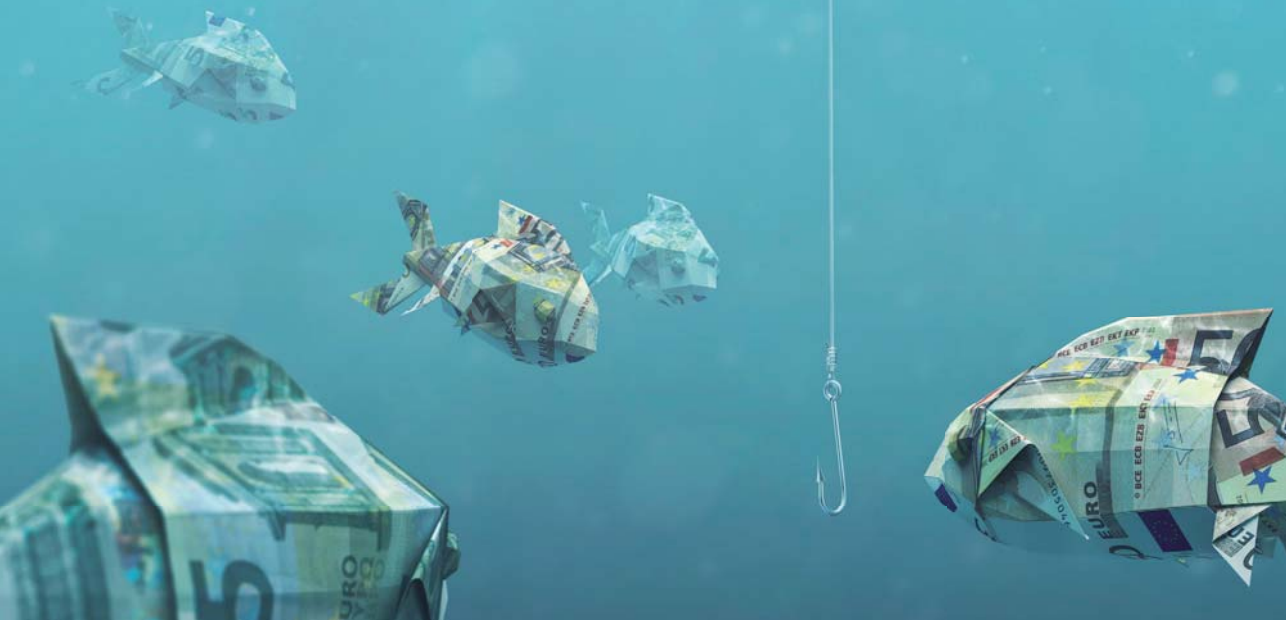


Robin van der Werf

Basisboek Sales



Noordhoff Uitgevers



Basisboek Sales

Robin van der Werf

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Corbis: Hollandse Hoogte

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 14

© 2014 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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 zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85640-3

ISBN 978-90-01-83430-2

NUR 802

Woord vooraf

De titel van dit boek zegt alles over de inhoud: kennis om een stevig fundament te leggen voor een functie in sales.

Na vele jaren trouwe dienst van het bekende boek *Verkoper en Verkoop* was het tijd voor een nieuw, eigentijds en actueel studieboek op het gebied van sales. In nauwe samenwerking met Noordhoff Uitgevers is daarom *Basisboek Sales* ontstaan.

Met *Basisboek Sales* wil ik graag voorzien in een behoefte van zowel opleiders als studenten naar een compleet en toegankelijk boek over sales. Niet alleen de salesfunctie zelf beschrijf ik in mijn boek, maar ook andere thema's die relevant zijn voor iedere verkoper zoals marketing, logistiek, inkoop en de financiële aspecten. Accountmanagement, een actueel salesconcept door steeds meer organisaties toegepast, wordt ook beschreven. Vanzelfsprekend is er veel aandacht voor de praktische salesvaardigheden.

Studenten die hbo-opleidingen volgen als Commerciële Economie of Small Business en Retail Management, doen met dit boek praktische kennis op van sales. Want naast alles wat zij leren op gebieden als marketing en bedrijfseconomie is juist daar ook veel behoefte aan.

Uit eigen ervaring weet ik dat cursisten die zich bij de verschillende opleidingsinstituten voorbereiden op het NIMA/SMA Sales-A examen, een boek willen dat goed leesbaar is en tegelijk de door NIMA opgestelde exameneisen afdekt. Bij het schrijven van dit boek stonden deze eisen daarom mede centraal en biedt het de lezer de vereiste kennis om zich voor te bereiden op dit examen. Op de website www.bbsales.noordhoff.nl zijn daarom per hoofdstuk cases met opdrachten, presentaties en een set toetsvragen opgenomen die de lezer helpen zich voor te bereiden op tentamens en examens.

Meer algemeen gesproken heb ik *Basisboek Sales* geschreven voor al diegenen die de ambitie hebben in een commerciële functie werkzaam te zijn of zich hierin verder willen ontwikkelen. Want sales blijft, ondanks het snel groeiende aandeel van e-commerce, een belangrijke positie innemen in organisaties en neemt in belangrijkheid zelfs toe. De rol van de verkoper verandert daarbij wel. De positie van de op transacties gerichte, traditionele verkoper, transformeert naar die van een goed opgeleide, professionele accountmanager die in teamverband een langdurige, winstgevende samenwerking met zijn accounts nastreeft. Doorzettingsvermogen, overtuigingskracht, commercieel inzicht en goede salesvaardigheden blijven daarbij overigens onmisbaar.

Er blijft ook in de toekomst dus volop vraag naar goed opgeleide, ambitieuze verkopers die deze nieuwe uitdaging willen aangaan.

Robin van der Werf
Ridderkerk, voorjaar 2014

Inhoud

- 1 De salesomgeving 9**
 - 1.1 Betekenis van sales 10
 - 1.2 Ontwikkeling van sales 11
 - 1.3 Interne omgeving 16
 - 1.4 Externe omgeving 32
 - [Samenvatting 48](#)

- 2 Sales en planning 51**
 - 2.1 Belang van planning 52
 - 2.2 Soorten planning 53
 - 2.3 Relatie tussen ondernemings-, marketing- en salesplanning 54
 - 2.4 Marketingplanning en marketingstrategie 55
 - 2.5 Salesplanning en salesstrategie 61
 - 2.6 Operationeel salesplan 66
 - [Samenvatting 75](#)

- 3 De salesfunctie 79**
 - 3.1 Organisatiestructuur 80
 - 3.2 Taken van de salesafdeling 80
 - 3.3 Salesorganisatie 81
 - 3.4 Sales is teamwork 85
 - 3.5 Verkoopfuncties 86
 - 3.6 Omvang verkoop buitendienst 90
 - 3.7 Rayonindeling 92
 - 3.8 Bezoek- en routeplanning 94
 - 3.9 Direct marketing 96
 - 3.10 Telemarketing 99
 - 3.11 E-commerce 100
 - 3.12 Sales en social media 101
 - [Samenvatting 103](#)

- 4 Marketing en marktonderzoek 107**
 - 4.1 Het marketingconcept en sales 108
 - 4.2 Vormen van marketing 108
 - 4.3 Markt- en vraagbegrippen 111
 - 4.4 Marktsegmentatie 114
 - 4.5 Consumentengedrag 118
 - 4.6 Marktonderzoek 124
 - [Samenvatting 136](#)

- 5 Marketinginstrumenten 139**
 - 5.1 Marketingmix: Product 140
 - 5.2 Marketingmix: Prijs (beleid) 149

- 5.3 Marketingmix: Plaats (distributie) 156
- 5.4 Marketingmix: Promotie 168
- Samenvatting 175

- 6 Klantenmanagement 179**
 - 6.1 Relatiemanagement 180
 - 6.2 Analyse van bestaande en potentiële klanten 181
 - 6.3 De relatielevenscyclus en Customer Lifetime Value 186
 - 6.4 Binden van klanten en klantloyaliteit 189
 - 6.5 Klantbewerking 192
 - 6.6 Informatiesystemen en CRM 203
 - 6.7 Offertes 205
 - 6.8 Prijs-, leverings- en betalingscondities 207
 - 6.9 Customer service 212
 - 6.10 Omgaan met klachten 215
 - Samenvatting 220

- 7 Accountmanagement 223**
 - 7.1 Wat is accountmanagement? 224
 - 7.2 Invoeren van accountmanagement 230
 - 7.3 Accountplanning 234
 - 7.4 Valkuilen bij accountmanagement 241
 - 7.5 Functie van accountmanager 242
 - Samenvatting 244

- 8 Inkoop en logistiek 247**
 - 8.1 De inkoopfunctie 248
 - 8.2 Taken van de inkoopafdeling 248
 - 8.3 Inkoop in diverse typen ondernemingen 250
 - 8.4 Taken en verantwoordelijkheden van de inkoper 252
 - 8.5 Het inkoopproces en koopsituaties 253
 - 8.6 Strategische inkoop 257
 - 8.7 Inkooprollen, de DMU 261
 - 8.8 Leveranciersselectie en vendorrating 262
 - 8.9 Logistiek 264
 - 8.10 Fysieke distributie 265
 - Samenvatting 270

- 9 Communicatie en salesvaardigheden 273**
 - 9.1 Communicatie 274
 - 9.2 Communicatiemodellen 281
 - 9.3 Verbale en non-verbale communicatie 284
 - 9.4 Inleiding op het verkoopgesprek 286
 - 9.5 Verkoopcyclus en gespreksstructuur 287
 - 9.6 Gespreksvoorbereiding 289
 - 9.7 Gespreksvaardigheden 290
 - 9.8 Verkoopargumenten 294
 - 9.9 Argumentatietechnieken 296
 - 9.10 Weerleggen van bezwaren 297
 - 9.11 Afsluiten van de verkoop 300
 - 9.12 Omgaan met verschillende klanttypen 302
 - 9.13 Effectief telefoneren 304
 - 9.14 Onderhandelen 307

- 9.15 Beursvaardigheden [315](#)
- 9.16 Klachtenbehandeling [319](#)
- 9.17 Presenteren [320](#)
[Samenvatting 324](#)

10 Financiële aspecten [329](#)

- 10.1 Kostensoorten [330](#)
- 10.2 Kostprijsberekeningen [334](#)
- 10.3 Break-evenanalyse [338](#)
- 10.4 Verkoopkosten [340](#)
- 10.5 Winst [340](#)
- 10.6 Financiële analyse [340](#)
- 10.7 Financiële kengetallen [343](#)
- 10.8 Omzet, kosten en winst van het assortiment [346](#)
[Samenvatting 351](#)

Literatuurlijst [352](#)

Register [354](#)

Over de auteur [362](#)



1

De salesomgeving

- 1.1 Betekenis van sales**
- 1.2 Ontwikkeling van sales**
- 1.3 Interne omgeving**
- 1.4 Externe omgeving**

In dit eerste hoofdstuk maken we kennis met de betekenis van sales in organisaties en hoe sales zich heeft ontwikkeld. Vervolgens verkennen we, zoals de naam van dit hoofdstuk al aangeeft, de omgeving van sales. Binnen de organisatie zelf en in de externe omgeving speelt zich een aantal belangrijke zaken af waarmee een verkoper direct of indirect te maken kan krijgen. De salesactiviteiten vinden plaats op het snijvlak van de interne en de externe omgeving. Een organisatie doet zaken met andere organisaties en de verkoper beweegt zich in de markt waar een groot aantal invloeden zijn. Organisaties bepalen weliswaar zelf hun salesbeleid, maar dit wordt wel beïnvloed door zowel de interne omgeving, zoals de kwaliteit van de producten, het marketingbeleid en de financiële positie, als door de externe omgeving. In de externe omgeving zijn concurrenten actief, bewegen zich de leveranciers en zijn er economische en technologische factoren waarmee rekening gehouden moet worden. Daarnaast zijn er andere invloeden uit de samenleving.

Ook overheidsbeleid kan belangrijke gevolgen hebben voor een bepaalde branche of bedrijfstak. Organisaties zullen hiermee dan ook rekening moeten houden bij het vaststellen van het salesbeleid. De invloed van de overheid vinden we vooral terug in wet- en regelgeving, waarvan we de voornaamste wetten die voor de verkoper van belang zijn, in het kort aan het einde van dit hoofdstuk zullen behandelen.

1.1 Betekenis van sales

Sales is een vakgebied waar je op verschillende manieren tegenaan kunt kijken. Dat is ook logisch want het heeft een grote verscheidenheid aan functies en betekenissen voor organisaties. Zo is de functie van een verkoper in een telecomwinkel een heel andere dan die van een accountmanager van een leverancier in kantoorartikelen die retailbedrijven bezoekt. En zo zijn er nog veel meer salesfuncties die wij in dit boek zullen bespreken. Ook het belang van sales in een organisatie en hoe hieraan invulling wordt gegeven, kan sterk verschillen. We illustreren dat hierna aan de hand van een aantal voorbeelden. Eerst stellen we vast dat de salesfunctie aan grote veranderingen onderhevig is.

1.1.1 Veranderende salesfunctie

Salesfunctie

Hoewel verkopen zelf in essentie niet of nauwelijks is veranderd in vergelijking met hoe dit begin vorige eeuw plaatsvond, zien we dat de salesfunctie aan het veranderen is. Dit lijkt op het eerste gezicht wat vreemd, maar het kan verklaard worden. Sales is vooral mensenwerk en het leggen van contacten, het communiceren met en beïnvloeden van klanten en het realiseren van commerciële deals is niet wezenlijk veranderd. Wat wel veranderd is, is het aanbod van producten en diensten. Dit is enorm toegenomen, evenals de snelheid waarmee deze continu veranderen.

Ook veel organisaties zelf zijn veranderd. Er is sprake van een toenemende professionaliteit en steeds meer organisaties werken internationaal. De concurrentie tussen bedrijven is groter dan ooit, onder andere door een toenemende concentratie waarbij de inkoop anders wordt ingericht. Zo wordt er steeds meer centraal voor meerdere onderdelen van een organisatie ingekocht.

De inkoop vindt bij een toenemend aantal bedrijven op een strategische manier plaats, met als gevolg dat de verkooppaanpak mee verandert. Inkoop is meer een teamaangelegenheid geworden waarbij diverse afdelingen van een organisatie betrokken zijn. Bovendien hanteren steeds meer organisaties bij hun inkoopactiviteiten een duidelijke langetermijnstrategie.

De verkoper moet mee veranderen met deze ontwikkelingen. De traditionele verkoper wordt de moderne accountmanager die zich van nieuwe salesconcepten bedient en met veel kennis van de markt, interne klantprocessen en het productenaanbod nauw samenwerkt met zijn klanten.

Als laatste noemen we hier de toenemende invloed van nieuwe technologieën. Want behalve dat het internet heeft gezorgd voor een nieuw distributie- en communicatiekanaal waarlangs steeds meer diensten en producten worden verkocht, zorgt het ook voor een steeds grotere transparantie en een bijna eindeloze hoeveelheid informatie die organisaties en consumenten ter beschikking staan. Zo zijn banken één van de meest in het oog springende organisaties, als het gaat om het onder invloed van technologische ontwikkelingen, aanpassen van hun bedieningsmodel. Van bemande kantoren dicht bij de klant is er de beweging naar steeds meer virtueel bankieren inclusief online adviesgesprekken. Ook het werken met technologische hulpmiddelen zoals smartphones en tablet computers en het continu kunnen beschikken over actuele data heeft het salesvak definitief veranderd.

1.1.2 Sales binnen organisaties

Zoals hiervoor al aangegeven kan de rol van sales in organisaties en de manier waarop hieraan invulling wordt gegeven sterk verschillen. De volgende voorbeelden ter illustratie:

- Salesgerichte organisaties kenmerken zich door een gedreven management en resultaatgerichte verkopers die in een competitieve omgeving continu werken aan het boeken van verkoopresultaat. Er wordt gewerkt met targets en er is veel aandacht voor het winnen van nieuwe klanten. In salesgerichte organisaties heerst een cultuur waarin het aangesproken worden op verkoopresultaat heel normaal is, net als het vieren van het realiseren van de targets. Verkopers hebben een aan resultaten gekoppelde variabele beloning. In dergelijke organisaties staat het verkoopresultaat centraal en zijn de wensen van de klant van ondergeschikt belang.
- In productgerichte organisaties is er vooral oog voor het productaanbod en wordt de transactie als iets vanzelfsprekends beschouwd. Op sales wordt zelfs wat neergekeken. Salestargets worden zelden ingezet en er wordt veel meer gekeken naar het totale ondernemingsresultaat. Een goed product verkoopt zichzelf is de redenering en accountmanagers worden niet aangestuurd op het verkoopresultaat. Verkopers hebben meestal een vaste beloning met hooguit een kleine variabele component.
- De klantgerichte organisaties ten slotte kenmerken zich doordat management en accountmanagers zo gericht zijn op de klant dat het eigen belang weleens uit het oog wordt verloren. Sales vormt wel een belangrijke rol in de organisatie maar verkopers hebben nauwelijks vat op het salesproces. Verkopers beschouwen zich als relatiebeheerders en zijn van mening dat verkopen een kwestie van gunnen is.

Salesgerichte
organisaties

Productgerichte
organisaties

Klantgerichte
organisaties

Deze voorbeelden illustreren weliswaar wat extreme situaties, maar ze geven in essentie wel aan hoe de positie van sales kan verschillen. Afhankelijk van de situatie zoals de marktomstandigheden en de marktpositie van de organisatie, zou een salesorganisatie minimaal een evenwichtige mix van de genoemde situaties moeten zoeken. Dat wil zeggen een optimaal aanbod, een uitstekende dienstverlening, maar ook een gezonde resultaatgerichtheid.

De manier waarop de organisatie invulling geeft aan de salesfunctie, is kortom een optelsom van het algemene beleid van de organisatie, de bedrijfscultuur, de kenmerken van de markt waarin de organisatie actief is, de producten of diensten, de concurrentie en andere invloedsfactoren.

1.2 Ontwikkeling van sales

In vroeger tijden, voor de industriële revolutie, vond productie van goederen praktisch uitsluitend thuis plaats of in kleine werkplaatsen. Er werd bovendien vrijwel alleen op bestelling gewerkt. Denk daarbij aan de meubelmaker die op bestelling een kast maakte, de kleermaker die een jas naaide en de schoenmaker die een paar nieuwe schoenen maakte. Dit gebeurde precies volgens het verlanglijstje van de klant. Nu noemen we dat *ambachtelijke nijverheid*, maar het dateert al van ver vóór onze jaartelling.

In de middeleeuwen organiseerden de ambachtlieden zich in gilden. Deze zagen erop toe, dat hun leden kwalitatief goede producten en diensten leverden. Verkoop zoals we dat nu kennen, en wat nu vooral sales wordt genoemd, bestond eigenlijk nog niet. Als er behoefte was aan goederen of diensten, dan werden deze geproduceerd. Handel drijven bestond wel, want hoewel de mensen in de genoemde periode veelal in hun eigen behoeften voorzagen, was er ook ruimte voor ruilhandel en later het aanbieden van zelfgeproduceerde producten, vaak voedsel en vee, op markten. Het duurde nog een hele tijd voordat de moderne sales zijn intrede deed. In de recente geschiedenis hebben zich verschillende fasen voorgedaan, die we marktbenaderingsconcepten noemen. Het gaat om de volgende concepten:

- het productieconcept
- het productconcept
- het verkoopconcept
- het marketingconcept

Het productieconcept

Vanaf de industriële revolutie aan het einde van de negentiende eeuw werd het mogelijk producten in grotere series en later zelfs in massa te produceren. De aandacht van de fabrikant was toen vooral gericht op het produceren van een zo groot mogelijk aantal producten tegen zo laag mogelijke kosten. Door de efficiency van het productieproces verbeterde dit steeds verder. Door de schaarste kostte het nauwelijks moeite de producten te verkopen. Er was sprake van een zogenaamde verkopersmarkt of *seller's market*. Dit is een marktsituatie waarbij de aanbieders een sterkere positie hebben dan de afnemers, omdat de vraag het aanbod overtreft.

Schoolvoorbeeld voor het productieconcept is de autofabrikant Ford (zie voorbeeld 1.1).

VOORBEELD 1.1



Henry Ford (1863–1947) bracht een auto op de markt die voor de grote massa betaalbaar was en hij heeft als geen ander gezorgd voor de populariteit van de auto. Van de legendarische, in 1908 geïntroduceerde, T-Ford

werden er tussen 1908 en 1927 ongeveer 15 miljoen verkocht. Beroemd is Fords uitspraak dat de T-Ford in elke kleur leverbaar was, mits het maar zwart was. De T-Ford was namelijk alleen in zwart leverbaar om, ook met behulp van de lopende band, een goedkope productie mogelijk te maken.

De productiegeoriënteerde marktbenadering overheerste tot aan het begin van de vorige eeuw hoewel er ook nu nog organisaties zijn die uitgaan van het productieconcept. Zij werken altijd aan een verdere optimalisatie van de productie en zijn minder gericht op het product zelf of de veranderende wensen van de klant.

Het productconcept

Het productconcept was een marktbenadering waarin het product zelf centraal stond. Het uitgangspunt daarbij was, dat de consument alleen die producten koopt, die het meeste waar voor hun geld bieden. Met andere woorden: de kwaliteit van het product vormt een belangrijke voorwaarde voor de verkoop ervan. Ondernemers gingen vooral de nadruk leggen op kwaliteitsverbetering. Deze productiegeoriënteerde marktbenadering overheerste tot aan het begin van de jaren twintig van de vorige eeuw.

Ook voor dit concept geldt dat er ook nu nog organisaties zijn die dit productconcept als uitgangspunt hanteren voor hun beleid. Hierbij kan vooral gedacht worden aan technologische concerns die het vaak als hun belangrijkste streven zien om producten steeds verder te perfectioneren. In de auto-industrie maar ook in de consumentenelektronica zijn daar veel voorbeelden van en wordt daarop in de communicatie de nadruk gelegd. Zo is de slogan van het automerk Audi, een van de merken van het Volkswagen concern, 'Voorsprong door techniek'. Miele zegt, na decennia de slogan 'Er is geen betere' gebruikt te hebben, tegenwoordig ook in Nederland 'Miele, Immer besser'.

Het verkoopconcept

Langzamerhand werd het ondernemers duidelijk dat alleen een kwalitatief hoogstaand product geen garantie was voor succes. Tegelijkertijd veranderde de verkopersmarkt in een kopersmarkt of *buyers market*. Een kopersmarkt is een marktsituatie waarbij de afnemers een sterkere positie hebben dan de aanbieders, omdat het aanbod de vraag overtreft.

De ontwikkeling van verkopersmarkt naar kopersmarkt kwam doordat het aanbod sterk groeide en de concurrentie en de keuze voor de klant sterk toenamen. De schaarste maakte plaats voor een overvloed aan producten die in de primaire levensbehoeften voorzagen.

De ondernemingen kampten met overproductie en moesten veel moeite doen de in grote hoeveelheden geproduceerde goederen te verkopen. De aandacht richtte zich nu voornamelijk op het vergroten van de effectiviteit van de verkoop. Het uitgangspunt was dat producten niet gekocht, maar verkocht worden. Om de verkoop te stimuleren, werd de markt door middel van reclame en een omvangrijk verkoopapparaat (colportage) agressiever benaderd.

Productconcept

Verkoopconcept

Kopersmarkt



Het verkoopconcept werd vanaf 1930 tot ver in de twintigste eeuw bij een groot aantal ondernemingen ingezet. Natuurlijk is verkoop ook vandaag de dag een belangrijk instrument om transacties te laten plaatsvinden, maar de agressieve benadering die hier wordt bedoeld is achterhaald. Desondanks zijn er nog steeds organisaties die menen dat dit succesvol kan zijn. Denk aan de verkopers die je op straat aanklappen of aan de colporteurs die aan de deur hun producten proberen te slijten. Nu het Bel-me-niet Register zijn vruchten heeft afgeworpen, is deze vorm van verkoop zelfs weer in opkomst.

Het marketingconcept

De fase waarin we ons nog altijd in belangrijke mate bevinden, is die van het marketingconcept. Ontstaan in de Verenigde Staten is deze aanpak vanaf halverwege de twintigste eeuw in veel organisaties toegepast. De wensen en behoeften van de afnemers in de markt staan centraal. Om dat mogelijk te maken, moeten organisaties zo veel mogelijk kennis opdoen van de klant en potentiële klanten. Met het marketingconcept heeft marktonderzoek daarom zijn intrede gedaan.

In hoofdstuk 4 worden het marketingconcept en de toepassing uitgebreid behandeld.

Steeds meer ondernemingen gaan uit van het social marketingconcept of maatschappelijk marketingconcept. Dit concept is een verdere ontwikkeling van het hiervoor besproken marketingconcept, waarbij ook rekening wordt gehouden met ongewenste effecten voor derden. Denk hierbij aan de invloed van de ondernemingsactiviteiten op het milieu of aan het uitbesteden van productie aan bedrijven in bijvoorbeeld het Verre Oosten. Zo besteedt een aantal energiebedrijven, zoals Eneco, veel aandacht aan het feit dat zij groene stroom produceren en wijst supermarktbedrijf Marqt erop dat zij producten verkopen die worden gemaakt met respect voor natuur, mens en dier.

Marketing-
concept

Maatschappelijk
marketing-
concept

Onder druk van de publieke opinie kunnen organisaties tot aanpassing van hun beleid komen. Zo vinden er grote veranderingen plaats in de bankensector en hebben gebeurtenissen in Bangladesh, zoals branden en recent het instorten van een kledingfabriek, kledingfabrikanten wakker geschud. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) worden de begrippen People, Planet en Profit vaak gebruikt (figuur 1.1). Organisaties behoren deze elementen harmonieus te combineren in hun beleid.

FIGUUR 1.1 People, Planet, Profit



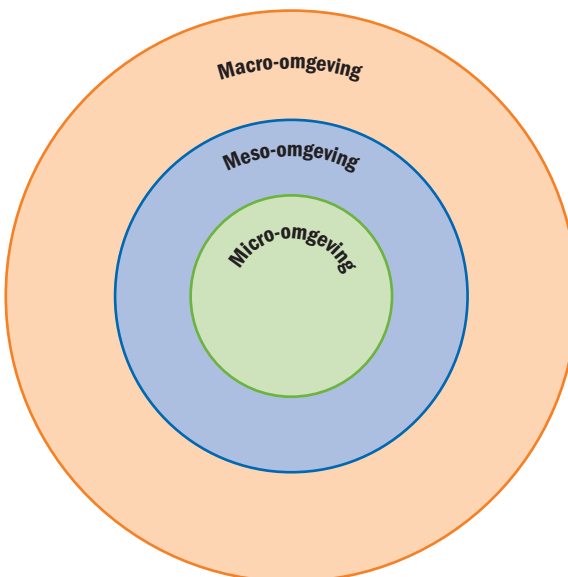


1.3 Interne omgeving

Een verkoper of accountmanager brengt relatief veel tijd in de markt door, is vaak onderweg en relatief weinig op kantoor. Het bedrijf en de bedrijfsfilosofie zullen bij de klanten immers uitgedragen moeten worden. Het is daarom belangrijk om voldoende kennis te hebben van de eigen organisatie en wat zich daarin zoal afspeelt. We zullen daarom allereerst de interne omgeving van de organisatie, ook wel micro-omgeving genoemd, nader gaan bekijken. In paragraaf 1.4 wordt de externe omgeving aan een nader onderzoek onderworpen. In de externe omgeving maken we onderscheid tussen de meso- en de macro-omgeving. Zie figuur 1.2.

Micro-omgeving

FIGUUR 1.2 De micro-, meso- en macro-omgeving



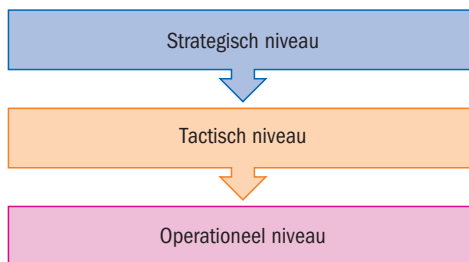
De interne omgeving omvat alle factoren die voor een organisatie in principe beheersbaar zijn. Deze factoren hebben betrekking op de organisatie als geheel en de verschillende afdelingen daarbinnen, zoals de productiemogelijkheden, de beschikbare financiële middelen en de kennis en vaardigheden van de marketing- en salesafdeling en van het topmanagement. De interne factoren kunnen zowel sterkten als zwakten inhouden. Zwakten hebben een negatieve invloed op het marketing- of salesbeleid. Hierbij kan gedacht worden aan een beperkte productiecapaciteit, een lage productkwaliteit of een beperkt marketingbudget. Sterkten hebben juist een positieve invloed zoals een groot marktaandeel, sterke merken, een goed servicebeleid en gemotiveerde verkopers. Sterkten in de organisatie zorgen ervoor dat gebruikgemaakt kan worden van kansen in de markt. In veel organisaties, zeker als deze al wat langer bestaan en van enige omvang zijn, komen meerdere organisatieniveaus voor. Deze niveaus lichten we eerst toe. Daarna gaan we uitgebreid in op alle activiteiten die een organisatie op strategisch niveau uitvoert en de factoren die daarop van invloed zijn.

1.3.1 Organisatieniveaus

In een organisatie worden op verschillende niveaus beslissingen genomen. Die beslissingen zijn in te delen in drie niveaus (figuur 1.3):

- beslissingen op strategisch niveau
- beslissingen op tactisch niveau
- beslissingen op operationeel niveau

FIGUUR 1.3 De organisatieniveaus



Beslissingen op strategisch niveau

Strategische beslissingen hebben betrekking op de levensvatbaarheid van een organisatie en geven richting aan de rest van de organisatie. Daarbij gaat het om het beantwoorden van vragen als: zijn onze visie en missie nog juist en is de keuze van het werkgebied nog logisch? Daarnaast moet er op de juiste manier ingespeeld worden op ontwikkelingen op technologisch, economisch, sociaal en politiek vlak. Een ingreep in de organisatie op basis van een strategische beslissing omvat meestal de gehele onderneming of een belangrijk deel ervan.

Voor sales worden op dit niveau de salesstrategie en de langetermijn-salesdoelstellingen bepaald. Zo is de keuze voor persoonlijke of niet-persoonlijke verkoop zoals via teleselling of andere vormen van e-business, een beslissing op strategisch niveau.

Tactische beslissingen

Beslissingen op tactisch niveau

Tactische beslissingen hebben betrekking op de structuur van een organisatie en de middelen die worden ingezet om de doelstellingen te bereiken. De organisatie wordt steeds aangepast aan de groei en de ontwikkeling die zij zelf doormaakt en, nog belangrijker, aan de veranderingen in de externe omgeving.

Voor sales betekent dit dat op dit niveau de middelen zoals salesbudgetten of de grootte van het salesteam worden bepaald. Ook klantcondities en de gebruikte verkoopmethoden zijn beslissingen op tactisch niveau.

Operationele beslissingen

Beslissingen op operationeel niveau

Operationele beslissingen betreffen de activiteiten van de verschillende afdelingen, zoals de productie-, de administratie- en de salesafdeling. Deze beslissingen hebben veel meer een routinematig karakter. Planning, budgettering en standaardprocedures zijn hulpmiddelen bij de uitvoering van deze beslissingen.

Voor sales wordt op dit niveau beslist wie welke salesactiviteiten uitvoert en volgens welke tijdsplanning, en hoe er wordt geëvalueerd en eventueel bijgestuurd.

1.3.2 Missie van de organisatie

Missie

Een van de belangrijke activiteiten die op strategisch niveau worden uitgevoerd, is het bepalen van de missie, ook wel *missionstatement* genoemd. Het is een noodzakelijke eerste stap om daarna te komen tot de doelstellingen, de strategie en het operationele plan. Met behulp van de missie geeft een organisatie de bestaansreden van de organisatie weer maar ook de kernvaardigheden, de ambitie en de normen en waarden op basis waarvan de organisatie wil werken. Daarnaast wordt met de missie het werkerrein van de organisatie aangegeven. Een heldere missie leidt binnen en buiten de organisatie tot duidelijkheid en betrokkenheid en is een belangrijk instrument voor het neerzetten van de ondernemingsidentiteit, datgene waar de organisatie voor staat.

Een voorbeeld van een missie is die van Albert Heijn:

‘Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar.’

Of van ING:

‘Het is ING’s missie om toonaangevend te zijn in het ondersteunen van onze klanten bij het maken van hun financiële keuzes voor de toekomst. ING wil financiële producten en diensten aanbieden zoals de klant het wil: met uitstekende service, gebruiksgemak en tegen concurrerende tarieven.’



1.3.3 Visie van de organisatie

Visie

Ook de visie maakt deel uit van de strategische beslissingen. De visie geeft aan hoe het management naar de toekomst kijkt en geeft een ambitieus beeld van de rol die de organisatie in de toekomst wil vervullen. Het is het toekomstbeeld dat duidelijk richting geeft aan de plannen en doelen van de organisatie. Een krachtige visie is inspirerend, leidt tot vertrouwen en enthousiasme en motiveert mensen om een bijdrage te leveren.

Een voorbeeld van een visie is die van Tata Steel:

'Tata Steel wil verantwoord staal maken. Dat is alleen mogelijk vanuit een gezonde balans tussen de belangen voor mens, milieu, omgeving en het bedrijf.'

Of van Philips:

'Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongeken-de meerwaarde.'



1.3.4 Business definition

De business definition is het volgende strategische begrip. Dit begrip geeft het (potentiële) werkerterrein van een organisatie aan en zorgt zo voor een afbakening, maar laat tegelijk voldoende ruimte om naast de huidige activiteiten ook nieuwe te ontplooien.

Om de business definition van een organisatie te bepalen, wordt er vaak gebruikgemaakt van de drie dimensies van Abell (1980):

- Welke afnemers of markten wil de organisatie bedienen (wie)?
- In welke behoeften wil de organisatie voorzien (wat)?
- Met welke technologieën wil de organisatie die functie vervullen (hoe)?

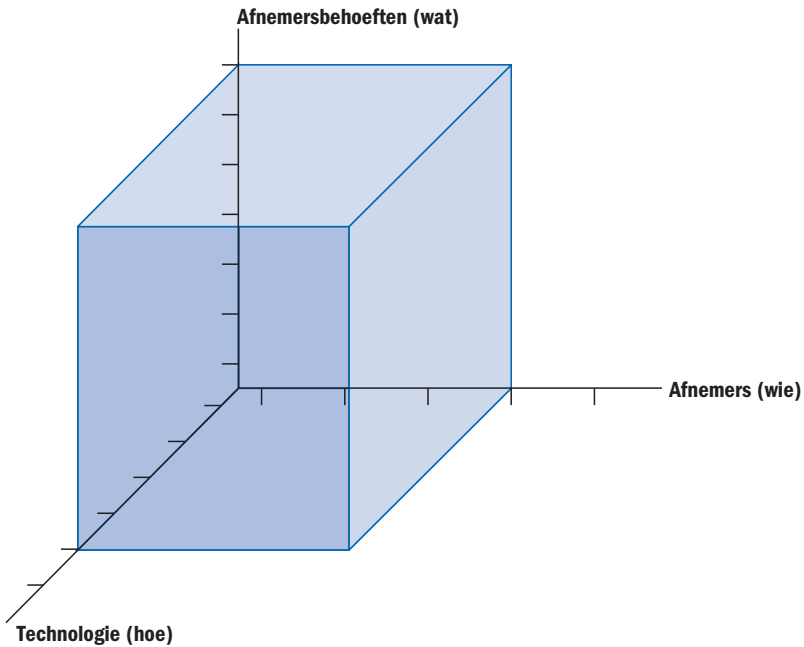
Business
definition

Dit driedimensionele model (figuur 1.4) is een hulpmiddel om continu de business waarin de organisatie actief is te analyseren. Vooral de behoefte-dimensie speelt daarin een belangrijke rol. In het verleden hebben te veel ondernemingen zich beperkt tot een tweedimensioneel denkpatroon van producten die op een bepaalde markt werden afgezet. Zo heeft het Amerikaanse Kodak zich te lang toegelegd op het produceren van, overigens uitstekende, filmrolletjes en fotopapier. Producten waarvan Kodak dacht dat de gebruiker hier behoefte aan had. Wat zij echter onvoldoende heeft gedaan, is uitgaan van de werkelijke behoefte en zich verdiepen in hoe dit optimaal ingevuld zou kunnen worden. De gebruiker wil beelden, of herinneringen, vastleggen en digitale technieken speelden veel beter in op deze behoefte door de flexibiliteit, verwerking en uitwisselbaarheid.

Een bedrijf dat wel goed heeft gezien waar de werkelijke behoefte ligt, is bijvoorbeeld Heras, een organisatie bekend van het hekwerk. Heras heeft zich gerealiseerd dat de klantbehoefte verdergaat dan alleen een hek en speelt tegenwoordig in op de klantbehoefte naar beveiliging met toegangs-, detectie- en camerasystemen. Naast hekwerk levert zij dan ook een uitgebreid pakket van deze producten.

Driedimensionele
model

FIGUUR 1.4 Het Abell-model



1.3.5 Organisatiedoelstellingen

Het topmanagement geeft de basisfilosofie ofwel de visie en missie aan voor de organisatie en bepaalt de werkgebieden waarin de organisatie actief is. Deze omschrijvingen zijn niet concreet genoeg, dus is een 'vertaling' nodig naar concrete, meetbare organisatiedoelstellingen. De definitie luidt:

Organisatie- doelstellingen

Organisatiedoelstellingen zijn de meetbare resultaten die de organisatie nastreeft in lijn met de missie en de visie.

Organisatiedoelstellingen hebben betrekking op de organisatie als geheel en kunnen zowel kwantitatief, ofwel in getallen uit te drukken, als kwalitatief zijn.

Kwantitatieve doelstellingen

Kwantitatieve doelstellingen hebben betrekking op:

- de winstgevendheid (zoals de brutowinst, de nettowinst en de winst op het geïnvesteerd vermogen)
- de concurrentiepositie (zoals het marktaandeel en de omzetgroei in vergelijking met de concurrentie)
- de efficiency (bijvoorbeeld de omloopsnelheid van het vermogen)

Kwalitatieve doelstellingen

Kwalitatieve doelstellingen hebben betrekking op:

- het bieden en blijven bieden van werkgelegenheid
- het voeren van een maatschappelijk verantwoord beleid
- het streven naar producten van een hoge kwaliteit
- het streven naar continuïteit van de organisatie

SMART

Een organisatie doet er goed aan om doelstellingen SMART te maken oftewel te toetsen of deze Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn. Als doelstellingen hieraan voldoen, zijn deze voor iedereen duidelijk, worden ze gedragen en is achteraf ook goed te bepalen of ze behaald zijn.

1.3.6 Organisatiestrategie

Als de doelstellingen zijn bepaald, moet vastgesteld worden hoe de organisatie deze doelstellingen gaat realiseren. Dit noemen we de organisatiestrategie. Het is de manier waarop de beschikbare middelen worden ingezet en de activiteiten worden geselecteerd om uit te blinken en onderscheidend te zijn in de markt. Eigenlijk maakt de keuze in welk domein de organisatie actief wil zijn, zoals hiervoor al besproken, deel uit van de organisatiestrategie. Door vervolgens concreet te omschrijven waar de organisatie wil groeien of de business wil handhaven, wordt duidelijk hoe de organisatie de doelstellingen gaat bereiken. Zo heeft Philips, binnen het domein technologische oplossingen en innovatieve toepassingen om de kwaliteit van leven te verbeteren, gekozen voor drie sectoren namelijk: de gezondheidszorg, professionele en consumentenverlichting en consumentenelektronica. Onlangs werd de strategische keuze gemaakt om de televisieactiviteiten af te bouwen.

Organisatiestrategie

1

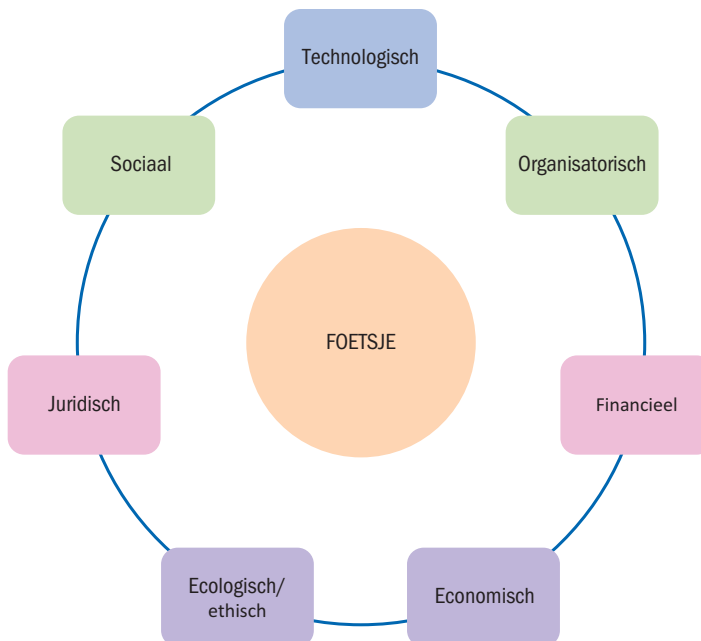
1.3.7 Interne analyse

Als de missie, de visie en het businessdomein bekend zijn, wordt de interne omgeving vaak op een overzichtelijke manier in kaart gebracht met behulp van het acroniem FOETSJE dat staat voor de volgende factoren die we hierna bespreken (figuur 1.5):

FOETSJE

- Financiële factoren
- Organisatorische factoren
- Economische factoren
- Technologische factoren
- Sociale factoren
- Juridische factoren
- Ecologische/ethische factoren

FIGUUR 1.5 De FOETSJE-factoren



Financiële factoren

Mooie plannen maken is één, maar deze plannen moeten wel financieel haalbaar zijn. Een organisatie heeft in de meeste gevallen nu eenmaal te maken met beperkte middelen en dus moeten er keuzes worden gemaakt. Met een financiële analyse wordt duidelijk wat de mogelijkheden zijn en wordt de vraag beantwoord of het financieel verantwoord is bepaalde activiteiten te ondernemen. Zijn er mogelijkheden om te investeren en is het mogelijk om vreemd vermogen aan te trekken? Is er in het plan een gezonde verhouding tussen de kosten en de opbrengsten? Zo zullen alle marketing-, sales- en andere activiteiten moeten worden gewogen en moeten er beslissingen worden genomen over het te voeren financiële beleid. Verkopers merken in hun dagelijkse praktijk ook dat de budgetten, bijvoorbeeld voor salespromotion, niet onuitputtelijk zijn en zullen met de middelen die er zijn een zo goed mogelijk resultaat moeten boeken.

Financiële
analyse

Organisatorische factoren

Het hebben van inzicht in de verschillende soorten organisaties is voor een verkoper belangrijk, omdat het verkoop- of inkoopproces per type organisatie sterk kan verschillen.

Organisatie

Het begrip organisatie staat algemeen voor een samenwerking van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken. Dit kunnen bedrijven zijn, ook wel *profitorganisaties* genoemd, die naar winst streven, maar ook *non-profitorganisaties*. Laatstgenoemde hebben maatschappelijke, ideële of culturele doelen.

Bedrijf of onderneming zijn benamingen die door elkaar gebruikt worden. Het zijn commerciële organisaties die naar winst streven om zo de continuïteit te kunnen garanderen.

Om het fenomeen organisatie nog beter te kunnen begrijpen, bespreken we de volgende belangrijke aspecten binnen een organisatie:

- het personeel
- de kwaliteit
- de levenscyclus
- de structuur

Organisatie en personeel

Het management van een organisatie realiseert zich dat succes voor een belangrijk deel bepaald wordt door de medewerkers. Dat geldt niet alleen voor dienstverlenende organisaties. Ook bedrijven die producten op de markt brengen, realiseren zich dat het de mensen zijn die deze producten produceren en verkopen en dat ook de andere cruciale functies worden ingenomen door mensen. Dit staat los van de mate waarin een organisatie is geautomatiseerd.

Medewerkers in deze tijd kijken ook op een andere manier naar hun baan dan generaties voor ons en vinden persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing steeds belangrijker.

De klassieke personeelsmanager is daarom langzaam maar zeker vervangen door de human resource (HR-)manager, die de ontwikkeling van de medewerkers aanstuurt en begeleidt. Human resource management is daarom een belangrijk thema omdat:

- mensen letterlijk het productieve en creatieve vermogen zijn van de organisatie
- de 'human resources' een van de meest duurzame bronnen van concurrentieel voordeel zijn, omdat deze productieve en creatieve vermogens relatief moeilijk te imiteren zijn

Human resource
management

- er sprake is van een relatieve schaarste aan talentvolle en competente mensen. Opleidingen sluiten niet altijd naadloos aan bij de behoefte vanuit het bedrijfsleven. Organisaties zullen dan ook de benodigde talenten binnen de eigen organisatie moeten ontwikkelen.

Organisatie en kwaliteit

Verkopers maken in hun verkoopgesprekken vaak gebruik van het argument kwaliteit. Maar wat is kwaliteit eigenlijk? Allereerst is het goed om je te realiseren dat kwaliteit niet alleen maar kosten met zich meebrengt, maar ook kan leiden tot kostenbesparing. Door een product zodanig te construeren dat deze gedurende de gebruiksperiode zo min mogelijk uitvalt, bespaart dit kosten, zowel voor de leverancier als de klant.

Het beantwoorden van de vraag wat kwaliteit is, is niet gemakkelijk, want kwaliteit heeft meerdere dimensies. Zo kunnen producten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen, zoals levensduur, prestaties en nauwkeurigheid. In de traditionele, technische (product)benadering, wordt kwaliteit als een absoluut gegeven gezien. Maar ook een verpakking, de manier waarop producten worden geleverd of de manier waarop nazorg plaatsvindt, heeft met kwaliteit te maken. Zo ook de manier waarop diensten worden verleend of hoe klanten worden behandeld. Het kan dus gebeuren dat de kwaliteit van twee organisaties als zeer verschillend wordt beoordeeld, zonder dat er significante verschillen zijn in product of dienst. Het gaat erom dat de verwachtingen van de klant worden waargemaakt.

Als een verkoper met een klant een afspraak maakt over de spoedlevering van een product maar de logistieke afdeling te weinig zorg besteedt aan deze levering waardoor deze te laat arriveert, is de uiteindelijke kwaliteitsperceptie toch laag.

Kwaliteit is dus een organisatiebreed thema. Dat is de reden dat er door organisaties veel aandacht wordt geschonken aan kwaliteitsbeleid. Een internationale norm voor kwaliteit is de ISO 9000-serie waarvan de ISO 9001 de bekendste is. ISO staat voor International Organization for Standardization.

Kwaliteit

Kwaliteitsnorm



ISO 9001 is een keurmerk. Een organisatie kan een certificaat behalen als ze voldoet aan de betreffende normen. Als een organisatie aan de norm wil voldoen, moet er een kwaliteitssysteem en een kwaliteitshandboek worden ontworpen. Het handboek bevat alle procedures die worden gebruikt zoals de inkoop-, de garantie-, de klachtenprocedure of de orderverwerkingsprocedure.

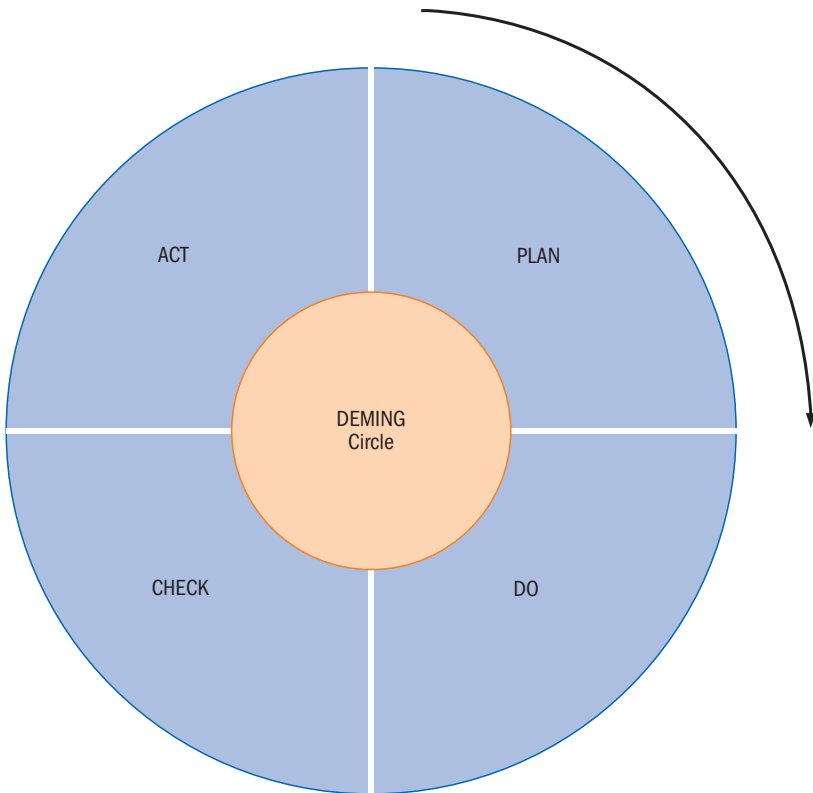
ISO-certificering

De procedures zorgen voor duidelijkheid onder het personeel, klanten en leveranciers. Als de procedures goed worden nageleefd, verbeteren de efficiency, de kwaliteit en de klanttevredenheid. Verkopers die een organisatie vertegenwoordigen die een ISO-certificering bezitten, zullen hieraan tijdens klantgesprekken vanzelfsprekend veel aandacht besteden, omdat het borg staat voor kwaliteit.

PDCA-circle

Kwaliteit vraagt ook een planmatige manier van werken. Planmatig werken kan volgens de PDCA-circle (figuur 1.6), ontwikkeld door William Edwards Deming (1982). PDCA staat voor de vier stappen die in het kwaliteitsproces plaatsvinden: Plan, Do, Check, Act.

FIGUUR 1.6 De PDCA circle van Deming



Allereerst wordt een activiteit gepland (Plan). De SMART-doelstellingen staan hier centraal. Deze wordt vervolgens uitgevoerd (Do), waarbij er continu controle plaatsvindt of de uitvoering volgens plan verloopt (Check). Naar aanleiding van deze controle kan er worden bijgestuurd (Act) om zo het oorspronkelijk geplande resultaat alsnog te behalen. Vervolgens begint het proces weer van voren af aan.

Door deze manier van planmatig werken en dit steeds vast te leggen, kan een organisatie leren en de kwaliteit continu verbeteren.

Er wordt ook wel van Total Quality Management (TQM) gesproken. Dit zijn alle activiteiten die een organisatie op het gebied van de kwaliteitsbeheersing en -verbetering onderneemt, via de volgende stappen:

- vaststellen van de verwachtingen en eisen van klanten
- vertalen van deze verwachtingen en eisen naar interne normen waaraan het dienstverleningsproces moet voldoen
- meten in hoeverre de normen worden gehaald
- vaststellen van de kwaliteitskosten en -prioriteiten
- analyseren en vaststellen van foutoorzaken
- nemen van maatregelen om de prestatie in overeenstemming te brengen met de verwachtingen
- vaststellen en terugkoppelen van de resultaten en het bijstellen van de normen

Total Quality Management

1

Voor een ISO-certificering is een serie audits nodig, zoals een pre-audit om de kwaliteit bij aanvang te beoordelen, een documentatie-audit van het kwaliteitshandboek, een implementatie-audit waarbij ook de procedures, de uitvoering ervan en interne audits onder de loep worden genomen. Na certificering vinden er op regelmatige basis controles plaats. ISO-certificaten mogen alleen verleend worden door speciale organisaties.

Audits

Organisatie en levenscyclus

Geen enkele organisatie is hetzelfde. En hoe langer een organisatie bestaat, hoe groter uiteraard de historie is die ze met zich meeneemt. Ook is de kans groot dat zich een bepaalde organisatiecultuur heeft ontwikkeld. Er is dan sprake van een soort 'bedrijfspersoonlijkheid', een geheel eigen identiteit. Verkopers hebben voor het uitoefenen van hun werk met de eigen organisatie te maken maar ook met die van de klant. Omdat organisaties zo verschillen en we toch goed willen inschatten wat de situatie is, kijken we naar een grote invloedsfactor, namelijk de positie in de levenscyclus van de organisatie.

De vier fasen in de levenscyclus van een organisatie zijn:

- 1 *Pioniers- of introductiefase.* In deze fase is de organisatie nog klein en kenmerkt ze zich door autocratisch leiderschap. Eén of meerdere enthousiaste ondernemers hebben een goed idee of product en alles is erop gericht een organisatie op te bouwen die levensvatbaar is. Ze werken hard en lang, nemen nagenoeg alle beslissingen zelf en er is weinig ruimte voor initiatieven van medewerkers. Er is nog geen duidelijke visie en de doelstellingen zijn meestal gericht op de korte termijn. Ze worden uitgedragen door de eigenaren en uitgevoerd door de overige medewerkers. De organisatie is sterk extern georiënteerd en salesgedreven, er is de wil om te scoren en de betrokkenheid is groot. Deze fase duurt meestal niet langer dan vijf jaar, maar kan in deze tijd ook aanzienlijk korter duren.
- 2 *Groei- of decentralisatiefase.* In deze fase groeit de organisatie snel en er wordt een richting bepaald door de duidelijke strategie. De oprichter kan niet alles meer op de voet volgen en alle belangrijke beslissingen op personeels-, financieel, inkoop-, productie- en verkoopgebied persoonlijk nemen. Er is behoefte aan structuur en decentralisatie in de vorm van een organisatie met een hoofdindeling op: product, regio, klantengroep of functie. Verantwoordelijkheden worden overgedragen. Er vindt planning plaats en sturing op resultaat. In deze fase ligt het accent op stabiliteit

Fasen in de levenscyclus

en het verkrijgen van een reputatie. De doelstellingen zijn gericht op de middellange en lange termijn.

- 3 *Rijpheids- of consolidatiefase.* In deze fase is er behoefte aan een geïntegreerde aanpak, vooral bij belangrijke beslissingen zoals het ter beschikking stellen van financiën, die op topniveau worden genomen. De gretigheid neemt af en er is meer aandacht voor de interne organisatie, het continueren van het resultaat, procedures en 'in control' zijn. De activiteiten van het management concentreren zich op de strategische beslissingen. Beslissingen worden alleen genomen na uitputtend overleg en onderzoek waarmee de kans bestaat inflexibel te worden en het gevoel voor de markt, en de veranderingen die daar plaatsvinden, te verliezen.
- 4 *Terugvalfase.* In deze fase wordt de organisatie nog meer naar binnen gericht. De focus ligt zo sterk op de interne organisatie dat er nauwelijks contact is met de omgeving van de organisatie. De overgestructureerde organisatie zelf staat nu centraal in plaats van de markt en de afnemers. Teruglopende resultaten worden weggeredeneerd en vernieuwing vindt nauwelijks meer plaats. In deze fase is er weinig eenheid, medewerkers doen wat ze moeten doen en er vindt vaak een politiek spel plaats in een verder onoverzichtelijke samenwerking. Een organisatie in deze fase houdt op te bestaan of wordt gesaneerd waardoor er weer ruimte is voor vernieuwing. Of er ontstaan nieuwe organisaties. De cyclus start opnieuw.

Organisatie en structuur

Organisatie-structuur

De organisatiestructuur hangt samen met de fase in de levenscyclus. Hoe verder de organisatie zich heeft ontwikkeld, hoe meer structuur er is aangebracht.

Zo kunnen organisatiestructuren, en vooral de hiërarchische lijnen erin, sterk verschillen. Er zijn platte organisaties waarin de medewerkers een grote verantwoordelijkheid hebben en waarbij hun taken vrij breed gedefinieerd zijn. Het zijn meestal kleinere, goed bestuurbare, organisaties. Gelaagde organisaties ontstaan vaak door toenemende groei met als gevolg dat er kleinere eenheden of afdelingen gecreëerd worden die zich richten op een deel van de toenemende hoeveelheid werkzaamheden.

Moderne organisaties kenmerken zich door decentralisatie. Dat wil zeggen dat de beslissingsbevoegdheid is verplaatst naar het niveau waar de beslissingen ook het best kunnen worden genomen. Het is het niveau waar alle relevante informatie beschikbaar is. Zo hoeft een salesmanager niet alle beslissingen ten aanzien van het salesteam te bespreken met de commercieel directeur en hoeft de accountmanager niet voor elke prijsafsprake de goedkeuring van de salesmanager te vragen.

Organigram

Er zijn diverse organisatiestructuren mogelijk. De structuur die wordt gekozen kan schematisch worden weergegeven en wordt organigram genoemd. Uit het organigram is af te leiden hoe de formele organisatie is gestructureerd, dat wil zeggen de hiërarchie in de organisatie en de taakverdeling op verschillende niveaus.

Maar naast de formele organisatie is er ook nog een informele organisatie. Hierbij gaat het om alle gedragsregels en afspraken van medewerkers zelf, die in het werk zijn ontwikkeld als aanvulling op de formele organisatie.

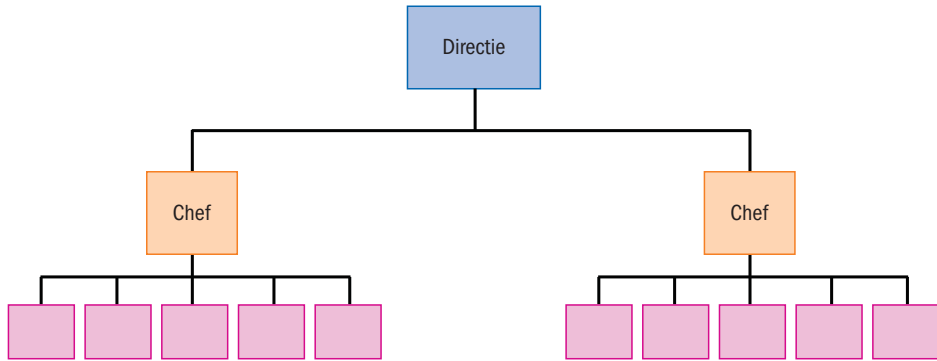
We kunnen de volgende organisatiestructuren onderscheiden:

Lijnorganisatie

- Lijnorganisatie (figuur 1.7). De lijnorganisatie is een klassieke organisatievorm met als uitgangspunt de eenhoofdige leiding. Elke medewerker heeft één leidinggevende en opdrachten worden verstrekt door het ma-

nagement en gaan door de hiërarchische lijn naar de lagere niveaus in de organisatie. De voordelen van deze vorm zijn de eenvoud en de duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden.

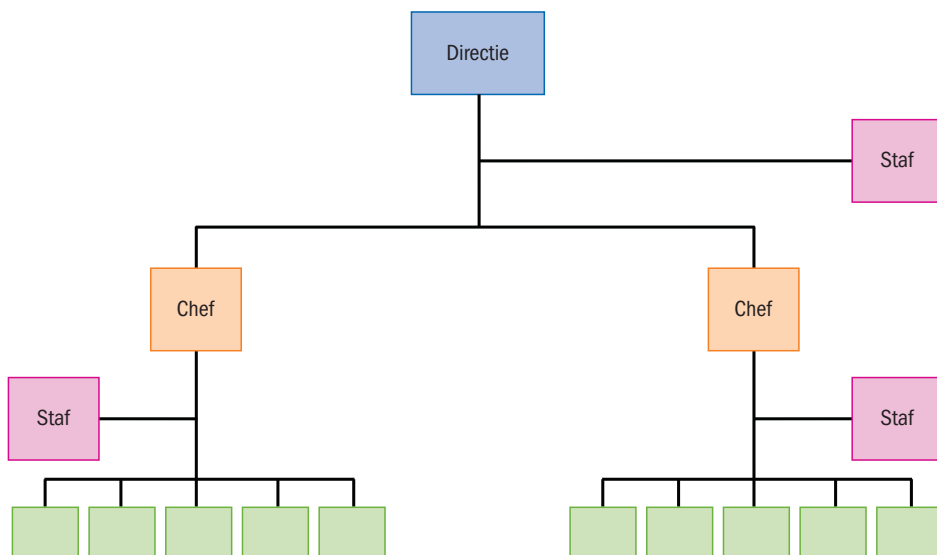
FIGUUR 1.7 De lijnorganisatie



- Lijnstaforganisatie (figuur 1.8). Bij grotere en complexere organisaties voldoet de lijnorganisatie niet meer. Er worden dan specialisten aange trokken, die de functie van stafmedewerker vervullen. Dit wordt de lijnstaforganisatie genoemd. De eenvoud blijft gehandhaafd, maar de managers hoeven niet gespecialiseerd te zijn. De medewerkers hebben hun eigen specialisatie, zoals techniek, commercie en finance. De staf afdelingen kunnen het management of andere leidinggevenden ondersteunen. Ze analyseren problemen, verstrekken informatie, bereiden beslissingen voor en adviseren waar nodig de lijnmanagers.

Lijnstaf-
organisatie

FIGUUR 1.8 De lijnstaforganisatie



Matrix-organisatie

- Matrixorganisatie (figuur 1.9). Binnen een organisatie kunnen speciale thema's aan de orde komen, waarbij de knowhow van meerdere afdelingen bij elkaar moet worden gebracht. Technische, economische en commerciële aspecten kunnen immers niet door één enkele medewerker worden overzien. Daarvoor zijn diverse specialisten nodig die samen een team of projectgroep vormen.

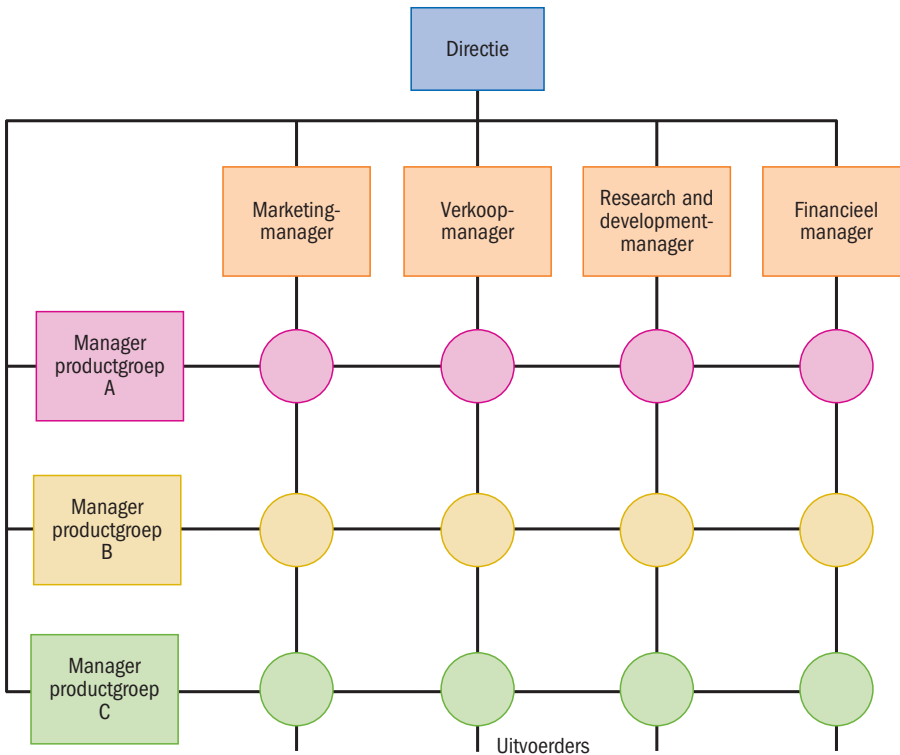
Project-organisatie

De projectorganisatie is een organisatiestructuur, waarbij gewerkt wordt in tijdelijke samenwerkingsverbanden. In de matrixorganisatie gebeurt dit permanent.

In een matrixstructuur is dus sprake van twee leidinggevendenden:

- 1 Een *functionele manager*: deze is verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke kwaliteit van de medewerkers.
- 2 Een *operationele manager*: deze geeft leiding aan het projectteam.

FIGUUR 1.9 De matrixorganisatie



In een organigram wordt ook de horizontale relatie tussen twee of meer medewerkers die op hetzelfde hiërarchische niveau werken, weergegeven. Dit vindt bijvoorbeeld plaats tussen medewerkers die op dezelfde afdeling, zoals de salesafdeling, of op verschillende afdelingen werken. We kunnen dan denken aan de sales- en de marketingafdeling. Een goede horizontale relatie is belangrijk voor het wel en wee van een organisatie omdat alleen een intensieve en goede samenwerking tot een optimaal resultaat kan leiden.

Economische factoren

Economische factoren betreffen bijvoorbeeld de kostenstructuur van de organisatie. Afhankelijk van de hiervoor beschreven structuur van de organisatie, betekent dit meer of minder kosten. Denk bijvoorbeeld aan salaris-kosten, huisvestingskosten, kosten voor research en development of kosten die het ICT-systeem met zich meebrengen.

Als een organisatie een goed financieel inzicht heeft, kan ook het *break-evenpunt* bepaald worden. Het is voor commerciële organisaties een belangrijk begrip omdat het precies aangeeft vanaf welke afzet of omzet een organisatie geld gaat verdienen. Ook wordt zo duidelijk hoeveel de omzet of afzet kan dalen voordat het break-evenpunt wordt bereikt. Dit wordt de *veiligheidsmarge* genoemd en deze wordt in hoofdstuk 10 verder besproken. Normaal gesproken hanteert een organisatie voor de producten of diensten die ze aanbiedt zorgvuldig gekozen verkoopprijzen. Deze verkoopprijzen kunnen gebaseerd zijn op de kostprijzen van de betreffende producten of diensten. Het bepalen van deze kostprijzen is ook een economische factor van de organisatie.

De bezettingsgraad is de mate waarin de productiecapaciteit wordt benut en heeft direct invloed op de kostprijzen. Als de bezettingsgraad te laag is moeten minder producten de vaste kosten dragen, wat direct gevolgen heeft voor de hoogte van de verkoopprijzen. Een organisatie moet dan ook een goed evenwicht zien te bereiken tussen de hoogte van de kosten van organisatie en de verkoopmogelijkheden van de producten of diensten in de markt.

Technologische factoren

Bij technologische factoren kan gedacht worden aan de productietechnologie die een organisatie in huis heeft, en die voor een concurrentieel voordeel zorgt ten opzichte van de concurrent die deze technologie niet heeft. Producten kunnen zo bijvoorbeeld goedkoper geproduceerd worden of zijn van een betere kwaliteit. De beschikking hebben over voldoende technologische mogelijkheden kan ook betekenen dat de organisatie sneller kan inspelen op veranderingen in de markt. Zo maakt een diepgaande kennis van bepaalde technologieën en de toepassingen ervan een sterke positie ten opzichte van de concurrenten mogelijk maar ook een goede onderhandelingspositie bij de afnemer.

Denk bijvoorbeeld aan ASML die als chipmachinefabrikant met specialistische kennis op het gebied van elektronica, mechatronica, fysica en software een wereldwijde marktleiderspositie wist te bereiken. Het ontbreken van deze kennis kan dan zorgen voor een zwakte ten opzichte van de concurrenten. In het geval van een dynamische markt als voor computerchips kan dat een organisatie op grote achterstand zetten die nauwelijks meer is in te halen.

Sociale factoren

Sociale factoren hebben betrekking op hoe medewerkers met elkaar omgaan en samenwerken om gezamenlijke doelstellingen te bereiken. De managementstijl en het voorbeeldgedrag dat de directie en het afdelingsmanagement hierbij laten zien, hebben grote invloed op de organisatiecultuur. Het algemene personeelsbeleid en de opleidings- en coachingsfaciliteiten hebben ook een grote invloed op de sfeer in de organisatie, de ontplooiingskansen en mogelijkheden die medewerkers hebben om door te groeien binnen de organisatie.

Economische
factoren

Bezettingsgraad

Technologische
factoren

Sociale factoren

Juridische factoren

Binnen elke organisatie zijn er zaken die beïnvloed worden door wet- en regelgeving, maar die wel intern bepaald worden, zoals de algemene leverings- en betalingsvoorwaarden waarmee een organisatie werkt. De samenwerking met leveranciers en afnemers wordt vaak vastgelegd in overeenkomsten waarin ook juridische bepalingen zijn opgenomen. Ook het eventueel bezitten van patenten heeft juridische gevolgen. De registratie van merknamen geeft een organisatie de juridische basis van eigendom. Verder moet ook de productaansprakelijkheid goed georganiseerd zijn en kiest iedere organisatie voor een bepaalde ondernemingsvorm. Ook dit zijn juridische kwesties.

Ondernemingsvorm

Voor een bedrijf is het bepalen van de ondernemingsvorm een belangrijke keuze. De vorm heeft juridische gevolgen, ze heeft invloed op het aantrekken van financiële middelen maar ook de fiscale positie verschilt. De vorm heeft ook gevolgen voor de relatie met leveranciers. Dezen zullen daarom willen weten welke ondernemingsvorm een bestaande of potentiële klant heeft gekozen. Omdat verkopers hiermee te maken kunnen krijgen, is het belangrijk om de verschillen te kennen. Overigens kunnen bedrijven desgewenst de ondernemingsvorm aanpassen. Bijvoorbeeld als er een ingrijpende wijziging is van de missie of de doelstellingen. Ook kunnen fiscale redenen of een noodzakelijke uitbreiding van de organisatie hiervoor aanleiding zijn.

Belangrijkste ondernemingsvormen

De belangrijkste ondernemingsvormen, waarvan we kort de kenmerken en de voor- en nadelen zullen bespreken, zijn:

- de naamloze vennootschap
- de besloten vennootschap
- de eenmanszaak
- de vennootschap onder firma
- de commanditaire vennootschap

Naamloze vennootschap

Ondernemingen met een grote omvang kiezen vaak voor de naamloze vennootschap (nv). Een belangrijke reden hiervoor is dat de hoeveelheid geld die nodig is om investeringen te doen, alleen bijeengebracht kan worden door anderen te laten deelnemen in het aandelenkapitaal van de onderneming. Eigenaar van een nv zijn alle personen of bedrijven die een deel van het kapitaal in het bedrijf hebben ingebracht. Deze eigenaren worden aandeelhouders genoemd. Een nv kan wel duizenden aandeelhouders hebben. Als bewijs dat zij het bedrijf steunen met een bepaald bedrag, ontvangen zij één of meerdere aandelen. De aandeelhouders zijn niet verder aansprakelijk dan het bedrag van hun deelname in het aandelenkapitaal.

In een nv houdt de directie zich bezig met de dagelijkse leiding en houden commissarissen toezicht op de handelingen van de directie en geven zij advies. De aandeelhouders komen minstens één keer per jaar bij elkaar om over de onderneming te praten. Deze bijeenkomst wordt de *algemene vergadering van aandeelhouders* genoemd. De aandeelhouders kunnen een winstuitkering krijgen in de vorm van dividend.

Besloten vennootschap

Bij een besloten vennootschap (bv) is het kapitaal verdeeld in aandelen waarbij geen aandeelbewijzen worden uitgegeven. Bv's zijn vaak familiebedrijven. De aandeelhouders worden ingeschreven in een aandelenregister,

Besloten vennootschap

Juridische factoren

dat bijgehouden wordt door het bestuur van de bv. Dit betekent dat de verkoop van de aandelen veel moeilijker is dan bij een nv. Als een aandeelhouder zijn aandelen wil verkopen, mag dat alleen aan naaste familieleden, anders moet de bv toestemming geven. De medeaandeelhouders hebben het eerste recht aandelen te kopen. De aansprakelijkheid is nagenoeg hetzelfde als bij de nv. Elke aandeelhouder is dus alleen aansprakelijk tot het bedrag van zijn deelname. Doordat de aandeelhouders nauwer betrokken zijn bij de onderneming, is de machtspositie van de directie kleiner.

Eenmanszaak

De eenmanszaak is een onderneming waarvan één persoon de eigenaar is. Het voordeel van een eenmanszaak is dat de eigenaar alleen de leiding heeft en zelf kan beslissen wat hij wel en wat hij niet wil verkopen enzovoort. Ook hoeft hij de winst niet met anderen te delen. Dit betekent dat hij probeert zijn onderneming tot een zo groot mogelijke bloei te brengen.

De ondernemer is met zijn gehele vermogen aansprakelijk. Dus zowel met zijn zakelijke als met zijn privévermogen. Het nadeel hiervan is dat als het financieel niet goed gaat, hij moet bijspringen met zijn privévermogen. Zouden de zaken zo slecht gaan dat hij failliet wordt verklaard, dan moet hij zelf opdraaien voor de verliezen en kunnen al zijn bezittingen worden verkocht. Meestal komen we deze ondernemingsvorm bij kleinere bedrijven tegen. Bij het groter worden van de onderneming kunnen deze bezwaren zo sterk gaan wegen, dat voor een andere ondernemingsvorm gekozen wordt.

Eenmanszaak

Vennootschap onder firma

Een vennootschap onder firma (vof) is een onderneming waarin twee of meer personen onder één naam samenwerken. Net als bij de eenmanszaak is elke vennoot met al zijn bezittingen aansprakelijk voor de schulden van het bedrijf. Ze zijn hoofdelijk voor de gehele schuld aansprakelijk, ook met het privévermogen.

De voordelen van de vof zijn onder meer dat de taken verdeeld kunnen worden, zodat specialisatie mogelijk is. Een van de vennoten kan zich bijvoorbeeld richten op de technische aspecten, de ander op de verkoop en administratie. Met meerdere vennoten wordt de financiële positie sterker omdat meerdere personen bijdragen in het ondernemingskapitaal.

Een nadeel is dat er onenigheid kan ontstaan door verschil van inzicht of onbekwaamheid van een van de vennoten. Een ander nadeel ontstaat wanneer een van de vennoten komt te overlijden en zijn erfgenamen de nalatenschap willen verdelen. Als er geen compagnonsverzekering is afgesloten kan de onderneming in grote financiële problemen komen. Alle gemaakte afspraken worden daarom meestal vastgelegd in een overeenkomst.

Vennootschap onder firma

Commanditaire vennootschap

Een speciale vorm van de vennootschap onder firma geldt is de commanditaire vennootschap (cv). Een commanditaire vennoot is een geldschietter die voor het geleende geld een vergoeding krijgt in de vorm van rente en een aandeel in de eventuele winst. Een commanditaire vennoot loopt geen risico met zijn privévermogen als het bedrijf failliet mocht gaan. Hij kan alleen het in de onderneming geïnvesteerde geld verliezen. De beherende vennoten zijn aansprakelijk met hun gehele privévermogen, zoals we dat al bij de vof hebben gezien. Een commanditaire vennoot wordt ook wel *stille vennoot* genoemd omdat hij in de onderneming op de achtergrond blijft en geen beheershandelingen mag verrichten, zoals het aangaan van verplichtingen.

Commanditaire vennootschap

Ecologische factoren

Ecologische/ethische factoren

Ecologie als interne factor betreft de manier waarop de organisatie inspeelt op de toenemende vraag naar een ecologisch verantwoord beleid. Op een verantwoorde manier gebruikmaken van grondstoffen en energie of alternatieve energiebronnen om zo het milieu te sparen. Bedrijfsprocessen worden zo duurzaam mogelijk ingericht en waar mogelijk wordt afval gescheiden en hergebruikt. Sommige ondernemingen spelen hierop duidelijk in en nemen hun verantwoordelijkheid. Zo wordt in de visserij geëxperimenteerd met elektrisch vissen waardoor de zeebodem wordt gespaard, de bijvangst wordt verlaagd en er wordt minder brandstof verbruikt.

Ethische factoren

Ethische factoren betreffen vooral de in de organisatie heersende normen en waarden. Zo kan een organisatie zich distantiëren van het verkopen van producten die geproduceerd zijn met behulp van kinderarbeid. Ook kan een organisatie uitsluitend producten op de markt brengen die aan de algemeen geldende eisen of wetgeving voldoen. Dus geen producten die over de houdbaarheidsdatum zijn of ingrediënten bevatten die slecht zijn voor de gezondheid. De voedingsmiddelenindustrie staat in dat opzicht de laatste jaren vaak nadrukkelijk in de schijnwerpers. Meer op het vlak van sales bestaat ethisch handelen ook uit het onder geen beding maken van ongeoorloofde prijsafspraken, het omkopen van belanghebbenden of andere vormen van oneerlijk zakendoen.

1.4 Externe omgeving

Externe omgeving

Zoals we in paragraaf 1.3 al aangaven, kun je in de externe omgeving onderscheid maken tussen de meso- en de macro-omgeving. Voordat we nader ingaan op dit onderscheid, bespreken we eerst de invloeden in de externe omgeving.

1.4.1 Invloeden in de externe omgeving

Verkopers bewegen zich vooral in de externe omgeving van een organisatie. Ze zijn actief in de markt met het bezoeken van bestaande en het werven van nieuwe klanten. Om een goed beeld te krijgen van de invloeden in de externe omgeving waarmee elke verkoper te maken kan krijgen, bespreken we deze hier.

Externe factoren

De externe omgeving is niet of nauwelijks beïnvloedbaar door een individuele onderneming. De externe factoren kunnen zowel bedreigingen inhouden als kansen bieden. *Bedreigingen* zijn invloeden die een negatieve invloed uitoefenen op het marketing- of verkoopbeleid. Hierbij kan gedacht worden aan economische krimp of beperkende overheidsmaatregelen. *Kansen* ontstaan als er positieve invloeden zijn waarop de organisatie kan inspelen, zoals nieuwe technologische ontwikkelingen of nieuwe wetgeving die juist volop groei mogelijkheden biedt.

Bij het maken van langetermijnplannen is het moeilijk de ontwikkelingen van externe factoren in te schatten. Fabrikanten van alcoholhoudende dranken of sigaretten weten niet wat de invloed is van de lobby tegen drankgebruik en roken onder jongeren. En gaat de overheid de gezondheidswaarschuwingen op verpakkingen nog verder opvoeren? Met welk fiscaal beleid moet de auto-importeur rekening houden en welke technologische ontwikkelingen zijn er te verwachten bij elektrische of hybride auto's?

Ook de concurrentieverhoudingen kunnen razendsnel veranderen door nieuwe toetreders. Zo kan de stap van HEMA om ziektekostenverzekeringen aan te bieden, zorgen voor een verscherpte concurrentie onder verzekeraars. En als een groot supermarktconcern beslist een gehele categorie producten onder eigen merk op te nemen, heeft dit direct gevolg voor de bestaande merkleveranciers.



Zelfs op korte termijn zijn sommige externe factoren niet in te schatten. Denk maar aan de strandpaviljoenhouder in Scheveningen. Een druilerig begin van het seizoen kan het jaar enorm beïnvloeden. En de schaatsenfabrikant vraagt zich af hoeveel schaatsen hij moet produceren om bij een zachte winter niet met een al te grote voorraad te blijven zitten en bij een plotseling invallende vorstperiode toch voldoende te kunnen leveren.

1.4.2 Meso-omgeving

Organisaties worden omgeven en beïnvloed door verschillende marktpartijen. Dit zijn bedrijven en instellingen die zich binnen de bedrijfskolom bezighouden met de voortstuwing van producten naar de eindgebruiker. De factoren in de meso-omgeving hebben grote invloed op het werkgebied van marketing en sales. Met deze factoren bestaat een directe relatie. Ze kunnen zodanig invloed uitoefenen dat de organisatie wordt gedwongen om de plannen bij te stellen.

Tot de meso-omgeving behoren de diverse distributiekanaalen, de hierin actieve concurrentie, de afnemers en de leveranciers. Ook brancheorganisaties behoren tot de meso-omgeving en oefenen invloed uit door bedrijven te vertegenwoordigen en actief kennis te delen. Al deze aspecten komen nu aan de orde, evenals het vijfkrachtenmodel van Porter.

Meso-omgeving

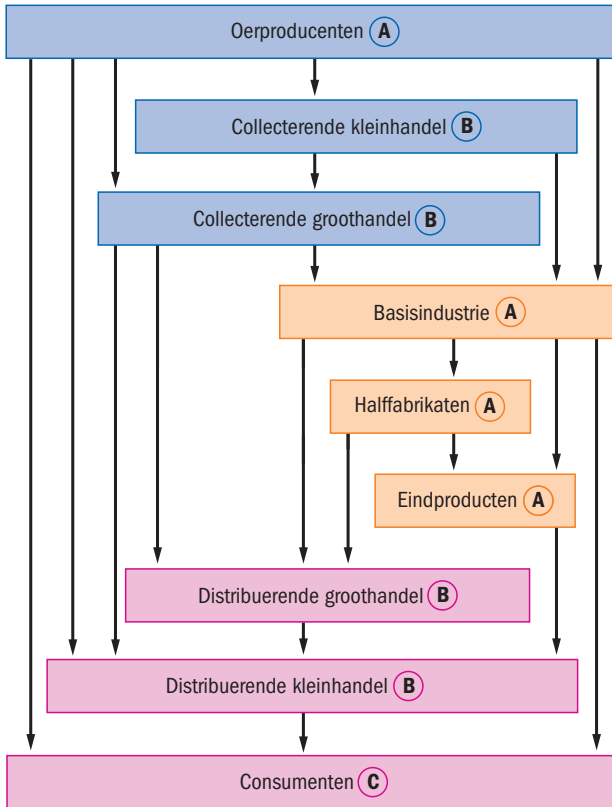
Bedrijfskolom

Bedrijfskolom

De bedrijfskolom bestaat uit opeenvolgende schakels in het voortbrengingsproces van een bepaald product. Het is de weg die goederen afleggen van de oerproducent (zoals de land- en tuinbouw of mijnbouw) tot de uiteindelijke finale verbruikers. In de bedrijfskolom wordt goed zichtbaar in welk stadium van voortstuwing en verwerking of bewerking de goederen zich bevinden voordat ze hun bestemming te bereiken.

In de bedrijfskolom wordt onderscheid gemaakt tussen productiehuishoudingen (A), handelshuishoudingen (B) en consumenthuishoudingen (C). Zie figuur 1.10.

FIGUUR 1.10 De bedrijfskolom



Handelshuishoudingen

Binnen de bedrijfskolom kunnen we bij de handelshuishoudingen of handelsbedrijven nog onderscheid maken in:

- *Collecterende kleinhandel*. Deze koopt in kleine hoeveelheden in bij oerproducenten, verzamelt deze tot grotere hoeveelheden en verkoopt ze aan de volgende schakel in de bedrijfskolom.
- *Collecterende groothandel*. Deze koopt in grote hoeveelheden ofwel van de collecterende kleinhandel ofwel van oerproducenten zelf, om deze hoeveelheden te verkopen aan een volgende schakel: productie- of handelsondernemingen.

- *Distribuerende groothandel.* Deze koopt in grote hoeveelheden ofwel bij productiebedrijven ofwel bij de collecterende handel, en verkoopt deze weer in kleinere hoeveelheden aan de distribuerende kleinhandel.
- *Distribuerende kleinhandel.* Dit is de detailhandel die in kleine hoeveelheden verkoopt aan consumenten.

De bedrijfstak is de horizontale geleiding in de bedrijfskolom. Hierbij gaat het om organisaties die eenzelfde of gelijksoortige functie vervullen in het voortbrengingsproces van een bepaald product. Zo is er de bedrijfstak detailhandel, groothandel of industrie. De bedrijfstakken zijn weer opgebouwd uit branches. Zo is er de autobranche die bestaat uit verschillende individuele ondernemingen die zich bezighouden met de productie, verkoop en reparatie van auto's van verschillende merken, typen en uitvoeringen.

Dan is er nog het begrip: de markt. Dit heeft meerdere betekenissen, namelijk in economische zin en vanuit de marketingoptiek. In de economische zin is de betekenis van een markt alle vragers naar en aanbieders van bepaalde producten en de totaal gevraagde en aangeboden hoeveelheden van die producten gedurende een bepaalde periode in een bepaald gebied. Je kunt daarbij denken aan de markt voor tabletcomputers, studieboeken, kleding, heupoperaties of medicijnen. We spreken dan bijvoorbeeld over de markt voor bloeddrukverlagende medicijnen in Nederland in 2014.

In marketingtermen wordt de markt omschreven vanuit de optiek van de vrager, zoals de jongeren, senioren of zzp'ers. We kunnen dit als volgt omschrijven:

De markt is het geheel van vragende partijen naar bepaalde producten of een bepaald product ('markets are people').

Marktpartijen

Nu er een beeld is van het begrip bedrijfskolom zullen we de verschillende marktpartijen in kaart gaan brengen. Tot de marktpartijen worden de concurrenten, de distributiekkanalen en de afnemers gerekend.

Concurrenten

Vrijwel elke organisatie wordt op de markt geconfronteerd met meerdere concurrenten.

Bij concurrenten denken we al snel aan de andere aanbieders van een gelijksoortig product of dienst. Verkopers worden in hun werkzaamheden dagelijks geconfronteerd met deze vorm van concurrentie. Het begrip concurrentie heeft echter een veel bredere betekenis. Er zijn namelijk ook andere vormen van concurrentie. Dit zijn:

- 1 *Behoeftconcurrentie.* Dit is de concurrentie tussen de verschillende behoeften van een bepaalde afnemer. Het is de strijd om de euro. Een afnemer kan niet tegelijkertijd alle wensen in vervulling laten gaan, daaraan voldoende tijd besteden en middelen ter beschikking stellen. Zo kan iemand voor de keuze staan om op vakantie te gaan of het huis te verbouwen.
- 2 *Generieke concurrentie.* Dit is de concurrentie tussen verschillende soorten producten die in eenzelfde behoefte van de afnemer kunnen voorzien. De afnemer kan een bepaalde behoefte op zeer uiteenlopende manieren bevredigen. Zo kan iemand die besloten heeft om op vakantie te gaan, voor de keuze staan om een hotel- of kampeervakantie te kiezen.

Bedrijfstak

Branches

Markt

Marktpartijen

Concurrentie

- 3 *Productvormconcurrentie*. Dit is de concurrentie tussen de verschillende technische verschijningsvormen van eenzelfde product. Bijvoorbeeld de concurrentie tussen snelfiltergemalen koffie en koffiepads.
- 4 *Merkenconcurrentie*. Dit is de concurrentie tussen de verschillende merken van een bepaald product die elkaars substituten zijn. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om Apple of Samsung tabletcomputers.



- 5 *Ondernemingsconcurrentie*. Dit is de concurrentie tussen organisaties die producten en merken binnen een bepaalde productcategorie op de markt brengen die elkaars substituten zijn, zoals Albert Heijn en Jumbo.

De twee laatstgenoemde vormen van concurrentie zijn waarschijnlijk het meest aansprekend omdat verkopers hiermee dagelijks worden geconfronteerd. Het is niet voldoende om alleen een algemeen beeld te hebben van de concurrentie. De afzonderlijke concurrenten moeten nauwkeurig in kaart worden gebracht (concurrentieanalyse).

Concurrentie-analyse

Zo analyseert fietsenfabrikant Gazelle zorgvuldig het aanbod van de andere aanbieders, zoals Giant en Sparta, die ook racefietsen, mountainbikes en e-bikes op de markt brengen. Als Gazelle de sterkten, zwakten en USP's (Unique Selling Proposition of -Point) van de concurrentie kent, kan het salesteam bij het bewerken van de markt hiermee rekening houden. Een concurrentieanalyse kan ook per distributiekanaal opgesteld worden. Voor de Gazelle-accountmanagers werkzaam in het segment vakspecialzaken geldt er een andere situatie met meer A-merken dan voor hun collega's, werkzaam in het discountsegment met meer laaggeprijsd aanbod. Een voorbeeld van hoe een concurrentieanalyse opgesteld kan worden, wordt in figuur 1.11 weergegeven.

FIGUUR 1.11 De concurrentieanalyse

	Criteria							
	Productbeleid	Prijsbeleid	Distributiebeleid	Promotiebeleid	Conditities	Aftersales	Verkoopteam	Totaal
Concurrent								
Concurrent 1	+	-	+	-	+	++	+	+
Concurrent 2	-	+	++	++	++	+	-	++
Concurrent 3	+	++	-	+	+	-	++	+
Concurrent 4	-	-	+	+	-	+	+	+/-
Concurrent 5	++	+	++	++	+	++	-	++

In een tabel wordt van alle concurrerende bedrijven per aspect met behulp van plussen en minnen aangegeven hoe groot de concurrentie is. Aspecten die beoordeeld kunnen worden, zijn onder andere productkwaliteit, service, kwaliteit van het verkoopteam, condities, prijs en technische support.

Distributiekkanalen

Voor fabrikanten die hun producten via de detailhandel verkopen, vormen distributeurs een factor waarmee terdege rekening gehouden moet worden. In een groot aantal branches is de laatste decennia de machtspositie van de handel ten opzichte van de fabrikanten sterk toegenomen.

De grotere retailbedrijven voeren een eigen product- en assortimentsbeleid en laten zich niet de wet voorschrijven door de fabrikanten. De merkfabrikanten kunnen daarbij meestal niet om de goed georganiseerde detailhandel heen.

Overigens zijn er ook voorbeelden van bedrijven die al decennia geleden de tussenhandel hebben uitgeschakeld, zoals Tupperware en Herbalife, en die via distributeurs en party selling hun producten aan de consument verkopen. Ook via direct marketing is er veel mogelijk. Een wijnimporteur kan op deze manier zijn producten rechtstreeks aan de consument verkopen. Ook een aantal verzekeringssmaatschappijen, zoals Centraal Beheer en Ohra, zogenaamde direct writers, maken succesvol gebruik van deze directe distributiestrategie en hebben niet gekozen voor tussenpersonen.

Fabrikanten kunnen ook zelf de distributie uitvoeren. De producten worden dan in de eigen winkels verkocht. Veel kledingfabrikanten exploiteren eigen winkels waar het volledige assortiment wordt verkocht, zoals in de Zara-winkels. Ook valt te denken aan de Applestores die uitsluitend Apple-producten verkopen. Bekend zijn ook de outletcenters die een groot aantal merkkledingoutletstores bij elkaar hebben verzameld en een ware magneet vormen voor de consument.

Directe distributiestrategie



De detailhandel, met name het aantal winkels, staat de laatste jaren enorm onder druk door de ontwikkeling van onlineaankopen. Webwinkels als Zalando, Bol.com en Wehkamp boeken recordomzetten. Toch hebben succesvolle detailhandelsondernemingen naast een uitbreiding van het aantal verkooppunten ook een groei per verkooppunt kunnen bereiken. In veel sectoren als kleding, consumentenelektronica, keukens, meubelen en doe-het-zelf hebben megastores hun intrede gedaan ten koste van veel kleine winkels. Bedrijven als Mediamarkt met vestigingen tot wel 7.000 vierkante meter en H&M die in Nederland een megastore opent van 4.500 vierkante meter. Ook supermarktketens als Albert Heijn en Jumbo ontplooiën dergelijke megawinkels. De winkels zijn groter, hebben een breed assortiment en zijn tegelijkertijd gericht op het rendement per vierkante meter winkeloppervlakte dat gerealiseerd moet worden. Voldoen producten hier niet aan, dan worden deze gesaneerd om ruimte te maken voor producten die wel een goede bijdrage leveren.

Branchevervaging

Een andere ontwikkeling is die van branchevervaging zoals uit de volgende voorbeelden blijkt:

- Het aantal non-foodproducten in de supermarkten stijgt nog steeds.
- Drogisterijketens verkopen speelgoed en tal van andere producten.
- Kledingzaken verkopen schoenen.
- Warenhuizen bieden verzekeringen aan.
- Bouwmarkten verkopen branchevreemde producten, als planten en fietsen.
- Tuincentra verkopen steeds meer interieurproducten en accessoires.

Afnemers

Afnemers

De afnemers horen in het marketingdenken centraal te staan. Het is dan ook een belangrijke factor in de meso-omgeving en organisaties moeten weten wie hun afnemers zijn. Wie kopen en gebruiken de producten en wat zijn de koopmotieven? Waarom koopt de afnemer het product of juist dat van de concurrent? Hoe vaak wordt het product gekocht en in welke hoeveelheden? En heel belangrijk: wat zijn de te verwachten ontwikkelingen in het koopgedrag?

Als een organisatie de markt optimaal wil bewerken, dan moet er kennis zijn over waar de afnemer koopt, wie de beslisser in het koopproces is en hoeveel geld er voor een bepaald product of dienst wordt uitgegeven.

Afnemers kunnen op verschillende manieren worden onderverdeeld. Zo kunnen organisaties hun producten of diensten leveren aan andere bedrijven of organisaties, zoals overheden, maar ook aan consumenten. We maken hier het onderscheid tussen twee categorieën afnemers, namelijk:

- 1 finale consumenten
- 2 bedrijven

Het essentiële verschil tussen deze twee groepen is, dat de vraag van de finale consumenten min of meer autonoom ontstaat en dat de vraag van bedrijven hiervan een afgeleide is. De vraag naar grondstoffen, halffabricaten of materialen die ontstaat als gevolg van de vraag door de consument naar bepaalde producten, noemen we daarom de afgeleide vraag.

Afgeleide vraag

Wanneer bijvoorbeeld de vraag naar fietsen toeneemt, dan neemt ook de vraag naar grondstoffen en halffabricaten toe waarmee die fietsen worden vervaardigd, zoals verlichtingssets, banden en aluminium.

Het koopgedrag van consumenten en bedrijven verschilt nogal. Het koopgedrag van de consument is vooral op emotie gebaseerd terwijl koopgedrag van bedrijven sterk rationeel is met ook wel emotionele invloeden.

Naast emotionele aspecten wordt het koopgedrag van consumenten ook beïnvloed door het besteedbaar inkomen of de *koopkracht*. Het besteedbaar inkomen is het inkomen dat overblijft na aftrek van belasting en premies en waarmee wordt voorzien in behoeften. We onderscheiden de volgende behoeften:

- *Primaire behoeften*. Het betreft hier de behoefte aan voedsel, energie, kleding en huisvesting. Het inkomen dat hieraan besteed kan worden, is de gebonden koopkracht.
- *Secundaire behoeften*. Het betreft hier de behoefte aan producten en diensten om een acceptabele levensstandaard te handhaven. Het inkomen dat hieraan besteed kan worden, is de discretionaire koopkracht. Met dit deel van het inkomen kan in feite worden gedaan wat de consument wil. Het kan uitgegeven worden aan directe consumptie, zoals meubelen, een auto, uitgaan of vakanties. Het kan ook gespaard worden om later pas te besteden, vaak aan grotere uitgaven.

Besteedbaar
inkomen

Gebonden
koopkracht

Discretionaire
koopkracht

Vijfkrachtenmodel

Michael Porter (1980) heeft de concurrentie in de markt uitgewerkt in het vijfkrachtenmodel (figuur 1.12). Concurrentie kan van verschillende kanten komen, soms zelfs uit onverwachte hoek. We zullen dat aan de hand van dit model beschrijven.

Vijf-krachten-
model

Zoals de naam van het model al aangeeft, worden er vijf verschillende concurrentiekrachten onderscheiden die alle een verschillende intensiteit kunnen hebben, afhankelijk van de situatie in de betreffende markt waarvoor de analyse wordt uitgevoerd. De vijf concurrentiekrachten zijn:

- 1 *Onderlinge concurrentie*. Dit is de mate van concurrentie van aanbieders die op dezelfde markt actief zijn. Zo is er sprake van een enorme concurrentie op de markt voor mobiele telefonie, waar KPN, Vodafone en T-Mobile elkaar het leven zuur maken. En in de markt voor levensmiddelen zijn het Albert Heijn, Jumbo en in toenemende mate Lidl die in een sterke concurrentie met elkaar zijn verwickeld. Een verkooporganisatie maakt op continue basis analyses van de directe concurrenten zodat de activiteiten voortdurend bekend zijn en hierop adequaat ingespeeld kan worden.
- 2 *Macht van toeleveranciers*. Concurrentie kan ook ontstaan vanuit de toeleveranciers. Die kan, als er weinig alternatieven zijn, de prijzen en andere leveringsvoorwaarden dicteren naar de afnemer. Als de organisatie die de analyse uitvoert veel toeleveranciers heeft, dan kan de eerste juist de prijzen dicteren. De macht van de leverancier met andere woorden is dan laag. Ook wordt gekeken naar de kans dat de leverancier besluit over te gaan tot zogenoemde *voorwaartse integratie* en zo de rol van de organisatie wil overnemen. Zo zou een groothandel in koffiebonen kunnen besluiten deze in het vervolg zelf te branden en als eindproduct aan de supermarkten aan te bieden. Een organisatie moet er door een goed inkoopbeleid continu voor zorgen dat de afhankelijkheid van leveranciers binnen de perken blijft en dat er een zo goed mogelijke onderhandelingspositie bestaat.
- 3 *Macht van afnemers*. Dit betreft allereerst de keuzemogelijkheid van de afnemers. Als deze groot is, dan heeft de afnemer de macht aan zijn zijde. Als de organisatie niet het juiste aanbod doet, dan gaat de afnemer simpelweg naar de concurrent toe. Ook wordt gekeken naar de kans dat de afnemer via zogenoemde *achterwaartse integratie* de taak van de organisatie wil overnemen of zijn wil oplegt door zijn grote invloed. Een voorbeeld hiervan is de toenemende macht van de retail als gevolg van een sterke concentratietendens door fusies en overnames. Als Albert Heijn weigert een bepaald merkartikel in het assortiment op te nemen

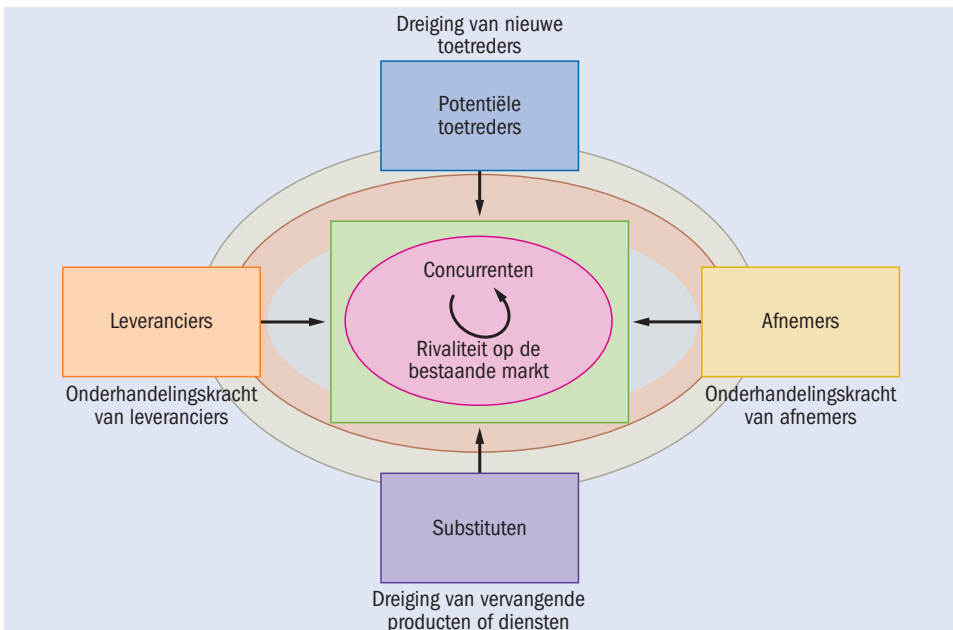
Concurrentie-
krachten

omdat de korting voor de winkelorganisatie te laag is, kan dat voor de betreffende leverancier de nodige gevolgen hebben. Organisaties zullen dan ook proberen de onderhandelingspositie naar de klanten te optimaliseren en de afhankelijkheid zo veel mogelijk te beperken. In dit geval kan de leverancier ervoor zorgen dat er door promotie veel vraag komt naar het artikel.

- 4 *Dreiging van nieuwe toetreders.* Hoe groot is de kans dat nieuwe partijen op de markt komen met een vergelijkbaar aanbod? Zijn daar grote kosten mee gemoeid of is het in principe gemakkelijk? In het geval van banken is de kans daarop klein. Met alle effecten van de bankencrisis nog vers in het geheugen stelt de overheid via de Nederlandsche Bank hieraan hoge eisen. Andere sectoren zijn aanzienlijk eenvoudiger te betreden. De HEMA met ziektekostenverzekeringen is al genoemd, maar ook de markt voor entertainment met nieuwe aanbieders als Netflix en HBO. Met de liberalisering van de energiemarkt zijn ook daar relatieve nieuwkomers actief zoals Oxxio en de Nederlandse Energie Maatschappij. Elke organisatie moet door een analyse zorgvuldig de kans op nieuwkomers inschatten en deze activiteiten kritisch volgen.
- 5 *Dreiging van substituten.* Concurrentie kan uit onverwachte hoek komen als een aanbieder op een andere manier in dezelfde behoefte voorziet of nieuwe technologie dit mogelijk maakt. We noemen dit substituuconcurrentie. Zo ondervindt PostNL al jaren en in toenemende mate concurrentie van e-mailverkeer. KPN en andere providers merkten op een gegeven moment dat gebruikers whatsapp gingen gebruiken in plaats van sms-diensten en de muziekindustrie ziet de verkoop van cd's gestaag dalen omdat op internet muziekdiensten in dezelfde behoefte voorzien: het beluisteren van je favoriete artiest. Een organisatie moet continu alert zijn op substituten en er tijdig op inspringen voordat de concurrent het doet.

Substituutconcurrentie

FIGUUR 1.12 Het Vijfkrachtenmodel van Porter



Zodra de vijf verschillende krachten zijn geanalyseerd, wordt hiermee duidelijk wat de aantrekkelijkheid van de markt is en op welke manier er ingespeeld moet worden op de situatie om kansen in de meso-omgeving te benutten en de bedreigingen zo veel mogelijk af te weren.

Nu de directe omgeving van de organisatie, de marktpartijen en de krachten die zich daar voordoen in kaart zijn gebracht, kunnen we ons richten op dat deel van de externe omgeving dat de *maatschappij* of macro-omgeving wordt genoemd.

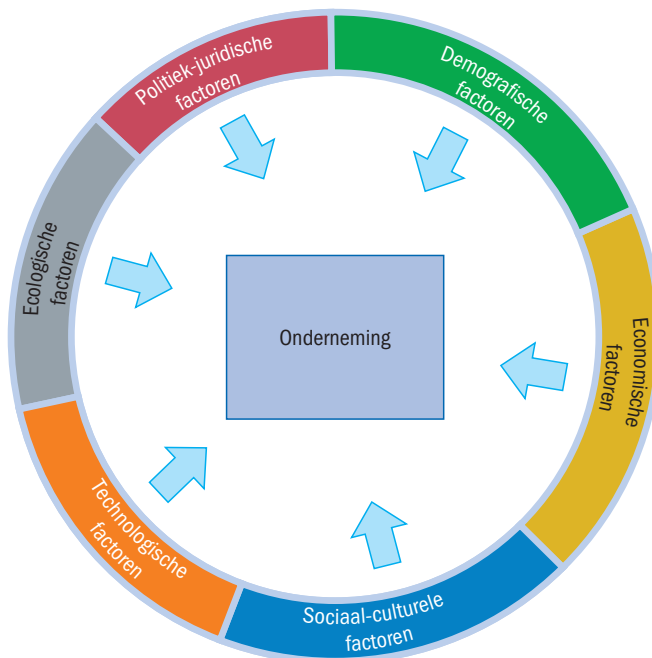
1.4.3 Macro-omgeving

De macro-omgeving staat relatief wat verder van organisaties en consumenten af, maar kan toch een belangrijke invloed uitoefenen omdat deze veelomvatter is. Om de macro-omgeving systematisch te analyseren, wordt wel gebruikgemaakt van het acroniem DESTEP (figuur 1.13). Dit staat voor:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociaal-culturele factoren
- Technologische factoren
- Ecologische/ethische factoren
- Politieke/juridische factoren

Macro-omgeving

DESTEP



De DESTEP-factoren vinden hun oorsprong in de maatschappij of samenleving. We bespreken ze in de volgorde van het acroniem.

Demografische ontwikkelingen

Demografische factoren

Demografische ontwikkelingen vinden continu plaats en hebben onder andere betrekking op de bevolkingsomvang, de leeftijdsopbouw in de samenleving en de omvang en samenstelling van huishoudens. Het is belangrijk om de ontwikkelingen te blijven volgen en de impact op de eigen business tijdig in te schatten. Een voorbeeld van een demografische ontwikkeling is dat gezinnen steeds kleiner worden. Het aantal eenpersoonshuishoudens is de afgelopen jaren sterk toegenomen.

Een fabrikant van voedingsproducten, zoals diepvriesmaaltijden, kan daarop inspelen door de verpakkingseenheid aan te passen. Andere demografische ontwikkelingen zijn de vergrijzing en ontgroening. Het aantal ouderen neemt sterk toe maar tegelijkertijd worden er minder kinderen geboren. Een fabrikant van luiers kan een dergelijke ontwikkeling aangrijpen door naast de bestaande producten voor baby's ook incontinentieproducten te gaan produceren. Ook de markt voor medische diensten wordt de komende decennia door deze ontwikkeling beïnvloed.

Economische factoren

Economische factoren

Met economische factoren worden de algemene economische ontwikkelingen bedoeld die invloed uitoefenen op het investeringsbeleid van bedrijven en het bestedingsgedrag van consumenten. De economie heeft invloed op de prijzen van goederen en diensten en op de hoogte van het besteedbaar inkomen. Een economische recessie leidt bij consumenten tot onzekerheid over het inkomen. Een gelijkblijvend of dalend inkomen leidt tot lagere bestedingen. Consumenten stellen aankopen van duurzame producten in een dergelijke situatie uit. Ook bedrijven zijn terughoudend bij hun investeringen en zullen de kosten zo veel mogelijk terugdringen. Ook de werkgelegenheid staat in deze situatie onder druk.

Als de economie groeit en de loonontwikkeling is positief, zijn consumenten wel bereid belangrijke uitgaven te doen. Het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid met andere woorden zijn hoog. Perioden van hoog- of laagconjunctuur wisselen elkaar af. Zo was er begin jaren tachtig van de vorige eeuw een recessie en werd de huidige economische crisis, die zich al vanaf 2008 voordoet, voorafgegaan door zeer sterke economische groei in de jaren negentig. Vooral aanbieders van luxegoederen merken de invloed van economische factoren. Zo staat de automarkt al jaren sterk onder druk, net als de vraag naar nieuwe keukens die weer wordt beïnvloed door de sterk gedaalde vraag naar woningen.

Sociaal-culturele factoren

Sociaal-culturele factoren

Sociaal-culturele factoren betreffen onder andere ontwikkelingen die te maken hebben met de gewijzigde rollen in huishoudens en de toenemende arbeidsparticipatie. Het is algemeen geaccepteerd dat partners in een gezin beiden werken en taken in het gezin, zoals de opvoeding van kinderen, samen voor hun rekening nemen. De traditionele rolpatronen staan daarmee onder druk. Deze gezinnen met tweeverdieners hebben een andere lifestyle, wat gevolgen heeft voor het bestedingspatroon.

Andere ontwikkelingen zijn de toenemende individualisatie en het grotere belang dat consumenten hechten aan gezondheid en milieu. Zo is er een toenemende vraag naar 'groene' en gezonde producten.

De traditionele normen en waarden die voortkwamen uit gezin, school, kerk en vanuit de overheid zijn niet langer vanzelfsprekend. In de samenleving ontwikkelen zich ook geheel nieuwe sociale structuren onder invloed van de

zich snel ontwikkelende technologie en sociale media. De zelfbewuste en calculerende consument kan beschikken over veel informatie en stelt zich kritisch op ten opzichte van aanbieders van goederen en diensten. Zelfontplooiing en vrije tijd worden belangrijker en de consument maakt steeds meer zijn eigen keuzes. Al met al nogal wat ontwikkelingen die grote invloed hebben op de bestedingen.

Technologische factoren

De invloed van technologische ontwikkelingen op organisaties verschilt sterk en hangt voor een belangrijk deel af van de branche waarin de organisatie actief is. Voor fabrikanten van auto's of medische apparatuur gaan de ontwikkelingen sneller dan voor een fabrikant van betonnen straatmeubilair. Er zijn ook technologische ontwikkelingen die invloed hebben op meerdere branches. Zo zijn er nieuwe manieren om energie op te wekken en steeds snellere en slimmere technieken om data te verzenden of op te slaan. Door de brede beschikbaarheid van technologische hulpmiddelen bij de consument, zoals tabletcomputers en smartphones, wordt de 'afstand' tussen aanbieders en afnemers steeds kleiner. De invloed van het internet in de brede zin ten slotte is enorm en op alle plaatsen in onze maatschappij zichtbaar.

Technologische
ontwikkelingen



Ecologische/ethische factoren

In subparagraaf 1.3.7 kwamen de ecologische/ethische factoren intern al aan bod. Nu bespreken we ze als externe invloed vanuit onze samenleving. Bij ecologische factoren heeft dit betrekking op zaken als het klimaat, de beschikbaarheid van grondstoffen en milieuvuiling. Het bewustzijn van de consument van de milieubelastende effecten van consumeren en de 'eindigheid' aan bepaalde grondstoffen heeft steeds meer invloed op het consumentengedrag. Overigens kan nationale of internationale wetgeving een extra impuls vormen waarmee er ook een sterke verbinding is met politieke invloeden die we hierna zullen bespreken. Te denken valt aan eisen die overheden stellen aan de emissie van CO₂ en fijnstof van auto's, het scheiden en hergebruiken van afval, het zuiveren van afvalwater of het beperken van geluidsoverlast, zoals langs wegen en vliegvelden. Het toenemende gebruik van fossiele grondstoffen, het steeds lastiger winnen ervan en de risico's voor het milieu hebben veel aandacht. Minder bekend is dat in de snel groeiende hoeveelheid elektronische apparatuur die wereldwijd wordt gebruikt, veel onmisbare metalen worden gebruikt die schaars en

Ecologische
factoren

moeilijk te winnen zijn. Ook hier valt een toenemende invloed te verwachten.

Er doen zich dus allerlei nieuwe kansen voor in de markt en veel bedrijven benutten deze ook, zoals bedrijven actief in de verkoop en installatie van zonnepanelen, woningisolatie en windenergie.

Ethische factoren liggen op het vlak van normen en waarden en wat een samenleving wel of niet acceptabel acht. Dit kan per regio wereldwijd sterk verschillen hoewel er ook een aantal universele waarden is. Een voorbeeld is de terughoudendheid bij het kopen van producten die geproduceerd zijn met behulp van kinderarbeid of voedingsmiddelen die ingrediënten bevatten die slecht zijn voor de gezondheid. Ethiek heeft ook te maken met de algemene opinie op het gebied van prijsafspraken, omkoping of andere vormen van oneerlijk zakendoen. Ook bij ethische kwesties speelt nationale of internationale wetgeving een rol.

Politieke/juridische factoren

Organisaties zijn ook afhankelijk van het politieke klimaat. Het verschilt nogal of een regering stimulerend te werk gaat en wetgeving maakt en projecten ontwikkelt om sectoren of de gehele economie te stimuleren of juist bezuinigt en door overregulering een rem zet op ondernemerschap. Het ingrijpen van de overheid kan ook betekenen dat een markt verstoord raakt. Het plotseling opheffen van bodemprijzen waardoor bepaalde bedrijven door de concurrentieslag moeten afhaken of wanneer organisaties aan nieuwe eisen moeten voldoen, zoals het beschikken over speciale vergunningen, kan betekenen dat organisaties noodgedwongen hun activiteiten moeten staken. De antirookcampagne van de overheid heeft gevolgen gehad voor de horecabedrijven omdat daar niet meer gerookt mag worden. Subsidies en andere fiscaal aantrekkelijke maatregelen kunnen markten ook stimuleren, zoals de markt voor hybride en elektrische auto's. Politieke invloed kan heel verschillende uitwerkingen hebben. Zo kunnen Europese regels op het gebied van vrijheid van arbeid, de arbeidsmarkt in een land sterk beïnvloeden door de toestroom van arbeidsmigranten uit Oost-Europa.

Een verordening op het verkeersluw maken van een winkelstraat in een middelgrote woonplaats kan een hier gevestigde supermarkt lokaal voor grote problemen stellen.

De beslissing van de overheid om in 2014 de accijns op alcohol te verhogen en tegelijkertijd de leeftijd waarop alcohol gekocht mag worden te verhogen, heeft invloed op fabrikanten, groothandels en de detailhandelsbedrijven in deze producten. Het is aan de organisaties om op een juiste manier om te gaan met deze kansen of bedreigingen. De verlaging van het btw-tarief op verbouwingen en renovaties vormde in 2013 een aantrekkelijke kans voor bouwbedrijven.

De verplichte aflossing voor nieuw af te sluiten hypotheek is voor banken een nieuwe realiteit. De inspanningen die in Brussel worden gedaan om van de Europese markt één telecommarkt te maken door roaming af te schaffen, open internettoegang en lage Europese tarieven, houdt voor teleco-aanbieders zowel kansen als bedreigingen in.

Juridische factoren zijn gebaseerd op wetgeving die weer het gevolg is van lokale, nationale of internationale politieke besluitvorming waarvan een aantal recente voorbeelden zijn gegeven. Omdat verkopers in hun dagelijk-

se werkzaamheden direct met juridische zaken geconfronteerd worden, bespreken we nu vier al langer bestaande belangrijke wetten, namelijk:

- 1 de Wet bescherming persoonsgegevens
- 2 de Colportagewet
- 3 de Wet op het consumentenkrediet
- 4 de Faillissementswet

Wet bescherming persoonsgegevens

De gegevens van de gemiddelde consument komen in tientallen bestanden voor. Bij de belastingdienst, bij de werkgever, bij winkelbedrijven, bij de huisarts en bij andere instellingen en leveranciers. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) uit 2001 waarborgt dat er zorgvuldig met gegevens van personen wordt omgegaan. De beschikbare technologie moet persoonsgegevens ook beschermen en consumenten moeten erop kunnen vertrouwen dat er zorgvuldig mee wordt omgegaan.

Een organisatie mag persoonlijke gegevens alleen verzamelen en verder verwerken als dit een bepaald doel dient of als de persoon in kwestie daar zelf toestemming voor heeft verleend. Een provider bijvoorbeeld heeft gegevens nodig voor het opstellen en versturen van een factuur. Werkgevers zijn verplicht gegevens af te staan aan de Belastingdienst. En een onlinewinkel waarbij een klant een account heeft, mag de gegevens gebruiken om aanbiedingen doen waarin de klant wellicht geïnteresseerd is.

Organisaties die persoonsgegevens gebruiken, hebben een informatieplicht. Dit betekent dat zij aan de betrokken persoon moeten laten weten wat zij met de gegevens doen. Wordt deze informatie niet gegeven, dan kan daarom gevraagd worden bij de desbetreffende organisatie.

De wet geeft ook een aantal rechten zoals het recht gegevens in te zien die een instantie heeft. Er kan een organisatie om een kopie van gegevens gevraagd worden, bijvoorbeeld om na te gaan waarom een kredietaanvraag wordt geweigerd. Ook moet een bedrijf kunnen aangeven waarom iemand als klant geweigerd wordt. Als persoonsgegevens niet juist of verouderd blijken, kan een verzoek worden gedaan deze te verbeteren of te verwijderen. Ook kan het gebruik van persoonsgegevens voor geadresseerde reclame en fondsenwerving worden geblokkeerd.

Mocht iemand er met de organisatie niet uitkomen, dan kan het College bescherming persoonsgegevens gevraagd worden om te bemiddelen. Dit College ziet toe op de naleving van de Wet bescherming persoonsgegevens. Het gebruik van persoonsgegevens door overheidsinstanties is meestal niet te verbieden omdat deze de gegevens vastleggen op grond van een wettelijke verplichting.

Colportagewet

De Colportagewet heeft betrekking op bijvoorbeeld de huis-aan-huisverkoop of verkoopdemonstraties, *colportage* genoemd. Te denken valt aan telefoon-, energie- of krantabbonnementen, maar ook producten komen voor. Colporteurs hanteren vaak agressieve verkoopmethoden (hard selling) en bezoeken potentiële klanten thuis. Soms vindt dit plaats naar aanleiding van telefonisch contact nadat in een 'enquête' is aangegeven dat er interesse bestaat voor een product of dienst.

Colporteurs zijn verplicht zich te laten inschrijven in een register bij de Kamer van Koophandel. Bij gebleken wangedrag kan de colporteur uit het register worden geschrapt. Een colporteur is bovendien verplicht tijdens de

Wet bescherming
persoonsgegevens

Informatieplicht

Recht van inzien

Recht van
verbeteren of
verwijderen

Colportagewet

Colporteurs

werkzaamheden zijn inschrijvingsbewijs bij zich te hebben en dit op verzoek aan de Economische Controledienst te tonen.

Bij transacties van meer dan €34 moet een contract worden opgesteld. Zo wordt de kans dat iemand wordt misleid over bijvoorbeeld betalingsverplichtingen of opzegging, verkleind. Als er alleen een mondelinge afspraak is, is er geen verplichting tot afname en betaling.

Bij het genoemde transactiebedrag geldt ook een afkoelingsperiode, wat wil zeggen dat de koper een bedenktijd van acht dagen heeft waarin de koop kan worden geannuleerd. Door de consument de mogelijkheid te bieden de overeenkomst eenzijdig op te zeggen, probeert de overheid het 'overrompelingseffect' te neutraliseren.

Wet op het consumentenkrediet

Wet op het consumentenkrediet

De Wet op het consumentenkrediet (Wck) betreft het verstrekken van kredieten tot €40.000 aan consumenten en is in het leven geroepen ter bescherming van de consument. Alle kredietverstrekkers die een vergunning hebben van de AFM (Autoriteit Financiële Markten) zijn geregistreerd. Zij zijn bevoegd om consumenten een krediet te verstrekken. De AFM ziet erop toe dat de kredietverstrekkers werken volgens de gedragscode.

Kredietverstrekkers

Kredietverstrekkers moeten voor het afsluiten van een lening informatie geven over het krediet zoals de soort lening en de voorwaarden. In de wet staat beschreven wat een kredietovereenkomst is en welke rechten en plichten de consument heeft. De consument kan aanbiedingen van verschillende kredietverstrekkers beter met elkaar vergelijken en een kredietovereenkomst beëindigen binnen 14 dagen nadat deze is afgesloten.

Kredietverleners

Kredietverleners moeten in reclames duidelijk maken wat de kosten van de lening zijn en altijd de hoogste rente noemen.

In de Wet op het consumentenkrediet staat ook een bepaling op *koppelvekoop*. Het is verboden om een krediet te koppelen aan een verplicht product zoals een verzekering.

Ook *flitskredieten* vallen onder het financieel toezicht. Het zijn kortlopende leningen die via internet of sms worden afgesloten. De regelgeving voor consumentenkrediet komt voort uit een Europese richtlijn. In de hele Europese Unie gelden dan ook dezelfde regels voor kredietverstrekkers en consumenten.

Faillissementswet

Faillissement

Het faillissement of bankroet is een gerechtelijk beslag op het gehele vermogen van degene die failliet gaat ten behoeve van de gezamenlijke schuldeisers. Dit gebeurt als een rechtspersoon of een natuurlijk persoon niet langer aan de betalingsverplichtingen kan voldoen.

Het uitspreken van het faillissement door de rechter gebeurt om zo beslagen en executies door individuele schuldeisers te voorkomen. Anders zou iedere schuldeiser bij dreigend onvermogen om betalingsverplichtingen na te komen individueel beslag leggen en gaan executeren, waardoor voor andere schuldeisers onvoldoende vermogen zou overblijven om zich op te verhalen. Het is dus een gezamenlijk optreden van schuldeisers. Door middel van een gezamenlijk beslag worden de opbrengsten van de boedel onder alle schuldeisers verdeeld, rekening houdend met eventuele preferentierechten. De schuldenaar verliest door de faillietverklaring de beschikking en het beheer over zijn vermogen. Voorwaarde voor faillietverklaring is dat er meer dan één schuldeiser moet zijn.

Publicatie van faillissementen vindt plaats in de *Staatscourant* maar ook via de Kamer van Koophandel en diverse internetsites kan informatie worden ingewonnen.

Het vonnis tot faillietverklaring vindt plaats bij de rechtbank van de woonplaats van de schuldenaar. Een van de leden van de rechtbank wordt benoemd tot rechter-commissaris, die toezicht houdt op het beheer en de vereffening van de failliete boedel. Daarnaast wordt een curator benoemd. De curator is een gerechtelijk bewindvoerder, die optreedt ten behoeve van de schuldeisers. De curator heeft het beheer over de failliete boedel en kan de opbrengsten van de boedel verdelen onder de schuldeisers.

De failliete persoon of het bedrijf heeft belang bij een faillissementsakkoord, omdat persoon of bedrijf na voldoening niet meer aansprakelijk is voor de schulden naar de schuldeisers. Het belang van de schuldeisers is, dat zij een uitkering ontvangen die vaak hoger is dan de verwachte uitkering na executoriale verkoop van de boedel.

Naast het faillissement belichten we hier ook nog het begrip surseance van betaling. Het is een algemeen uitstel van betaling en dient om te voorkomen dat een bedrijf of persoon failliet wordt verklaard. Het is een regeling zowel in het belang van de schuldenaar als van de schuldeisers omdat de schuldenaar het bedrijf kan voortzetten en er geen gerechtelijke executie plaatsvindt waarbij de verhaalswaarde voor de schuldeisers verloren gaat. Surseance kan uitsluitend op verzoek van de schuldenaar zelf worden verleend. Hierin ligt een verschil tussen surseance en het faillissement. Direct na het indienen van het verzoekschrift verleent de rechtbank voorlopig de surseance van betaling. Daarbij benoemt de rechtbank direct één of meer bewindvoerders, die samen met de schuldenaar het beheer over de zaken gaan voeren.

Curator

Surseance
van betaling

Samenvatting

1

- ▶ Sales kent een grote verscheidenheid aan functies, waarbij het belang van sales in een organisatie en hoe hieraan invulling wordt gegeven, sterk kan verschillen.
- ▶ We kunnen organisaties opdelen in salesgerichte, productgerichte en klantgerichte organisaties.
- ▶ De ontwikkeling van sales is verlopen langs verschillende fasen, de marktbenaderingsconcepten: het productieconcept, het productconcept, het verkoopconcept, het marketingconcept en het maatschappelijk marketingconcept.
- ▶ De omgeving van de salesorganisatie is op te delen in de micro-, de meso- en de macro-omgeving.
- ▶ In een organisatie worden beslissingen genomen op drie niveaus: het strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- ▶ Met de missie geeft een organisatie haar bestaansreden weer, de kernvaardigheden, de ambitie en de normen en waarden op basis waarvan de organisatie wil werken en het werkterrein.
- ▶ De visie geeft weer hoe een organisatie naar de toekomst kijkt en de rol die de organisatie in de toekomst wil vervullen.
- ▶ Organisatiedoelstellingen hebben betrekking op de organisatie als geheel en kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn.
- ▶ Voor de interne omgevingsanalyse wordt vaak gebruikgemaakt van het acroniem FOETSJE wat staat voor Financiële, Organisatorische, Economische, Technologische, Sociale, Juridische en Ecologische/ethische factoren.
- ▶ De levenscyclus van een organisatie bestaat uit vier fasen: de pioniers- of introductiefase, de groei- of decentralisatiefase, de rijpheids- of consolidatiefase en de terugvalfase.
- ▶ De organisatiestructuren die we kunnen onderscheiden, zijn: de lijnorganisatie, de lijnstafororganisatie en de matrixorganisatie.
- ▶ De bedrijfskolom bestaat uit opeenvolgende schakels in het voortbrengingsproces van een bepaald product.

- ▶ In de meso-omgeving kunnen verschillende marktpartijen onderscheiden worden: de concurrenten, de distributiekkanalen en de eindgebruikers.
- ▶ Organisaties hebben te maken met verschillende vormen van concurrentie: behoefteconcurrentie, generieke concurrentie, productvormconcurrentie, merkenconcurrentie en ondernemingsconcurrentie.
- ▶ Met het Vijfkrachtenmodel van Porter wordt een analyse uitgevoerd van de onderlinge concurrentie, de macht van toeleveranciers en afnemers en de dreiging van nieuwe toetreders of substituten in een markt.
- ▶ Voor het analyseren van de macro-omgeving wordt vaak gebruikgemaakt van het acroniem DESTEP wat staat voor Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische/ethische en Politiek/juridische factoren.