

Het verkoopperspectief

Het eerste deel van *Verkoop en verkoopmanagement* bestaat uit drie inleidende hoofdstukken. **Hoofdstuk 1** handelt over de aard en rol van verkoop en verkoopmanagement, concepten die ook aan het marketingconcept worden gerelateerd. We beschrijven de onderlinge relatie tussen verkoop en verkoopmanagement en leggen uit hoe de wat meer ingewikkelde marketingconcepten in verkoop zijn geworteld. Denkwijzen op het gebied van productie, verkoop en marketing worden behandeld, evenals de wijze waarop het marketingconcept in de praktijk wordt toegepast – via de marketingmix. We introduceren belangrijke concepten zoals marktsegmentatie, targetting en de vier P's van de marketingmix (prijs, product, promotie en plaats), plus een samenvatting van de uitbreidingen van de P's door de jaren heen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de relatie tussen marketingstrategie en persoonlijke verkoop.

Verkoopstrategieën en wat deze te maken hebben met planning vormen de basis van **hoofdstuk 2**. Het traditionele planningsproces voor marketing wordt uitgelegd, waarbij de nadruk ligt op zaken als targetting, prijsstelling, klantbehoud en de verdeling van resources ten behoeve van de implementatie. We onderzoeken de plaats van verkoop in het marketingplan, refererend aan het belang van de verkoopfunctie en de wijze waarop 'inside-out'-planning steeds vaker door 'outside-in'-denken wordt vervangen. Verkoop wordt traditioneel gezien als onderdeel van de promotiemix. (Soms spreekt men ook wel van de 'communicatiemix'.) Verder besteden we aandacht aan het belang van verkoop in relatie tot andere elementen in de promotiemix, zoals adverteren, verkoop-promotie en public relations. Hiernaast worden enkele modernere elementen van de mix behandeld: direct marketing, internetmarketing en interactieve consumer relationship marketing.

Hoofdstuk 3 handelt over het koopgedrag van de particuliere en de zakelijke klant. We bekijken met name hoe elke inkoop situatie een geheel eigen verkoopbenadering vergt. Consumentengedrag wordt beschreven, gevolgd door het koopproces bij bedrijven. Aandacht wordt gegeven aan de invloeden op dit proces, waaronder koopklasse en producttype. Ontwikkelingen in het verwervingsproces, zoals gecentraliseerde inkoop, just-in-time (JIT) en lean manufacturing, en de invloeden van deze ontwikkelingen op de relatie tussen koper en verkoper, worden behandeld. Uit deze ontwikkelingen zijn de concepten van 'omgekeerde marketing' en 'relatiemarketing' ontstaan; de invloeden van deze concepten op de praktijk van de verkoop worden verduidelijkt.

HOOFDSTUK 1

De ontwikkelingen en de functie van verkoop in marketing

Leerdoelen

In dit hoofdstuk worden de volgende onderwerpen behandeld:

- 1 De implicaties van productie-, verkoop- en marketinggerichtheid
- 2 Het soms slechte imago van verkoop
- 3 De plaats van verkoop in de marketingmix
- 4 De verantwoordelijkheden van verkoopmanagers
- 5 Verkoop als carrière

Kernconcepten

- Break-evenanalyse
- Business-to-business (B2B)
- Business-to-consumer (B2C)
- Promotiemix
- Exclusieve distributie
- Intensieve distributie
- Marktpenetratie
- Marktsegmentatie
- Marktskimming
- Marketingconcept
- Marketingmix
- Verkoopmanagement
- Verkoop
- Doelaccounts
- Targeting

1.1 Achtergronden

Er is wellicht geen enkele andere zakelijke activiteit die tot zo veel discussie leidt als verkoop. Dit is ook niet verrassend als je bedenkt dat zo veel mensen direct of indirect hun geld met deze activiteit verdienen. Zelfs mensen die niet direct bij verkoop zijn betrokken, krijgen ermee te maken, in hun rol als consument. Vanwege deze betrokkenheid hebben veel mensen een verkeerd (en vaak misplaatst) beeld van verkoop en verkopers. Vreemd genoeg hebben vooral degenen die hun hele leven in de verkoop hebben gewerkt verkeerde opvattingen over het vak.

Verkoop en verkoopmanagement zijn twee verschillende dingen, hoewel ze sterk aan elkaar zijn gerelateerd. We zullen dit hoofdstuk dan ook beginnen door de aard en de functie van verkoop en verkoopmanagement in hedendaagse organisaties te onderzoeken en enkele gebruikelijke misvattingen onder de loep te nemen.

Net als andere zakelijke functies is de rol van verkoop door de jaren heen veranderd. Misschien wel een van de belangrijkste en meest verstreckende veranderingen is de opkomst van marketing. Dat is het gevolg geweest van veranderingen in de bedrijfsomgeving. De plaats van marketing binnen het bedrijf en de plaats van verkoop binnen marketing worden in dit hoofdstuk besproken.

1.2 De aard en de rol van verkoop

De gemakkelijkste manier om de aard en de rol van verkoop te bekijken, is als manier om een product of dienst aan de man te brengen. Deze voor de hand liggende definitie verbergt het feit dat verkoop vaak een ingewikkeld proces is, gebaseerd op verschillende principes, technieken en sociale vaardigheden, en gerelateerd aan verschillende typen verkooptaken. Straks zullen we een preciezer definitie formuleren. We zullen echter beginnen met de redenen voor de groeiende aandacht voor verkoop als zakelijke activiteit.

De literatuur over verkoop behandelt veel onderwerpen, van conceptuele methodieken tot simplistische 'how-to'-regeltjes. Bedrijven besteden veel geld aan het opleiden van hun verkooppersoneel. De reden voor deze extra aandacht voor persoonlijke verkoop is eenvoudig: in de meeste bedrijven zijn de verkopers het belangrijkste punt van contact met de klant. De best ontworpen en geplande marketingactiviteiten hebben geen kans van slagen als de verkoopafdeling ineffectief is. De rol van verkopers in de frontlinie betekent dat voor veel klanten de verkoper het bedrijf is. Behalve de substantiële investeringen die gepaard gaan met het werven, opleiden en behouden van talentvolle verkopers, zijn er nog andere redenen om het belang van verkoop te onderstrepen en voor meer effectiviteit op dit gebied te zorgen. In deel 3 van dit boek wordt aandacht besteed aan verkooptechnieken.

Het begrip verkoop omvat verschillende situaties en activiteiten. Zo zijn er bijvoorbeeld verkooprollen waarbij de vertegenwoordiger producten of diensten op regelmatige of periodieke basis bij de klant moet afleveren. Dit type verkoop verschilt wezenlijk van verkoop waarbij de vertegenwoordiger kapitaalgoederen aan andere bedrijven moet verkopen. Bovendien houden sommige vertegenwoordigers zich uitsluitend bezig met export, terwijl anderen direct bij de consument thuis ver-

kopen. Een van de opvallendste aspecten van verkoop is de diversiteit aan verkooprollen.

In tabel 1.1 vind je de voor- en nadelen van persoonlijke verkoop.

TABEL 1.1 Voor- en nadelen van persoonlijke verkoop

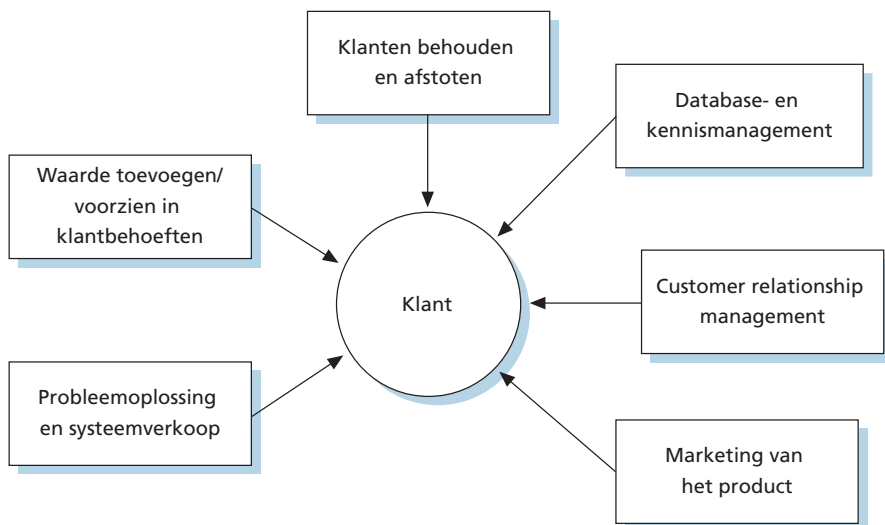
+ Interactief: vragen kunnen worden beantwoord, bezwaren weggenomen
+ Adaptief: presentaties kunnen worden aangepast aan individuele klantbehoeften
+ Complex: argumenten kunnen worden uitgewerkt
+ Relaties worden sterker door de persoonlijke benadering
+ De mogelijkheid om de deal direct te sluiten
– Verkoopbezoeken of -telefoontjes zijn duur vergeleken met andere communicatiemiddelen. (Een bezoek aan een zakelijke klant brengen is veel duurder dan een e-mail sturen).
– Verkoopmedewerkers zijn niet allemaal even ervaren en deskundig.
– Het is moeilijk om input en menselijk gedrag te standaardiseren omdat mensen, bewust of onbewust, inconsistent kunnen zijn.
– Personeel opleiden kan duur zijn en moet voortdurend plaatsvinden. (Nieuwe werknemers moeten worden opgeleid, terwijl ervaren werknemers slechte gewoonten kunnen hebben ontwikkeld en daarom in de gaten moeten worden gehouden. Daarnaast moeten alle werknemers de vereiste nieuwe vaardigheden bijgebracht krijgen.)

1.3 Kenmerken van moderne verkoop

Vandaag de dag moeten verkopers verschillende vaardigheden hebben om goed te kunnen functioneren. Het is niet meer zo dat je met een gelikte presentatie de deal kan sluiten – tegenwoordig moet je meer in je mars hebben. In dit gedeelte bespreken we de kenmerken van moderne verkoop. Verkopers die deze kenmerken niet hebben, zijn minder goed in staat hun werk goed uit te voeren. De kenmerken zijn opgesomd in figuur 1.1.

- 1 *Klanten behouden en afstoten.* Volgens het Pareto-principe geldt dat tachtig procent van de omzet gegenereerd wordt door twintig procent van de klanten. Het is dan ook belangrijk om veel resources te steken in het behouden van de bestaande afzet en de beste en meest winstgevende klanten. Key account management, het richten van de aandacht op één klant of enkele belangrijke klanten, is een belangrijke vorm van verkoop geworden. Aan het andere uiteinde van het spectrum kan men tot het besef komen dat sommige kleine klanten zelfs geld kosten. Dit is zo doordat het helpen van deze klanten (denk aan distributie) duurder is dan de omzet die ze opleveren. Grotere bedrijven moeten dan ook omschakelen naar telemarketing en/of internet als methode om deze klanten van

dienst te zijn of besluiten om de relatie te beëindigen als de hoge kosten die gemaakt moeten worden om hen te bedienen niet kunnen worden teruggebracht.



FIGUUR 1.1 Kenmerken van moderne verkoop

Bron: Moncrief, W.C. en Marshall, G.W. (2005), 'The evolution of the seven steps of selling,' *Industrial Marketing Management*, 34, blz. 13–22.

- 2 *Database- en kennismangement.* Verkopers moeten getraind worden in het gebruiken en aanleggen van klantdatabases en het benutten van internet ter ondersteuning van de verkooptaken (klanten zoeken, informatie over concurrenten verzamelen). In het verleden legden verkopers klantinformatie vast op kaartjes en stuurden ze orders via de post op naar het hoofdkantoor. Technologieën als e-mail, mobiele telefoons en videoconferencing hebben de manier van informatieoverdracht veranderd. Met laptops kunnen verkopers alle mogelijke informatie over klanten en concurrenten opslaan, presentaties maken en direct met het hoofdkantoor in contact treden. Bovendien kan informatie van het bedrijf zelf (zoals catalogi en prijslijsten) elektronisch worden opgeslagen.
- 3 *Customer relationship management.* Voor customer relationship management (CRM) moet de verkoopfunctie gericht zijn op de langere termijn en niet eenvoudigweg op het sluiten van een enkele deal.¹ De nadruk moet liggen op een win-winsituatie, zodat beide partijen baat hebben bij het voortzetten van de relatie. Voor grote klanten kan CRM het opzetten van speciale teams omvatten (voor het beheren van de account en alle aspecten van de zakelijke relatie). Deze vorm van organisatiestructuur, key account management, wordt besproken in hoofdstuk 9; hoofdstuk 10 handelt over relatieverkoop.

- 4 *Marketing van het product.* De moderne verkoper heeft veel meer taken dan het plannen en geven van een verkooppresentatie. Persoonlijke presentaties zijn inmiddels grotendeels vervangen door webpagina's en e-mailbijlagen. Deze informatie is in vergelijking met de door persoonlijke interactie geleverde informatie up-to-date, uitgebreid en gemakkelijk te raadplegen.² De rol van de verkoper breidt zich uit naar participatie in marketingactiviteiten als productontwikkeling, marktontwikkeling en segmentatie, en andere taken die de marketingactiviteiten ondersteunen of aanvullen (databasemanagement, informatieanalyse, het beoordelen van marktsegmenten).³
- 5 *Probleemoplossing en systeemverkoop.* Bij veel hedendaagse verkoopactiviteiten, en met name in B2B, fungeert de verkoper als consultant die samen met de klant problemen identificeert, behoeften in kaart brengt en effectieve oplossingen aandraagt.⁴ Deze benadering verschilt wezenlijk van de gebruikelijke opvatting over verkopers als snelle praters die de klant binnen afzienbare tijd overhalen om een bepaald product aan te schaffen. Moderne verkoop omvat meerdere gesprekken, een teamgebaseerde benadering en goede analytische vaardigheden. Als een leverancier bijvoorbeeld portierkrukken aan een bedrijf als Ford wil verkopen, moet hij eigenlijke hele portiersystemen kunnen leveren, inclusief afsluitsystemen. Hij moet grondige kennis van de relevante technologieën hebben en oplossingen voor eventuele specifieke problemen kunnen aandragen. Daardoor geldt dat de extra aangeboden diensten een steeds belangrijker rol spelen.
- 6 *In de klantbehoeften voorzien en waarde toevoegen.* De moderne verkoper moet het vermogen hebben om in klantbehoeften te kunnen voorzien. Sommige klanten beseffen niet dat ze een bepaalde behoefte hebben. Het is de taak van de verkoper om in die gevallen deze behoefte te identificeren. Zo kan een klant bijvoorbeeld niet weten dat een productiemachine een lagere productiviteit heeft dan een nieuwer model. De verkoper moet dit onder de aandacht van de klant brengen en hem vertellen dat het productieproces effectiever kan worden gemaakt. De verkoper heeft dan waarde toegevoegd aan het bedrijf van de klant in de vorm van kostenverlaging: een win-winsituatie dus.

1.4 Succesfactoren voor professionele verkopers

Belangrijk voor beginnende en ervaren verkopers en verkoopmanagers is kennis van de succesfactoren voor verkoop. In een onderzoek van Marshall, Goebel en Moncrief (2003) werd verkoopmanagers gevraagd om de vaardigheden te noemen die nodig waren voor succesvolle verkoop.⁵ In tabel 1.2 vind je de top tien.

TABEL 1.2 De top tien succesfactoren voor verkoop

1. Goed kunnen luisteren.
2. Follow-up.
3. Het vermogen om de verkoopstijl aan de situatie aan te passen.
4. Vasthoudendheid (de verkooptaak in het oog houden).
5. Organisatievaardigheden.
6. Verbale communicatie.
7. Goed kunnen omgaan met mensen op alle organisatieniveaus.
8. Bezwaren kunnen wegnemen.
9. Het kunnen afronden van de deal.

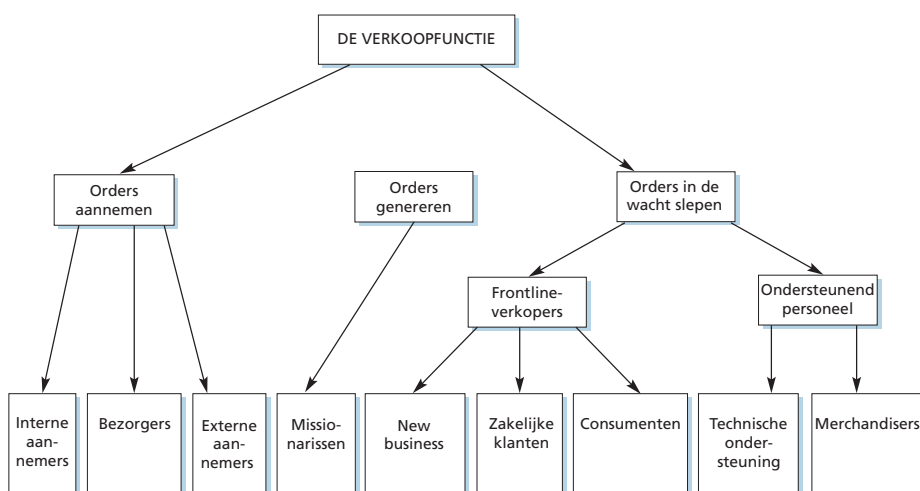
Bron: Marshall, G.W., Goebel, D.J. en Moncrief, W.C. (2003) 'Hiring for success at the buyer-seller interface', *Journal of Business Research*, 56, blz. 247–55. Copyright © 2003

Het is belangrijk om deze succesfactoren te kennen, aangezien dergelijke kennis de algehele efficiëntie en effectiviteit van de interactie tussen verkoper en klant op verschillende manieren verbetert. Allereerst kunnen verkoopmanagers kennis van succesfactoren aanwenden om de werving en training van nieuwe verkopers te verbeteren. Sollicitanten kunnen zich met deze kennis vervolgens ontwikkelen, en zich tijdens het selectieproces zo goed mogelijk presenteren. Tot slot kunnen opleidingsinstituten met deze kennis een curriculum opstellen dat past bij de praktijk.⁶

1.5 Soorten verkoop

De gediversifieerde aard van de koopsituatie betekent dat er verschillende typen verkooprollen zijn. Verkoop varieert dan ook naargelang de aard van de verkooptaak. In figuur 1.2 zie je dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen het aannemen, genereren en in de wacht slepen van orders. Verkopers die orders aannemen, zijn al aan de klant toegewijd. Verkopers die orders genereren, ontvangen die orders niet direct, omdat ze in contact treden met mensen die het gewenste product moeten specificeren en niet met de inkoper zelf. Verkopers die orders in de wacht slepen, proberen klanten over te halen direct een order te plaatsen.

Er zijn drie verschillende typen orderaannemers: interne aannemers, bezorgers en externe aannemers. Verkopers die orders genereren, worden ook wel missionaire verkopers genoemd. Verkopers die orders in de wacht slepen, zijn ofwel frontline-verkopers (voor new business, zakelijke klanten of consumenten), ofwel ondersteunend personeel, zoals technisch ondersteuningspersoneel en/of merchandisers. Beide typen zijn werkzaam in situaties waarin men een directe verkoop kan realiseren. We zullen deze typen verkoop nu wat uitvoeriger beschrijven.



FIGUUR 1.2 Soorten verkoop

1.5.1 Orders aannemen

Interne aannemers

De klant heeft de vrijheid om zelf producten uit te kiezen, zonder actieve interventie van een verkoper. De taak van de verkoper is puur op de transactie gericht: de betaling in ontvangst nemen en de goederen overhandigen. Een andere vorm is de telemarketeer, die de verkopers ondersteunt door de orders van de klant telefonisch aan te nemen.

Bezorgers

De taak van deze verkoper is het bezorgen van het product. Diepvriesproducten worden dikwijls aan huis gebracht. De verkoper zal de klant in principe niet proberen over te halen een extra order te plaatsen: extra orders worden in de regel door de klant geïnitieerd. Extra orders zijn afhankelijk van de betrouwbaarheid van het afleveringsproces en de persoonlijkheid van de verkoper.

Externe aannemers

Deze verkopers bezoeken de klant, maar hun voornaamste functie is niet het overtuigen van de klant maar het reageren op extra wensen van de klant. Externe aannemers bezorgen de producten niet en worden tegenwoordig steeds vaker vervangen door (goedkopere) telemarketingteams.

1.5.2 Orders genereren

Missionarissen

In sommige bedrijfstakken, en met name in de farmaceutische industrie, is de belangrijkste taak van verkoop niet het sluiten van de deal maar het ertoe aanzetten van de klant om de producten van de verkoper bij anderen aan te raden. Artsenbezoekers kunnen hun producten bijvoorbeeld niet direct aan de man brengen aangezien huisartsen de medicijnen niet persoonlijk afnemen maar voorschrijven. In de bouwwereld hebben architecten eerder een voorschrijvende dan afnemende taak, en dus is ook hier directe verkoop niet het doel van de vertegenwoordiger. In deze gevallen moet de vertegenwoordiger vooral voorlichten en goodwill kweken.

1.5.3 Orders in de wacht slepen

De laatste categorie is die van verkopers die orders in de wacht slepen. Deze moeten de klant overhalen een product direct af te nemen. Dit zijn de frontline-verkopers. In diverse opzichten is dit type verkoop het meest uitdagend. Het binnenslepen van orders vereist verschillende vaardigheden, waaronder het vermogen om nieuwe prospects te identificeren. Ook moet de verkoper kunnen overtuigen en onderhandelen, en moet hij in staat zijn om onder zware concurrentiedruk nieuwe en winstgevendende activiteiten op te bouwen.

Verkopers voor new business

De voornaamste taak van deze verkopers is het identificeren en benaderen van prospects (mensen of bedrijven die niet eerder producten van het verkopende bedrijf hebben afgenomen).

Verkopers voor de zakelijke markt

Deze verkopers moeten een langetermijnrelatie aangaan en onderhouden met zakelijke klanten (andere bedrijven die de producten willen doorverkopen of institutionele afnemers, zoals onderwijsinstellingen en overheden). De verkooptaak kan teamverkoop omvatten, waarbij de verkopers worden geruggensteund door technische en financiële specialisten.

Verkopers voor de consumentenmarkt

Deze taak omvat de verkoop van fysieke producten en diensten, zoals dubbele beglazing, beveiligingsapparatuur, auto's, verzekeringen en pensioenvoorzieningen. Veel van deze verkoop is eenmalig en verkopers worden vaak door middel van commissie beloond. Het in de wacht slepen van de order is hier dus erg belangrijk en men bekritiseert dan ook vaak de druk die op de klant wordt gelegd om het betreffende product aan te schaffen.

Technische ondersteuning

Deze werknemers verlenen technische ondersteuning aan het frontline-personeel, zodat men ze meestal rekent tot de groep die verantwoordelijk is voor het binnenha-