden ze bestempeld als klant. Hierbij is het overigens wel belangrijk om een onderscheid te maken tussen nieuwe klanten en loyale klanten. Nieuwe klanten zijn klanten die voor de eerste keer kopen bij een leverancier. Loyale klanten zijn klanten die steeds terugkomen om opnieuw te kopen. Een belangrijk onderdeel binnen het salesvak is dan ook het managen van relaties met bestaande klanten. Dit wordt vaak aangeduid met de term ‘*accountmanagement*’ (zie hoofdstuk 7). De derde fase in de klantrelatiecyclus is de fase waarin elke klant vroeg of laat een keer terechtkomt. Dat is de fase waarin afscheid wordt genomen van de leverancier. Hoewel het op het eerste gezicht misschien onlogisch lijkt, hoeft het initiatief tot dit afscheid niet altijd van de klant te komen. Ook de leverancier kan besluiten om afscheid van een klant te nemen, bijvoorbeeld omdat deze klant niet goed meer past bij de activi-

teiten van de organisatie. In de meeste gevallen zal een organisatie echter proberen klanten zo lang mogelijk aan zich te binden. Als klanten dan besluiten om weg te gaan, belanden zij vanuit het perspectief van de leverancier weer in fase 1 en worden zij weer potentiële klant. Tenzij de klant ophoudt te bestaan natuurlijk.

Na het vaststellen wat een klant nu eigenlijk is binnen een organisatie, rijst een tweede vraag. Wat bedoelen we eigenlijk met het *centraal stellen* van de klant? In dit verband kom je in de literatuur een aantal belangrijke begrippen tegen die veel op elkaar lijken, maar toch net even anders zijn. In tabel 1.1 zetten we deze begrippen en hun betekenis op een rij.

Tabel 1.1 Begrippen met betrekking tot het centraal stellen van de klant

Term	Betekenis
Klantbewustheid	Het zich realiseren dat klanten belangrijk zijn en dat zij verschillende wensen en verwachtingen kunnen hebben
Klantinzicht	Het continu onderzoeken, vastleggen en analyseren van de wensen, eisen en het gedrag van individuele klanten
Klantgerichtheid	Het als uitgangspunt nemen van de klant bij de inrichting van de hele organisatie
Klantvriendelijkheid	Het zich positief, vriendelijk, begripvol en geduldig opstellen in de contacten met klanten
Klanttevredenheid	De mate van tevredenheid van een klant over de prestaties van een leverancier

Met name de termen klantvriendelijkheid en klantgerichtheid worden nog wel eens door elkaar gehaald. Toch betekenen ze echt iets anders. Als je als verkoper voortdurend meedenkt met de klant en adviezen aandraagt, maar je dat op een onvriendelijke manier doet, ben je wel klantgericht maar niet klantvriendelijk. Andersom kan ook. Want als je de klant minder goede adviezen geeft, maar je dit op een heel vriendelijke, positieve manier doet, ben je wel klantvriendelijk maar niet klantgericht. Het centraal stellen van klanten heeft te maken met alle hiervoor genoemde aspecten. Het begint bij klantbewustheid: het je realiseren dat klanten enorm belangrijk zijn voor jouw organisatie. Zonder cliënten heeft een advocaat geen werk, zonder patiënten kunnen artsen hun werk niet doen en zonder gasten houdt geen enkele hotelier het lang vol. Vanuit die bewustheid kun je vervolgens gericht informatie verzamelen over de wensen, behoeften, gedragingen en ervaringen van klanten (klantinzicht). Dat klantinzicht kun je vertalen naar klantgerichtheid in de hele organisatie, waarbij de klant altijd het uitgangspunt is. Vanuit die klantgerichtheid worden klanten dan klantvriendelijk behandeld, met als doel de klanttevredenheid zo hoog mogelijk te laten zijn. Want met dat laatste vergroot je de kans dat klanten loyaal blijven.

Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat deze vijf elementen goed beheerst, is Coolblue. Door gericht informatie te verzamelen over wat klanten belangrijk vinden, onderscheidt het bedrijf zich niet alleen door het leveren van klantgerichte oplossingen, maar ook door de klantvriendelijke, servicegerichte houding van alle medewerkers. Van de mensen die via telefoon of chat met klanten communiceren tot aan de bezorgers die de producten bij klanten afleveren. De combinatie van al deze factoren zou dan moeten leiden tot hoge klanttevredenheid. En dat blijkt dat in de praktijk ook zo te zijn!

De laatste jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor het centraal stellen van de klant. In veel jaarverslagen, mission statements en ook interviews met directeuren van bedrijven vind je het motto 'de klant centraal'. Aan deze toegenomen aandacht liggen twee belangrijke oorzaken ten grondslag. Ten eerste heeft het vertrouwen van klanten in hun leveranciers door allerlei schandalen een behoorlijke deuk opgelopen. Met name de financiële sector heeft hier sterk mee te maken gehad. Door de klant weer écht als uitgangspunt te nemen probeert men het vertrouwen opnieuw op te bouwen.

Een tweede reden voor de toegenomen aandacht voor de klant is het feit dat veel traditionele bedrijven stevige concurrentie ondervinden van online alternatieven. Veel pure online bedrijven zijn opgezet met de klant als uitgangspunt en ontwikkelen vanuit die gedachte hun producten en diensten. Kijk maar naar Bol.com, Amazon en het eerdergenoemde Coolblue. Coolblue noemt zichzelf bijvoorbeeld geen webshop maar een klantreisbureau. De gedachte daarachter is dat wanneer die klant zijn reis als fantastisch ervaart, hij de volgende keer terug zal komen om opnieuw te kopen. Vanuit diezelfde gedachte is het verzamelen, vastleggen en analyseren van gegevens over klanten en hun (koop)gedrag ingebakken in het DNA van de pure online bedrijven. Zij zijn continu bezig met het analyseren van het gedrag van hun klanten en bovendien zijn ze zo flexibel ingericht dat ze snel kunnen reageren op veranderingen in dit gedrag. Vaak veel sneller dan traditionele bedrijven, die meestal veel minder flexibel zijn ingericht. Deze traditionele bedrijven hebben ook nog te maken met andere spelers in de waardeketen, bijvoorbeeld hun distributiepartners in het offline kanaal. Het centraal stellen van de klant betekent daarom voor veel traditionele organisaties een echte cultuuromslag.

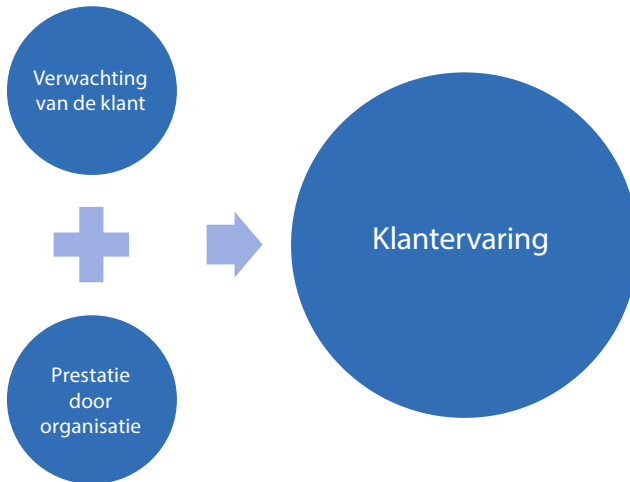


Bekijk op de online leeromgeving de fragmenten over klanttevredenheid.

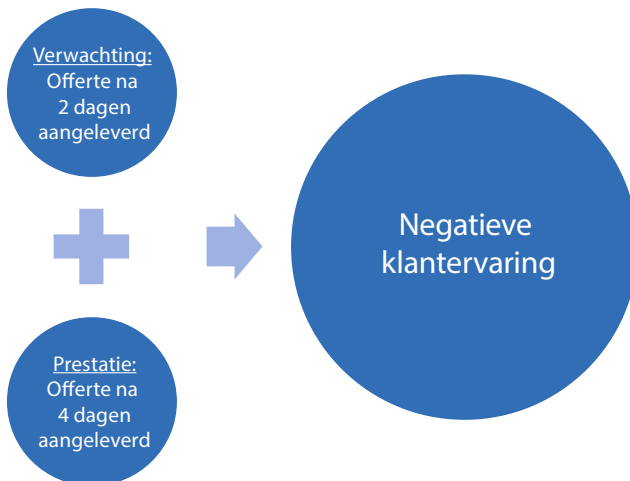
1.1.1 Klanttevredenheid

Een belangrijke factor bij het centraal stellen van de klant is de klanttevredenheid. Door de tevredenheid van de klant te onderzoeken krijgt een organisatie feedback over het succes van haar beleid om de klanten centraal te stellen. Zijn de klanten heel tevreden, dan is de organisatie op de goede weg. Zijn klanten minder tevreden, dan krijgt de organisatie inzicht in welke onderdelen van

haar dienstverlening ze zal moeten verbeteren. De mate van tevredenheid van een klant hangt af van het verschil tussen de verwachtingen van de klant en de door de leverancier geleverde prestaties. Stel bijvoorbeeld dat een klant verwacht dat een offerte binnen twee dagen na het gesprek met de verkoper aangeleverd wordt. Als dit dan in de praktijk drie of zelfs vier dagen wordt, is de door de leverancier geleverde prestatie minder dan de prestatie die de klant verwacht. Dit zorgt voor een ontevreden gevoel: een negatieve klantervaring.



Figuur 1.4 De elementen die de ervaring van de klant bepalen



Figuur 1.5 De elementen die de ervaring van de klant bepalen – voorbeeld

Andersom kan natuurlijk ook. Als de offerte binnen één dag na het gesprek wordt aangeleverd, is de geleverde prestatie dus beter dan de verwachte prestatie en ontstaat er bij de klant een positieve ervaring. In dit geval overtreft de

organisatie de verwachtingen door iets beter te doen dan de klant verwacht. Dan is de kans op een tevreden klant hoog. Maar een tevreden klant is steeds vaker geen loyale klant. Om echt loyale klanten te creëren is het volgens Thomassen (2015) nodig om ‘customer delight’ te creëren. Daarvoor zijn de volgende twee factoren van belang:

- het overstijgen van verwachtingen;
- het bieden van ‘warmte’ en ‘ego-streling’.



Bekijk op de online leeromgeving de fragmenten over het overstijgen van verwachtingen.

Het overstijgen van verwachtingen is wat anders dan het overtreffen van verwachtingen. Bij het overtreffen doe je iets beter, sneller of goedkoper dan de klant had verwacht. Bij het overstijgen van verwachtingen doe je iets wat de klant niet had verwacht en wat wel waardevol voor hem is. Dat hoeven geen grote cadeaus te zijn, maar kunnen juist ook kleine gebaren zijn. Bijvoorbeeld een restaurant dat zonder echte aanleiding een stel gasten een kop koffie van het huis aanbiedt. Of een trainingsbureau dat na het binnenhalen van een opdracht een taart laat bezorgen bij de klant. Het verrassingseffect van dit soort kleine gebaren zorgt voor een positief saldo op de emotionele bankrekening van de klant. Hetzelfde geldt voor de tweede factor die Thomassen noemt: warmte en ego-streling. In een wereld die steeds meer digitaliseert, kun je je als bedrijf én als verkoper onderscheiden door in te spelen op de behoefte aan aandacht en waardering. Warmte kun je als organisatie creëren door klanten te herkennen en vervolgens oprechte aandacht voor hen te tonen. Op de een of andere manier ‘voelen’ mensen het namelijk wanneer je geen echte aandacht voor hen hebt. In plaats van te werken met telefoonbandjes of belscripts behandel je iedere klant zo persoonlijk mogelijk, zelfs onder tijdsdruk. Daarbij is het belangrijk dat je de klant het gevoel geeft dat je de tijd voor hem neemt, oprecht luistert naar zijn vraag en hem bovendien het gevoel geeft dat je hem écht wilt helpen. Zo kun je aan de telefoon bijvoorbeeld na het oplossen van het probleem waarmee de klant belt, de vraag stellen of je deze klant nog ergens anders mee kunt helpen.

Ego-streling kun je als organisatie creëren door (1) de klant zo goed mogelijk te herkennen en (2) de klant het gevoel te geven dat je hem waardeert. De uitdaging bij het herkennen van de klant is dat dit in alle kanalen lukt: zowel aan de telefoon als via de e-mail en in het persoonlijke contact. Hier kan technologie heel behulpzaam zijn. Als de klantgegevens centraal op een goede manier worden bijgehouden en voor iedere medewerker inzichtelijk zijn, is het herkennen van de klant al een stuk dichterbij. Na het herkennen komt het waarderen van de klant. Dat begint met een simpel bedankje op het moment dat hij een order plaatst. Maar ook wanneer hij een compliment aan je geeft of een klacht bij je neerlegt. In al die gevallen doet de klant namelijk moeite en wil hij (onbewust) een beloning voor die moeite. Naast kleine bedankjes kun je waardering ook uiten door (trouwe) klanten privileges te bieden, zoals een

vast kamernummer (zonder extra kosten uiteraard) voor terugkerende gasten in een hotel. Of een speciale avond voor vaste klanten van een kledingzaak waarin ze eerder kunnen profiteren van de korting dan de niet-vaste klanten.

Bekijk op de online leeromgeving de fragmenten over hoe je ‘customer delight’ kunt realiseren.



1.1.2 *Verwachtingsmanagement*

Tevredenheid en het creëren van customer delight hangen voor een belangrijk deel samen met verwachtingen die een klant heeft. En dat is interessant voor een verkoper. Want als verkoper heb je grote invloed op de verwachtingen die klanten hebben. Je kunt deze verwachtingen actief managen. Dit komt duidelijk terug in de definitie van verwachtingsmanagement.

Definitie *Verwachtingsmanagement*



Verwachtingsmanagement is het bewust en proactief beïnvloeden van klantverwachtingen door middel van het gedoseerd verstrekken van relevante en transparante informatie.

Door ervoor te zorgen dat de klanten een realistische verwachting hebben van de prestaties die jij en jouw organisatie kunnen leveren, voorkom je onnodige teleurstellingen. Als een klant aangeeft dat hij de offerte binnen twee dagen verwacht en jij weet dat het drie dagen zal gaan duren, kun je de klant hier het best meteen over inlichten. Dan stel je het verwachtingspatroon van de klant op tijd bij en voorkom je een negatieve ervaring.

Als de eerdergenoemde klant er echter, ondanks jouw pogingen deze verwachtingen bij te stellen, op staat binnen twee dagen de offerte te ontvangen, kun je proberen of je deze prestatie alsnog kunt leveren. In dat geval beseft de klant in ieder geval dat hij een extra inspanning van je vraagt. Als het dan lukt om de offerte binnen die twee dagen te leveren, is de kans groot dat de klant dit als positief ervaart.

1.1.3 *Metten van klanttevredenheid*

Er zijn veel manieren om de tevredenheid van klanten te meten. Een methode die veel wordt toegepast, is de Net Promotor Score, vaak afgekort als NPS. Deze methode werd voor het eerst beschreven door Reichheld (2003) en meet de mate waarin een klant zijn huidige leverancier zou aanbevelen aan anderen in zijn omgeving. Reichheld ontwikkelde de NPS begin deze eeuw verder, in samenwerking met Satmetrix en Bain & Company. De methode wordt inmiddels wereldwijd toegepast door veel organisaties om de tevredenheid van hun

klanten te meten en op basis van de uitkomsten verbeteringen door te voeren binnen hun organisatie. De kracht van deze methode ligt in haar eenvoud. De NPS-methode bestaat namelijk uit slechts één vraag, en die luidt:

Hoe waarschijnlijk is het dat u, op een schaal van 0 tot 10, [naam van jouw organisatie] zult aanbevelen aan familie, vrienden of collega's?

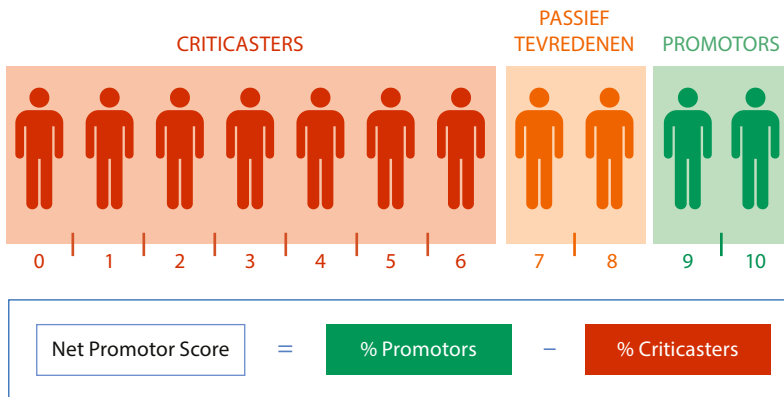
Op basis van het antwoord op deze vraag komt een klant in één van de volgende drie categorieën terecht:

- promotors: zij geven een score van 9 of 10;
- passief tevredenen: zij geven een score van 7 of 8;
- criticasters: zij geven een score van 0 t/m 6.

De NPS wordt berekend als het verschil tussen het percentage promotors en criticasters. Als je bijvoorbeeld 25% promotors hebt, 55% passief tevredenen en 20% criticasters, bedraagt de NPS +5. De NPS zelf wordt niet uitgedrukt als percentage maar als een absoluut getal, dat zich ergens tussen -100 en +100 bevindt. Een positieve NPS (>0) wordt meestal als goed beschouwd.



Bekijk op de online leeromgeving het fragment over NPS.



Figuur 1.6 De Net Promotor Score

De NPS geeft dus een indicatie over de mate waarin klanten tevreden zijn over jouw organisatie. Door klanten een tweede vraag te stellen, kun je ook inzicht krijgen in de factoren waar de klant minder tevreden over is. Die vraag luidt:

Wat zouden wij als organisatie als eerste moeten verbeteren om de volgende keer een hogere score van u te krijgen?

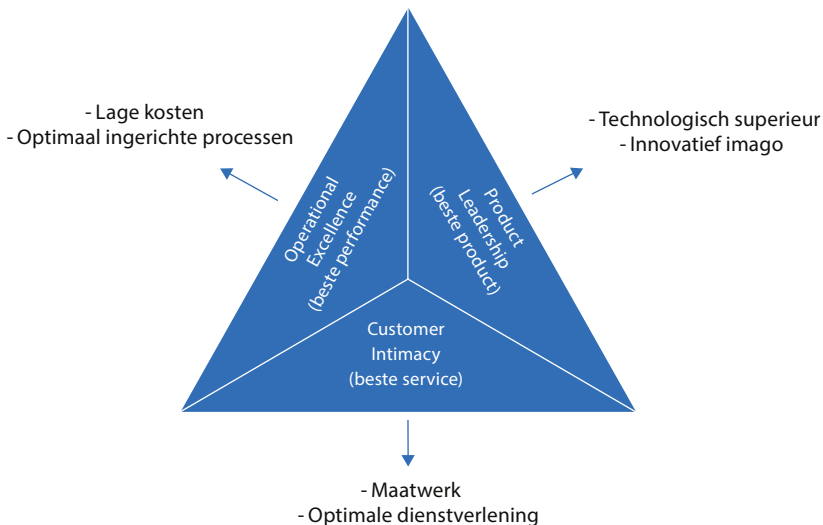
Dit is ook een goede vraag om een gesprek met een klant mee te beginnen. Deze vraag nodigt klanten namelijk niet alleen uit om aan te geven waar ze minder tevreden over zijn, hij biedt hun tevens de mogelijkheid om aan te geven hoe

ze het graag anders zouden zien. En daarmee ontvang je als organisatie waardevolle input voor het aanbrengen van verbeteringen. Omdat deze methode zo eenvoudig is, zijn de uitkomsten ook goed over te brengen aan collega's op alle niveaus binnen de organisatie. Want tevreden klanten zijn een zaak van de hele organisatie en niet alleen van de sales- en marketingafdeling. In de volgende paragraaf kun je hier meer over lezen.

1.2 Strategie

Zoals je in de vorige paragraaf hebt kunnen lezen, is het centraal stellen van de klant voor veel bedrijven dus een kwestie van makkelijk gezegd, moeilijk gedaan. De omslag die hiervoor in veel organisaties nodig is, vergt tijd en vaak ook de nodige investeringen. Het centraal stellen van de klant begint dan ook bij de top van de organisatie. Treacy en Wiersema (1993) hebben onderzoek gedaan naar manieren waarop organisaties waarde kunnen toevoegen voor hun klanten. Uit dit onderzoek blijkt dat er in de basis drie manieren zijn waarop organisaties die waarde kunnen toevoegen:

- Customer Intimacy: in deze strategie zet je de klant centraal.
- Operational Excellence: in deze strategie zet je de kwaliteit van je dienstverlening centraal.
- Product Leadership: in deze strategie zet je de kwaliteit van je product of dienst centraal.



Figuur 1.7 De waardestrategieën van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema stellen allereerst dat wanneer een organisatie op langere termijn succesvol wil zijn, alle drie de waardestrategieën op een goed niveau moeten zijn. Je kunt de klant wel centraal stellen, maar als de kwaliteit van je

product ronduit slecht is, ga je weinig successen boeken. Hun tweede voorwaarde is dat een echt succesvolle organisatie slechts kan excelleren op één van deze strategieën. Dat betekent dus dat een organisatie heel bewust moet kiezen voor één van de drie strategieën, en vervolgens alles in het werk moet stellen om die beter uit te voeren dan welke concurrent dan ook. Organisaties die dat niet doen, lopen volgens Treacy en Wiersema het risico om 'stuck in the middle' te raken: door niet te kiezen, blijven ze een beetje in het midden hangen en onderscheiden ze zich feitelijk nergens door.

De strategie van een onderneming wordt doorgaans door de directie geformuleerd. Wanneer een organisatie de klant centraal wil stellen en daarin beter wil worden dan wie dan ook, begint dit dus met een bewuste keuze van de directie voor de strategie Customer Intimacy. Pas als de directie dit doet, kan de strategie ook in de andere lagen van de organisatie worden vormgegeven. Zonder de steun van de directie stranden veel CRM-projecten in een vroeg stadium. Als de directie bijvoorbeeld (bewust of onbewust) kiest voor de strategie Operational Excellence, zullen veel investeringen die gedaan moeten worden om elke klant optimaal te kunnen bedienen, worden afgekeurd omdat de kosten daarvan te hoog zijn. Dergelijke investeringen passen namelijk niet bij deze strategie, die juist uitgaat van lage kosten. De directie die voor die strategie kiest, zal vooral investeren in het optimaliseren van de interne processen, zodat deze tegen zo laag mogelijke kosten kunnen worden uitgevoerd.

Nadat de directie een keuze heeft gemaakt, moet zij er tevens op toezien dat deze strategie verder wordt vormgegeven door bijvoorbeeld de marketing- en salesafdelingen. Zij moeten deze keuze van de directie doorvertalen naar hun sales- en marketingstrategie. Uiteraard zal de directie dan ook de benodigde middelen ter beschikking moeten stellen.

Bij een Customer Intimacy-strategie wordt bijvoorbeeld vaak het woord 'maatwerk' genoemd. Elke klant heeft zo zijn eigen eisen en wensen en bij deze strategie streeft een organisatie ernaar deze wensen en eisen van elke individuele klant zo goed mogelijk te bedienen. Dat betekent voor een salesafdeling bijvoorbeeld dat heel goed gekeken moet worden naar de individuele klant. Per klant moet een plan worden gemaakt om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op deze wensen en eisen. Een simpel voorbeeld daarvan is de reiziger die businessclass vliegt. Deze betaalt een veel hoger bedrag dan de reiziger die economyclass vliegt, maar krijgt voor die hogere prijs dan ook maatwerkservice waarin luxe centraal staat.

Een salesafdeling binnen een b2b-organisatie zal moeten gaan nadenken over hoe men de klanten zo persoonlijk mogelijk kan benaderen. Een standaardbenadering met voor elke klant hetzelfde aanbod past om die reden niet bij een Customer Intimacy-strategie. Een benadering waarin elke klant een 'op maat' gemaakt voorstel wordt gedaan, past daar wel bij. Om dat laatste te kunnen

realiseren zijn investeringen nodig, bijvoorbeeld in software waarmee die verschillende gegevens van klanten geanalyseerd kunnen worden. Maar als de directie achter de Customer Intimacy-strategie staat, zal ze deze investeringen de moeite waard vinden.

Bekijk op de online leeromgeving het fragment over Treacy en Wiersema.



1.3 Technologie

Stel dat je als organisatie besloten hebt de klant centraal te stellen en deze klant dus zo veel mogelijk 'op maat' te gaan bedienen. Als je een klant op maat wilt bedienen, zul je deze goed moeten kennen. Je zult niet alleen de wensen en eisen van de klant moeten kennen, maar ook een goed beeld moeten hebben van het gedrag van die klant. Met andere woorden, je zult inzicht moeten krijgen in de klant. Klantinzicht ontstaat wanneer een organisatie continu bezig is met het onderzoeken, vastleggen en analyseren van de wensen, eisen en het gedrag van individuele klanten.

Nog niet zo heel lang geleden zat dat klantinzicht vooral in de hoofden van de mensen die direct betrokken waren bij de klant, bijvoorbeeld de accountmanager en de mensen van de klantenservice. Het vastleggen ging vaak via een papieren archief, waarin het klantdossier werd bijgehouden. Daarin zaten bijvoorbeeld kopieën van bezoekverslagen, offertes, brieven en andere correspondentie tussen organisatie en klant. Hoewel deze dossiers doorgaans makkelijk toegankelijk waren, was het meestal tijdrovend (en dus kostbaar) om ze door te nemen en was de informatie in die dossiers zelden helemaal actueel. Het analyseren van de gegevens gebeurde in die tijd daarom maar op kleine schaal en speelde zich vaak af in de hoofden van de mensen die direct bij de klant betrokken waren.

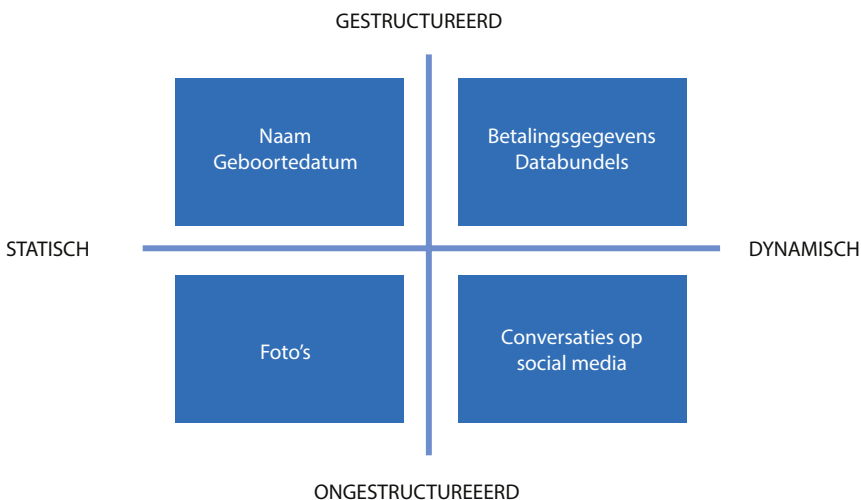
Door digitalisering en automatisering zijn er veel nieuwe mogelijkheden ontstaan om het gedrag van klanten te volgen. Zo was het bij een papieren mailing altijd onduidelijk of alle brieven wel aankwamen en kon men al helemaal niet zien of een klant de mailing überhaupt wel las. Bij een e-mailing kan niet alleen simpel worden vastgesteld of de e-mail is aangekomen, ook kan zo ongeveer elke actie die de ontvanger onderneemt, worden vastgelegd. Cookies zorgen er bijvoorbeeld voor dat exact kan worden vastgelegd wat bezoekers van websites precies doen. En via gps kan nauwkeurig worden gevolgd hoe mensen zich bewegen. Daarnaast zijn er tal van bedrijven die van alles vastleggen over consumenten en andere bedrijven. Deze informatie wordt dan vervolgens weer gekocht door andere bedrijven, die er hun klantinzicht mee kunnen verbeteren.

Kortom, van het tijdperk van papieren klantdossiers met vrij beperkte informatie zijn we terechtgekomen in het tijdperk van het digitale klantdossier

waarin grote hoeveelheden klantgegevens realtime worden vastgelegd en met behulp van slimme technologieën kunnen worden geanalyseerd.

1.3.1 Big data

Als je werkzaam bent in een salesfunctie is het niet alleen belangrijk dat je op de hoogte bent van deze ontwikkelingen. Het is ook belangrijk dat je beseft dat het analyseren en slim combineren van verschillende soorten informatie kan leiden tot een aanzienlijke verbetering van het inzicht in de klant. En dat het kunnen analyseren en interpreteren van data een vaardigheid is die verkopers zullen moeten leren beheersen om succesvol te kunnen blijven. In dat verband is de term big data relevant. Het woord 'data' slaat op alle vormen van informatie die kunnen worden vastgelegd. Hierbij kun je denken aan statistieken en gebruiksgegevens, bijvoorbeeld bij telefoonabonnementen. Maar ook aan gps-data die inzicht geven in waar mensen zich bevinden en welke routes ze (vaak) gebruiken.



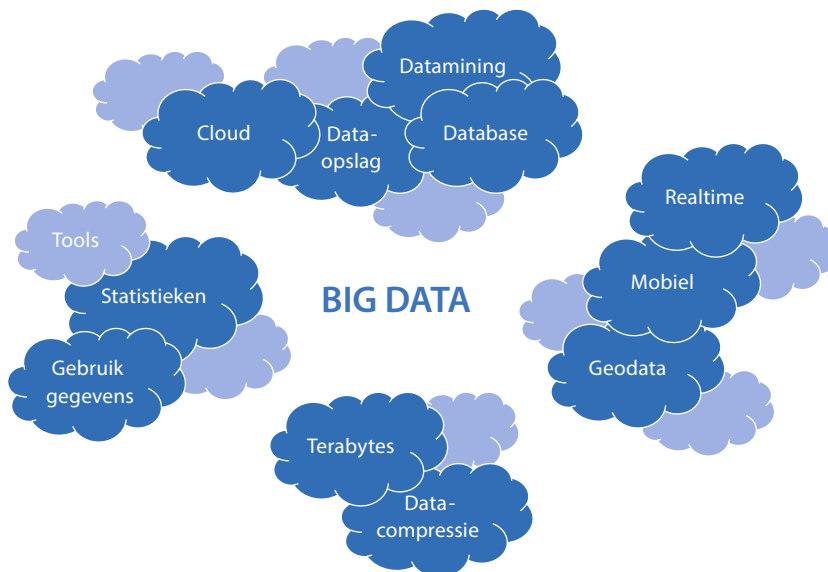
Figuur 1.8 Verschillende soorten data

Een van de factoren die door onderzoeksbureau Gartner stevast in haar onderzoeken wordt genoemd als oorzaak van het ontstaan van de term big data is de enorme diversiteit van de data. Er zijn dankzij de technologie veel soorten gegevens die je kunt vastleggen. In figuur 1.8 wordt een beeld gegeven van de verschillende soorten data die je kunt vastleggen om het gedrag van klanten te analyseren.

Gestructureerde data bevatten gegevens waarin een duidelijke structuur is te herkennen. Statisch betekent dat deze data nooit of zelden veranderen. Wanneer data ongestructureerd zijn, betekent dit dat het veel moeilijker is om hier een structuur in te herkennen. En wanneer data dynamisch zijn, betekent dit

dat ze wel regelmatig veranderen. In figuur 1.8 kun je van elke soort data voorbeelden zien. Het analyseren van dynamische en ongestructureerde data is een stuk lastiger dan het analyseren van statische en gestructureerde data. Toch is er steeds meer slimme software beschikbaar om deze ‘moeilijke’ data te analyseren. Deze slimme software kom je vaak tegen onder de noemer ‘artificial intelligence’ of AI. Deze kunstmatige intelligentie bestaat uit zogenoemde algoritmes (computerinstructies) die zoeken naar patronen in grote hoeveelheden data. Zo hebben grote socialmediaplatforms als Facebook en LinkedIn software om te herkennen wat er in foto’s staat. En ook het analyseren van conversaties op deze platforms wordt steeds geavanceerder. Door de verschillende data op slimme manieren te combineren en te analyseren, kunnen organisaties het gedrag van hun klanten steeds beter voorspellen, en dus ook op dit gedrag anticiperen. In paragraaf 1.3.2 kun je meer lezen over artificial intelligence en concrete toepassingen hiervan in het vakgebied sales.

Het verzamelen en analyseren van data is op zichzelf echter niets nieuws. Ook in de tijd vóór internet en smartphones werden er al data vastgelegd. Het eerste woord uit de term big data is dan ook wat het verschil maakt: het woord ‘big’. In vergelijking met eind vorige eeuw is het veel makkelijker, sneller en ook goedkoper om data te verzamelen, op te slaan en te analyseren. Daardoor worden er in vergelijking met die tijd dan ook veel meer data verzameld. Naast de eerder genoemde toename in diversiteit is de toename in hoeveelheid en snelheid volgens Gartner een andere factor die ervoor heeft gezorgd dat data in korte tijd van ‘small’ naar ‘big’ zijn gegroeid. CapGemini voegt daar als vierde factor de onzekerheid van gegevens aan toe, ook wel ‘veracity’ genoemd.



Figuur 1.9 De elementen van big data

Die combinatie van factoren is ook meteen de reden dat bedrijven deze data steeds vaker in ‘de cloud’ opslaan. ‘Cloud’ betekent letterlijk ‘wolk’. De data staan dus niet meer op een server in het eigen bedrijf, maar ‘hangen’ ergens in de lucht bij een extern bedrijf dat zich specialiseert in dataopslag. Hoewel het misschien op het eerste gezicht gevaarlijk lijkt om data van klanten op te slaan bij een extern bedrijf, is het in de praktijk vaak veel veiliger. Die externe bedrijven specialiseren zich namelijk in het opslaan, beheren én beveiligen van data. Ze besteden dus ook veel meer aandacht aan die beveiliging dan gemiddeld. Bovendien zijn de data in de cloud veel makkelijker toegankelijk te maken voor werknemers die op verschillende locaties werken. En omdat veel mensen inmiddels een deel van hun tijd thuiswerken, is dat een extra reden om informatie in de cloud op te slaan.



Bekijk op de online leeromgeving fragmenten over het gebruik van big data.

Er worden dus steeds meer data verzameld en opgeslagen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) biedt een voorbeeld dat dit verschil in hoeveelheid data illustreert. Vroeger, toen er nog geen scannerkassa's waren, bezocht het CBS maandelijks 540 supermarkten en noteerde tijdens die bezoeken (handmatig) 29.000 prijzen van producten. Nu werken alle supermarkten met scannerkassa's, die elk product dat de winkel uitgaat, scannen en meteen verwerken.

Dat zorgt ervoor dat het CBS nu maandelijks 540.000 prijzen van producten kan vergelijken. Dat zijn ruim achttien keer zoveel prijzen als voorheen, zonder dat het CBS daarvoor nog maar één supermarkt fysiek hoeft te bezoeken. Daardoor zijn het niet alleen meer data, maar kunnen deze data ook sneller worden verzameld en met minder risico op fouten. Bovendien kunnen ook meer verschillende soorten data worden verzameld. Want de scannerkassa scant niet alleen het product en de bijbehorende prijs, maar ook op welke dag en tijd dat product wordt gekocht, en in combinatie met welke andere producten het wordt gekocht. En als de koper ook nog een klantenkaart heeft, kan bovendien nog worden gekeken wie het product koopt. ‘Big data’ betekent dus vooral dat het mogelijk is geworden om grote hoeveelheden verschillende soorten data snel én relatief goedkoop te verzamelen, op te slaan en te analyseren. De grootste toegevoegde waarde hiervan is dat het daardoor beter mogelijk is om het gedrag van klanten te voorspellen. Want door verschillende soorten data met elkaar te combineren kun je verbanden leggen. Op basis daarvan kun je een betere inschatting maken van het (toekomstige) gedrag van de klant. Het zoeken naar mogelijke verbanden in data wordt ook wel datamining (het ‘graven’ in data) genoemd, en de plek waar de verzamelde data worden opgeslagen, ook wel datawarehouse (datamagazijn). Dit alles betekent overigens niet dat kleinere bedrijven die niet of minder goed in staat zijn om veel data te verzamelen binnenkort geen bestaansrecht meer hebben. Ook zij hebben data over hun klanten, zij het op kleinere schaal, en kunnen deze gebruiken om hun producten en diensten zo goed mogelijk af te stemmen op hun klanten. Bovendien

kunnen kleinere bedrijven, zowel in b2b als in b2c (business-to-consumer), zich vaak nog onderscheiden op het menselijke aspect. Want hoe groot en goed data ook mogen zijn, mensen kopen nog steeds het liefst van mensen.

We begonnen dit hoofdstuk met het centraal stellen van de klant. Deze ontwikkeling laat zien dat wanneer een organisatie hiervoor kiest, en dus als strategie Customer Intimacy kiest, ze zal moeten investeren in technologie om klantinzicht te faciliteren. Dat hoeft overigens niet altijd te betekenen dat alle technologie ook zelf moet worden aangeschaft. Een organisatie kan ook besluiten om bijvoorbeeld het datawarehouse uit te besteden aan een andere partij. Voor het analyseren van de data geldt hetzelfde. Een organisatie kan ervoor kiezen om zelf de analisten in huis te halen, maar ze kan er ook voor kiezen deze expertise in te huren. Bij dit soort overwegingen spreken we van een ‘make or buy’-beslissing: doen we het zelf, of kopen we het in? In beide gevallen is een (vaak continue) investering van de organisatie vereist.

Bovenstaande wekt misschien de indruk dat je alleen maar klantinzicht kunt realiseren als je veel kunt en wilt investeren in dure technologie of experts. Dat is niet het geval. Het begint bij elke organisatie met het op een uniforme manier vastleggen van de gegevens van de klant. In zijn simpelste vorm kan dat al in een Excelbestand. Maar tegenwoordig zijn er ook al heel goede CRM-systemen beschikbaar, die goed passen bij de financiële mogelijkheden van kleine organisaties. Vervolgens is het van belang dat deze gegevens ook actueel worden gehouden. Dat betekent dat niet alleen de sales- en/of marketingmensen bij deze klantgegevens moeten kunnen, maar bijvoorbeeld ook iemand van de afdeling klantenservice. Als een medewerker klantenservice een klacht binnenkrijgt van een klant, moet hij deze kunnen registreren in hetzelfde CRM-systeem, evenals de manier waarop deze klacht is afgehandeld. Daardoor weet de accountmanager, wanneer hij de eerstvolgende keer contact heeft met die klant, precies wat er is gebeurd.

1.3.2 *Artificial Intelligence*

Het verzamelen van data is belangrijk, maar op zichzelf zijn data nog niet waardevol. Ze worden pas waardevol als je uit die data relevante informatie kunt halen. Door te kijken of er een relatie bestaat tussen de manier waarop een klant ooit klant is geworden en zijn loyaliteit, kun je bijvoorbeeld bepaalde patronen ontdekken en/of bepaalde verbanden leggen. Als je bijvoorbeeld door het analyseren van hun gedrag merkt dat klanten die zijn binnengekomen via een campagne X veel langer klant blijven dan klanten ooit zijn binnengekomen via campagne Y, dan is dat een waardevol inzicht.

Wanneer mensen moeten zoeken naar patronen en verbanden in data, is dat een tijdrovende klus en bovendien foutgevoelig. Om die reden wordt voor dit soort analyses steeds vaker gebruikgemaakt van kunstmatige intelligentie

Om succesvol te zijn in sales is er meer nodig dan een hoge gunfactor. Het leggen van relaties met nieuwe klanten én het onderhouden van bestaande klantrelaties is van wezenlijk belang voor elke organisatie. En dat is precies waar het vakgebied sales over gaat. In **Inleiding sales** leer je alles over dit boeiende salesvak.

In het boek komen onder andere de volgende onderwerpen uitgebreid aan bod:

- de verschillende fases van het salesproces;
- lead generation, met speciale aandacht voor de rol van data en technologie;
- aanbestedingen en netwerken;
- de waardepropositie;
- de salesfunnel en buyer/customer journey;
- de klantenpiramide;
- accountmanagement.

Deze derde druk is volledig geactualiseerd en gaat uitgebreid in op de invloed van digitalisering en verduurzaming op het vakgebied b2b-sales. In deze editie is daarom veel aandacht voor thema's als meervoudige waardecreatie, innovatie en de rol van data en technologie in de verschillende fases van de salesfunnel. Op de bijbehorende online leeromgeving vind je video's en kennistoetsen.

Stefan Renkema is als hoofddocent verbonden aan de Academie voor Business en Communicatie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Daarnaast is hij sinds 2017 directeur opleidingen bij Your Ability en mede-oprichter van het platform tafelgasten.com. In dit boek combineert hij bekende en minder bekende inzichten uit de salestheorie met zijn eigen ervaringen als ondernemer, accountmanager, salesmanager en commercieel directeur.



www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl