

Hoofdstuk 1

DE ROL VAN SALES

'There's no doubt that something radically different is going on within sales relationships like these. But it's not simply that selling is getting more complex and sophisticated. It's not that the hard sell has become softer, that selling has a greater technology component, or that individual salespeople have been replaced by teams. These may be symptoms of change, but the causes are much fundamental. Selling is in the early stages of a complete transformation.'

(Rackham & De Vincentis, 1999: 5)

Dit hoofdstuk schetst in het kort de achtergrond van sales. De rol van sales is in de afgelopen decennia veranderd. Deze veranderingen in sales hebben een aantal gevolgen. In dit hoofdstuk worden de veranderingen en hun gevolgen beschreven. Dit hoofdstuk sluit af met een aantal vragen.

Sinds de mensheid taakverdeling heeft uitgevonden en vraag en aanbod elkaar moesten vinden, heeft ruil – en daarmee inkoop en verkoop – betekenis gekregen. In een wereld waarin markten niet transparant zijn, is de rol van sales (en dan vooral van persoonlijke verkoop) gericht op communicatie van het aanbod, het benadrukken van de kenmerken en voordelen ervan, het onderhandelen over de prijs en het zo snel mogelijk sluiten van de overeenkomst.

Globalisering en digitalisering zijn van grote invloed op het salesvakgebied. In business-to-businessmarkten is er sprake van overaanbod van kwalitatief goede en vergelijkbare producten en diensten. Zo zijn kopersmarkten ontstaan, waarin inkopers hun leveranciers kunnen uitspelen om de beste prijs te bedingen. De digitalisering heeft geleid tot veel meer transparantie. Inkopers kunnen aanbieders makkelijker vinden en vergelijken, onderling gebruikservaringen delen en met elkaar inkoopmacht organiseren.

Voor sales, met name voor persoonlijke verkoop, betekent dit dat communicatie over kenmerken en voordelen van standaardaanbod minder relevant is geworden: de inkoper is immers al goed geïnformeerd. Dit heeft grote gevolgen voor de rol

van sales. Wat moet de nieuwe rol van sales zijn? Hoe kan sales het verschil maken in een wereld waarin de producten en diensten min of meer vergelijkbaar zijn?

Innovatieve samenwerking

De positie van sales verandert ook voor de inkoopafdeling van een organisatie. Topic bij het inkoopcongres van Nevi Oost-Nederland maart 2011 was de trend van innovatieve samenwerking. Het draait hierbij om het positioneren van inkoop in relatie tot leveranciers en interne klanten. Daarmee wordt bedoeld op een samenwerking tussen inkoop, verkoop en interne klanten.

In de inleiding is al aangegeven dat sales verandert: niet alleen de betekenis die sales heeft voor de klant is aan verandering onderhevig (een verschuiving van product naar klant), maar ook de betekenis die sales heeft voor de organisatie. De markt verandert en dit vraagt om een vernieuwde salesstrategie. Deze verandering is niet eenvoudig. Het simpele feit dat sales binnen veel organisaties onderdeel is van een afdeling en niet zelfstandig functioneert, doet al voorspellingen over de prioriteitenstelling die sales binnen die organisaties en daarmee binnen de afdeling krijgt. Daarmee zegt het ook iets over de rol die de accountmanager, de salesmanager, maar ook de verkoper zich moet aanmeten om binnen de veranderende markt een goed resultaat te behalen.

Om een goed beeld te verkrijgen van wat er moet veranderen om sales effectief en efficiënt op de kaart te zetten, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de veranderende rol van sales, onder invloed van globalisering en digitalisering en de effecten hiervan op de rol van de verkoper. Als eerste wordt ingegaan op de ontwikkelingen op het gebied van kopen en verkopen.

1.1 De veranderende rol van sales

1.1.1 Ontwikkelingen op het gebied van kopen en verkopen

Enige tijd geleden verscheen er een programma op de Nederlandse televisie onder de titel *Topverkopers*. In dit KRO-programma zocht presentator Jort Kelder in een reeks afleveringen de beste verkoper van Nederland. Een fragment uit de aankondiging van het programma op de website van de KRO laat een stereotiep beeld zien, dat veel mensen (nog steeds) van een verkoper hebben.

De aankondiging suggereert een wereld van bedrog, waarbij nietsvermoedende klanten in de klauwen worden gedreven van geldddorstige verkopers die met allerlei sluwe trucs de klant tot kopen proberen over te halen. En hoewel we de verkoper

Topverkopers

‘De KRO laat met de realitycompetitie *Topverkopers* zien wat er schuil gaat in de psyche van de ware topverkoper. Alle verborgen agenda’s en verleidingstips komen genadeloos aan de oppervlakte. Na het volgen van de serie *Topverkopers* gaat een klant voortaan nooit meer argeloos een winkel in. De werkelijkheid blijkt soms ontluiserend, maar ook het respect groeit, want verkopen blijkt ook een ingewikkeld en enorm boeiend vak.’

(<http://topverkopers.kro.nl/overhetprogramma/over-het-programma.aspx>, geraadpleegd op 3 september 2010)

moeten respecteren vanwege de complexiteit van het vak, claimt het programma de ware (lees: slechte) aard van de verkoper te laten zien.

Hoewel er natuurlijk verkopers zijn die koste wat kost een product aan een klant willen slijten, staat het beeld van een leugenachtige en huichelachtige beroepsgroep ver van de hedendaagse realiteit.

Waar komt dit stereotiepe beeld dan vandaan? Daarvoor moeten we teruggaan naar de tijd waarin verkopers nagenoeg de enige bron waren voor een koper om iets over een product of dienst te weten te komen. Voordat informatiebronnen als het internet hun intrede deden, waren kopers voor hun kennis van producten namelijk grotendeels afhankelijk van de informatie die ze van verkopers kregen. Wie een nieuwe fiets wilde aanschaffen, ging naar de fietsenmaker, liet zich informeren over verschillende modellen en de prijs, en maakte vervolgens op basis van die informatie een keuze. Door zijn kennis had de verkoper een voorsprong. De verkoper bepaalde namelijk welke informatie hij wel of niet deelde.

Daarnaast was de consument afhankelijk van het aanbod van de verkoper. De fietsenmaker had een beperkt aantal modellen in zijn assortiment waaruit een keuze gemaakt kon worden. De variatie in match tussen de vraag van de consument (Wat voor soort fiets wil ik? Waarvoor ga ik de fiets gebruiken? enzovoort) en het uiteindelijk geleverde product was nooit groter dan de modellen die de plaatselijke fietsenmaker of de vertegenwoordiger verkocht. De vertegenwoordiger kwam gemiddeld één keer per jaar langs.

Met andere woorden: je kon kiezen uit een aantal modellen en je moest je wensen min of meer aanpassen aan dit aanbod. Door deze beperkte keuze, en het verschil in kennis en informatie, is het beeld ontstaan dat verkopers alle macht en middelen hadden om kopers een poot uit te draaien.

Er is in de hiervoor beschreven situatie sprake van een verkopersmarkt. De koper heeft weinig alternatieve mogelijkheden. De verkoper communiceert het aanbod en onderhandelt over de mogelijkheden en de prijs. Kenmerkend voor deze marktsituatie is schaarste, een hoog prijsniveau met weinig onderhandelingsruimte, het

bestaan van exclusieve distributeurs en van lange levertijden. De eerste in massa geproduceerde auto, de T-Ford, was vanaf 1914 in één kleur te koop: zwart. De reden hiervoor was efficiëntie: zwart droogde het snelste van alle kleuren. Henry Ford, producent van de auto, zei hierover: 'Je kunt hem bij ons in alle kleuren kopen, als het maar zwart is.'

Ook in de huidige markten, die gekenmerkt worden door overaanbod en toegankelijkheid, kan nog sprake zijn van verkopersmarkten. Denk daarbij aan zich niet-onderscheidende producten zoals winterbanden, of wegeenzout gedurende strenge winters.

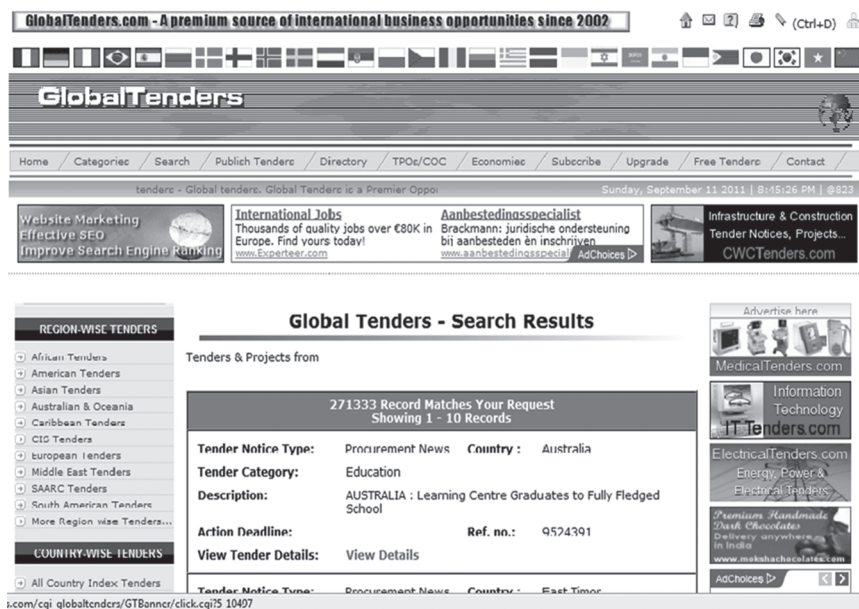
De klant heeft nu in ieder geval wel meer keuzemogelijkheden door de komst van snellere communicatielijnen, zoals internet, snellere transportmogelijkheden en groter aanbod van (dezelfde) goederen en diensten. Waar vroeger een dienst uit Groningen in Maastricht onbetaalbaar was, behoort diezelfde dienst nu tot één van de vele mogelijkheden. Met andere woorden: voor veel producten en diensten zit de meerwaarde vaak niet in het product of de dienst zelf. Immers, er is nu een wereld van leveranciers.

Het onderscheid in het aanbod moet dus op een andere manier gemaakt worden. Dit betekent dat verkoop niet langer een product of dienst verkoopt, maar een oplossing van een probleem of beantwoording van een vraag van een klant. Verkopers moeten erachter zien te komen wat precies de behoefte is van de inkopende partij. Voordat bij een verkoper ook maar een stap over de drempel wordt gezet, heeft de inkopende partij al gekeken op internet wat er zoal wordt aangeboden en voor welke prijs. Daarnaast leidt de stap over de drempel niet automatisch tot een verkoop. De inkopende partij kan de verkopende partij ook gebruiken als informatiebron om vervolgens via internet een gerichte aankoop te kunnen doen. De traditionele vaardigheden van verkopers gericht op alleen verkoop van een product of dienst moeten worden omgezet in vaardigheden die kansen omzetten in verkoop.

Omdat verkoop eerst volgens de bovenstaande, oude principes werkte, was er nooit de noodzaak om de eigen positie binnen de eigen organisatie en bij de klant tegen het licht te houden. Nu de principes veranderd zijn, moet de afdeling Sales een andere werkwijze kiezen. Als tegenhanger van inkoop en onderdeel van een afdeling binnen de eigen organisatie moet de afdeling Sales de regie voeren zonder de regiefunctie te hebben. Dit vraagt een bepaalde systematiek en attitude van de afdeling en van de klant.

Tenders

De afdeling Sales neemt zelf de regie in handen door bijvoorbeeld de sites van de Wereldbank of de Asian Development bank te doorzoeken op zoek naar tenders.



Figuur 1.1 Internetpagina Wereldbank met global tenders

In de onderstaande paragrafen wordt een aantal aspecten behandeld die een verandering hebben teweeggebracht in de rol van sales. De twee eerste aspecten zijn globalisering en digitalisering.

1.2 Globalisering en digitalisering

1.2.1 Globalisering

Aan het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw kwam er een verschuiving in de oude verhoudingen tussen kopers en verkopers. Door twee algemene ontwikkelingen is de markt ingrijpend veranderd. De eerste van deze ontwikkelingen, globalisering, begon zelfs al in de jaren zeventig. In de loop van de jaren negentig barstte zij echter volle hevigheid los, in combinatie met een tweede ontwikkeling: *digitalisering*.

Globalisering is in de letterlijke betekenis van het woord niet meer dan internationalisering. Steeds meer producten en diensten worden grensoverschrijdend aangeboden. Deze internationalisering leidde er niet alleen toe dat bedrijven hun producten wereldwijd gingen aanbieden, maar ook dat ze internationale samenwerkingsverbanden aangingen.

Welke gevolgen heeft de globalisering gehad voor de verhoudingen tussen kopers en verkopers? Eén gevolg is dat kopers toegang hebben gekregen tot een steeds groter aanbod aan producten en diensten. Dit geldt niet alleen voor de consument

die zag dat het aanbod van de plaatselijke winkel of vertegenwoordiger almaar groter werd. Vooral voor bedrijven en overheden is deze aanbodgroei van groot belang geweest. Waar individuen immers incidenteel consument zijn van diensten en producten, hebben bedrijven en overheden inkoopafdelingen die zich structureel bezighouden met de inkoop van diensten en producten. Een groter aanbod aan producten zorgt voor meer keuzemogelijkheid. Deze grotere keuzemogelijkheid beperkt zich niet alleen tot de variatie en hoeveelheid aan producten die worden aangeboden, maar ook in de prijs die er voor producten wordt gevraagd.

Vanaf het moment dat er een groter aanbod aan diensten en producten ontstond, hebben bedrijven zich in hun koopgedrag aangepast. In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid stilgestaan bij deze gedragsverandering en de functie van inkoop bij bedrijven. Hier wordt eerst volstaan met de wetenschap dat inkoopafdelingen door een groter aanbod van producten een belangrijke troef in het koop-verkoopproces in handen hebben gekregen.

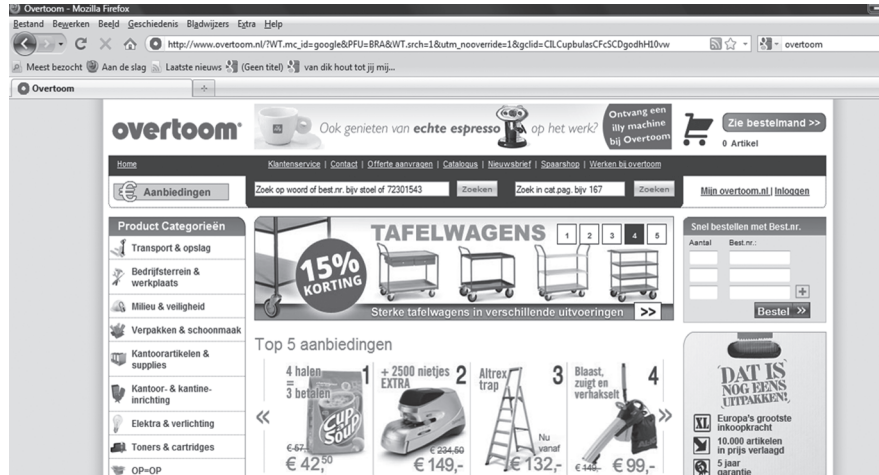
1.2.2 Digitalisering

De tweede ontwikkeling die voor een ingrijpende verandering heeft gezorgd, is *digitalisering*. Onder invloed van ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie heeft de markt een enorme verandering ondergaan. Het bekendste voorbeeld van deze digitalisering is ongetwijfeld het internet.

De veranderende invloed van digitalisering op de markt is tweeledig.

- In de eerste plaats heeft het internet gezorgd voor een enorme informatiestroom over producten en diensten. Kopers zijn niet meer enkel afhankelijk van de informatie die verkopers of voorlichters hen verschaffen. Productinformatie is door digitalisering gemeengoed geworden. Inkopers laten zich met een druk op de knop informeren over zaken als aankoopbedragen, gerelateerde producten, en service en onderhoud. Het belangrijkste gevolg daarvan is dat inkoopafdelingen opereren in een zogenoemde *transparante markt*. Dat wil zeggen dat ze op elk moment informatie tot hun beschikking hebben over nagenoeg alle producten en diensten.
- Een tweede gevolg van digitalisering is dat er een nieuw *verkoopkanaal* voor veel producten en diensten is ontstaan: het internet. Vanaf het begin van deze eeuw is het internet ingezet voor de verkoop van een steeds groter wordend aanbod aan producten en diensten. Sommige bedrijven hebben zich sinds de opkomst van dit nieuwe kanaal zelfs alleen nog maar toegelegd op deze wijze van verkopen (e-commerce). Ook is er in een aantal gevallen een 'nieuwe markt' ontstaan, bijvoorbeeld een digitale tweedehandsmarkt van machines.

Zowel het aanbod als de wijze van aanbieden van producten is veranderd. Door digitalisering van informatie- en verkoopkanalen is er een zogenoemde *balance of power* (evenwicht) tussen verkoop en inkoop ontstaan, of misschien zelfs wel een voorsprong van inkoop op sales. De klant hoeft niet door verkopers persoonlijk geïnformeerd te worden over de kenmerken van de verschillende soorten produc-



Figuur 1.2 Voorbeeld internetverkoop Overtoom, 2011

ten die ze aanbieden. Hij wil op een snelle wijze en onder zijn eigen voorwaarden producten aanschaffen.

Een goed voorbeeld van het inspelen op digitale ontwikkelingen is het bedrijf Koning & Hartman. Dit bedrijf levert producten en diensten voor industriële, telecom-, kabel- en energie-infrastructuren (zoals sensoren voor industriële processen of voor temperatuurstelling). Dit bedrijf is veel actiever dan voorheen gaan werken met internet. Met e-mail, nieuwsbrieven en andere marketingcommunicatie genereert het bedrijf verkeer naar de website. Bezoekers van de website kunnen meer informatie krijgen en/of de webshop bezoeken. Het zoekgedrag van de bezoekers wordt bijgehouden en levert weer leads op voor de buitendienst. Verkopers hebben, voordat ze een klant bezoeken, kennis van de interesse van de klant.

1.3 Gevolgen van de veranderende markt

De markt heeft zich onder invloed van digitalisering en globalisering op verschillende vlakken veranderd en ontwikkeld. Als gevolg daarvan hebben inkoopafdelingen meer keuze uit producten, toegang tot nieuwe verkoopkanalen en is de markt transparanter geworden door een grotere informatievoorziening. Welke gevolgen hebben deze veranderingen op het salesvak?

Deze vraag is niet zo één-twee-drie te beantwoorden. Het lijkt vrij eenduidig, maar het bepalen van de gevolgen van globalisering en digitalisering voor de markt is complex. Veel aspecten hebben immers hierin een rol gespeeld. Vandaar dat we deze vraag nader moeten analyseren. Daarbij gaan we uit van één zekerheid: dát de marktveranderingen gevolgen hebben gehad voor het salesvak is inmiddels overduidelijk.

Deze paragraaf bekijkt de gevolgen vanuit het perspectief van de verkoper. Daarvoor moet een aantal deelvragen eerst worden beantwoord:

- Wat is mijn rol als verkoper?
- Aan wat voor soort klant verkoop ik mijn producten?
- Op welke wijze verkoop ik mijn producten?

1.3.1 Wat is mijn rol als verkoper?

Om te weten te komen welke invloed globalisering en digitalisering hebben op het salesvak, is het allereerst belangrijk om te weten wat een verkoper doet. Met andere woorden: welke bijdrage levert een verkoper aan het gehele proces, van de ontwikkeling van een product tot de uiteindelijke aankoop ervan?

Een eerste antwoord op die vraag zou simpelweg kunnen zijn dat de verkoper het product enkel verkoopt. Oftewel, de rol van de verkoper beperkt zich tot het sluiten van de uiteindelijke *transactie* of deal met de klant. In toevoeging daarop zou ook nog betoogd kunnen worden dat, om die transactie te kunnen sluiten, een verkoper de klant eerst iets over het product moet vertellen en de klant moet overtuigen van de kwaliteiten van het product. Op deze wijze informeert de verkoper de klant. Doet hij dat op een overtuigende wijze, dan is de kans groot dat hij de transactie sluit. Definieren we de rol van de verkoper op deze wijze, dan zeggen we daarmee dat de verkoper zelf geen waarde aan het product toevoegt. Het enige wat hij doet is de klant informatie geven over het product. Met andere woorden: hij communiceert enkel de waarde van het product aan de klant.

Maar wat nu als die klant net zo geïnformeerd is als de verkoper? Of sterker nog, wat nu als die klant beter is geïnformeerd dan de verkoper? Een van de gevolgen van digitalisering is immers dat de klant meer kennis en informatie heeft gekregen over de producten die hij wil kopen. In het licht van die ontwikkeling lijkt de rol van de verkoper als communicator uitgespeeld. Klanten zitten immers niet te wachten op uitleg over allerlei kenmerken en voordelen die ze al op de website van het bedrijf of op vergelijkingssites hebben gelezen.

Het bovenstaande voorbeeld laat zien dat de rol van de afdeling Sales als enkel een waardecommunicerend onderdeel van een bedrijf in veel gevallen achterhaald is. Het afgelopen decennium hebben bedrijven steeds meer de noodzaak ingezien Sales een andere rol te geven. Een rol die niet enkel waarde communiceert, maar die deze ook zelf creëert. Het antwoord op onze eerste deelvraag is dan ook dat de rol van de verkoper is verschoven van een waardecommunicerende transactiesluiter naar een medewerker die waarde toevoegt aan het product dat hij verkoopt. De wijze waarop de verkoper dit kan doen, wordt in de paragrafen hierna besproken.

Een reis boeken

Als je twintig jaar geleden een vlucht wilde boeken naar een tropische bestemming, was je afhankelijk van een servicebalie of reisbureau. Met de informatie die je daar kreeg bepaalde je met welke luchtvaartmaatschappij, op welk tijdstip en vanaf welke bestemming je vloog. Veel bedrijven hadden dan ook vaste luchtvaartmaatschappijen waarmee zij zaken deden.

Met de komst van boekingen via internet werd de markt toegankelijker en overzichtelijker voor de consument. Tevens werd het mogelijk om de prijzen eenvoudig te vergelijken (bijvoorbeeld via Cheaptickets.nl). Klanten kunnen zelf selecteren met welke maatschappij zij vliegen, welk tijdstip hen het beste uitkomt en vanaf welke luchthaven zij vertrekken. Klanten kunnen zelf bepalen welke prijs zij willen betalen voor het geleverde product. Veel bedrijven hebben deze manier van boeken overgenomen. Een belangrijke afweging hierbij is dat ze invloed hebben op de kosten die zij maken voor zakelijke reizen.

1.3.2 Aan wat voor soort klanten verkoop ik mijn producten?

Ook al zijn producten en diensten identiek, de perceptie van de waarde ervan kan van klant tot klant compleet verschillen. Het belang en de beschikbaarheid van het product of de dienst voor de kopende organisatie speelt hierbij een doorslaggevende rol (zie ook hoofdstuk 2). De beschikbaarheid van goed opgeleide en klantgerichte flexwerkers is bijvoorbeeld voor het Holland House op de Olympische Spelen cruciaal, terwijl voor een tijdelijke klus zoals post sorteren kan worden volstaan met gewone flexwerkers.

De vraag: *Aan wat voor soort klanten verkoop ik mijn producten?*, gaat niet zozeer over de verkoper of de producten die hij verkoopt. In tegenstelling tot de andere twee deelvragen gaat deze vraag over het type klant waaraan producten verkocht wordt. Een verkoper moet waarde toevoegen aan een product. De vraag die dan rijst is, over wat voor waarde hebben we het dan?

Sales moet, om waarde toe te kunnen voegen, vooral bedenken wat waarde heeft voor de klant (zie hiervoor hoofdstuk 2). Deze zogenaamde *klantwaarde* is bepalend voor de wijze waarop de verkoper een klant benadert en hoe hij zijn producten aan deze klant verkoopt. Daarmee is klantwaarde een handig instrument om verschillende klanten te kunnen onderscheiden. Weet de verkoper namelijk wat waardevol is voor een klant, dan kan hij zijn verkoopstrategie daarop aanpassen.

In hun boek *Rethinking the sales force* beschrijven Rackham & De Vincentis (1999) hoe je klanten op basis van klantwaarde kunt indelen. Zij onderscheiden drie soorten klanten:

- In de eerste plaats onderscheiden zij de klant voor wie de waarde volledig in het product zelf is gelegen. Rackham & De Vincentis noemen dit de zogenaamde *Intrinsic Value Customer*, oftewel de *intrinsieke-waardeklant*. De naam van dit

klanttype laat zien dat de waarde voor deze groep volledig in het product besloten is (intrinsiek aan het product is).

Kenmerkend voor de intrinsieke-waardeklant is, dat:

- hij vaak al veel van het product weet;
- hij precies weet hoe hij het product wil gebruiken;
- hij de alternatieven voor het product kent;
- hij met betrekking tot het product erg kostenbewust is;
- hij, op basis van de bovenstaande kenmerken, niet trouw is aan het product.

Voor deze klant wordt de waarde van het product dat hij aankoopt, nagenoeg volledig bepaald door de prijs die hij ervoor moet betalen. Het product dat hij aanschaft, is op elk moment door een ander product te vervangen als hij daarmee kosten kan besparen.

Papier

Hoewel veel processen gedigitaliseerd zijn, hebben bedrijven nog steeds papier nodig. Zo zijn veel archieven zowel digitaal als op papier beschikbaar.

Papier is een prototypisch voorbeeld van een product dat bedrijven in grote hoeveelheden en zo goedkoop mogelijk willen inkopen. Daarbij is het merk papier voor de meeste bedrijven niet belangrijk. Papier is papier. Als je een e-mail, rapport of voorstel uitprint, dan is de levensduur ervan niet erg lang. Je hebt immers altijd nog je digitale back up.

In bepaalde gevallen is de kwaliteit van papier nog wel van belang. Denk bijvoorbeeld eens aan een notariële akte of een arbeidscontract. Zo'n belangrijk en rechtsgeldig document moet natuurlijk op duurzaam en mooi papier gedrukt zijn. In dit laatste geval zal een inkoop meer waarde hechten aan andere aspecten dan alleen de prijs.

- In de tweede plaats onderscheiden Rackham & De Vincentis de zogenaamde Extrinsic Value Customer (de *extrinsieke-waardeklant*). Deze klanten zijn voornamelijk op zoek naar een manier om problemen op te lossen of nieuwe mogelijkheden te creëren. Ze zijn daarbij niet zozeer geïnteresseerd in het product op zich, maar meer in de manier waarop ze het product kunnen inzetten. Kenmerkend voor de extrinsieke-waardeklant is, dat:
 - hij op zoek is naar oplossingen en toepassingen;
 - hij op zoek is naar advies en hulp;
 - hij bereid is tijd en middelen te investeren om tot oplossingen en toepassingen te komen;
 - hij bereid is een intensieve relatie op te bouwen met het bedrijf dat oplossingen en toepassingen op maat biedt.