

Basisboek Sales



Noordhoff Uitgevers

Robin van der Werf

2^e druk

Basisboek Sales

Robin van der Werf

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag:

Omslagillustratie:

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

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 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, 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) 978-90-01-88644-8

ISBN 978-90-01-88643-1

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 aan 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 dat door steeds meer organisaties wordt 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 daaraan veel behoefte.

Uit eigen ervaring weet ik dat cursisten die zich bij de verschillende opleidingsinstituten voorbereiden op het NIMA 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. Het boek biedt 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

Bij de tweede druk

Bijna vier jaar na de eerste uitgave van *Basisboek Sales* is er nu de opvolger. De eerste druk van dit boek werd goed ontvangen, zowel door studenten als docenten. Daarom heeft deze tweede druk in grote lijnen dezelfde opzet behouden. Wel heb ik een aantal wijzigingen doorgevoerd. Zo beslaat marketing nu één hoofdstuk en wordt de verbinding met sales beter zichtbaar. Social selling en de inzet van nieuwe technologieën zijn niet meer weg te denken uit de salespraktijk van vandaag. Dit heeft daarom een groter aandeel gekregen. Verder is het boek geactualiseerd en voorzien van recente praktijkvoorbeelden.

Ook in deze tweede druk zijn de (vernieuwde) NIMA Sales-A-exameneisen leidend gebleven. De bedrijfseconomische aspecten, waarvan vooral het rekenwerk vaak als lastig wordt ervaren, zijn verder uitgewerkt en voorzien van voorbeelden. De belangrijkste verandering in deze tweede druk is dat het hoofdstuk over communicatie en salesvaardigheden is opgesplitst. De salesvaardigheden worden nu in een apart hoofdstuk behandeld. Daarbij wordt het behoeftegerichte verkoopgesprek, dat centraal staat in het mondelinge NIMA Sales-A-examen, stap voor stap doorlopen. Dit helpt de student bij het doorgronden van het salesproces en het zich eigen maken van de essentiële vaardigheden voor het behoeftegerichte verkoopgesprek. De docent kan de student zo nog doelgerichter begeleiden bij het opdoen van deze vaardigheden.

Ik wens de lezers van dit boek veel succes bij het realiseren van hun salesambities en persoonlijke groei!

Robin van der Werf
Ridderkerk, voorjaar 2018

Inhoud

- 1 De salesomgeving 11**
 - 1.1 Betekenis van sales 12
 - 1.2 Ontwikkeling van sales 14
 - 1.3 Interne omgeving 18
 - 1.4 Externe omgeving 32
 - Samenvatting 52

- 2 Sales en planning 55**
 - 2.1 Belang van planning 56
 - 2.2 Soorten planning 58
 - 2.3 Relatie tussen organisatie-, marketing- en salesplanning 59
 - 2.4 Organisatieplanning 60
 - 2.5 Marketingplanning 62
 - 2.6 Salesplanning 71
 - 2.7 Operationeel salesplan 78
 - Samenvatting 87

- 3 De salesfunctie 91**
 - 3.1 De salesfunctie en marketing 92
 - 3.2 Taken van de salesafdeling 93
 - 3.3 Organisatiestructuur 94
 - 3.4 Sales is teamwork 100
 - 3.5 Verkoopfuncties 101
 - 3.6 Klantbezoek ja of nee? 106
 - 3.7 Omvang verkoopafdeling 108
 - 3.8 Rayonindeling 110
 - 3.9 Bezoek- en routeplanning 112
 - 3.10 Direct marketing 114
 - 3.11 Telemarketing 118
 - 3.12 E-commerce 119
 - 3.13 Social selling 120
 - Samenvatting 123

- 4 Marketing en de invloed op sales 127**
 - 4.1 Het marketingconcept en sales 128
 - 4.2 Het marketingbeleid 129
 - 4.3 Vormen van marketing 130
 - 4.4 Consumentengedrag 131
 - 4.5 Marktonderzoek 139
 - 4.6 Marketingmix: product 145
 - 4.7 Marketingmix: prijs (beleid) 156
 - 4.8 Marketingmix: plaats (distributie) 163
 - 4.9 Marketingmix: promotie 173
 - Samenvatting 180

- 5 Klantenmanagement 185**
 - 5.1 Relatiemanagement 186
 - 5.2 Analyse van bestaande en potentiële klanten 187
 - 5.3 De relatielevenscyclus en Customer Lifetime Value 192
 - 5.4 Binden van klanten en klantloyaliteit 196
 - 5.5 Klantbewerking 198
 - 5.6 Informatiesystemen en CRM 208
 - 5.7 Offertes 211
 - 5.8 Prijs-, leverings- en betalingscondities 214
 - 5.9 Customer service 221
 - 5.10 Klachten 224
 - Samenvatting 228

- 6 Accountmanagement 233**
 - 6.1 Wat is accountmanagement? 234
 - 6.2 Invoeren van accountmanagement 238
 - 6.3 Accountplanning 240
 - Samenvatting 247

- 7 Inkoop en logistiek 251**
 - 7.1 De inkoopfunctie 252
 - 7.2 Taken van de inkoopafdeling 252
 - 7.3 Inkoop in diverse typen organisaties 254
 - 7.4 Taken en verantwoordelijkheden van de inkoper 256
 - 7.5 Het inkoopproces en koopsituaties 258
 - 7.6 Strategische inkoop 261
 - 7.7 Inkooprollen, de DMU 265
 - 7.8 Leveranciersselectie en vendorrating 266
 - 7.9 Logistiek 268
 - 7.10 Fysieke distributie 269
 - Samenvatting 274

- 8 Financiële aspecten en commerciële calculaties 277**
 - 8.1 Kostensoorten 278
 - 8.2 Kostprijsberekeningen 282
 - 8.3 Winst en brutomarge 286
 - 8.4 Calculaties: marge, verkoopprijs, bonus en btw 287
 - 8.5 Break-evenanalyse 293
 - 8.6 Financiële analyse 295
 - 8.7 Financiële kengetallen 298
 - Samenvatting 301

- 9 Communicatie en andere vaardigheden 303**
 - 9.1 Communicatie 304
 - 9.2 Communicatiemodellen 312
 - 9.3 Gespreksvaardigheden 316
 - 9.4 Verbale en non-verbale communicatie 323
 - 9.5 Omgaan met verschillende klanttypen 327
 - 9.6 Omgaan met klachten 330
 - 9.7 Presenteren en demonstreren 331
 - 9.8 Effectief telefoneren 335
 - Samenvatting 339

10	Het salesgesprek	343
10.1	Inleiding op het verkoopgesprek	344
10.2	Verkoopgesprekscyclus en verkoopmodellen	344
10.3	Gespreksvoorbereiding	347
10.4	Het behoeftegerichte verkoopgesprek	348
10.5	Argumenteren	352
10.6	Argumentatietechnieken	354
10.7	Bezwaren weerleggen	355
10.8	Onderhandelen	358
10.9	Afsluiten van de verkoop	366
10.10	Verkopen op beurzen	368
	Samenvatting	373

Literatuurlijst 375

Illustratieverantwoording 377

Register 378

Over de auteur 385



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 namelijk plaats op het snijvlak van de interne en de externe omgeving. Een organisatie doet zaken met andere organisaties. De verkoper beweegt zich in een markt waarin sprake is van een groot aantal invloeden. Organisaties bepalen weliswaar zelf hun salesbeleid, maar dit wordt beïnvloed door de interne en externe omgeving. Voorbeelden van de interne omgeving zijn de aard van de producten en diensten, het marketingbeleid en de financiële positie. In de externe omgeving zijn concurrenten actief en bewegen zich de leveranciers. Bovendien zijn er economische en technologische factoren waarmee rekening gehouden moet worden. Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen die invloed hebben op markten, zoals veranderingen in de distributie.

Ook het overheidsbeleid kan belangrijke gevolgen hebben voor een bepaalde branche of bedrijfstak. Organisaties zullen ook hiermee rekening moeten houden bij het formuleren 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 'Het nieuwe verkopen'

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 grote veranderingen onderhevig is. Dit lijkt in tegenspraak, 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 vaker centraal ingekocht voor meerdere onderdelen van een organisatie.

Omdat een toenemend aantal bedrijven een duidelijk ander inkoopbeleid hanteert, moet de verkoopaanpak mee veranderen. 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.

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. Standaardproducten worden in toenemende mate online gekocht. Het relatiebeheer vindt in dat geval steeds vaker op afstand plaats, bijvoorbeeld via digitale kanalen. Bij complexere producten halen klanten eerst de nodige informatie van internet voordat er met een verkoper gesproken wordt. De klant is dan bij een eerste gesprek meestal al goed geïnformeerd. Daardoor heeft de verkoper nauwelijks meer een kennisvoorsprong.

De technologie waarmee data worden verzameld, wordt steeds belangrijker. Het gaat dan bijvoorbeeld om data over wanneer een potentiële klant iets zoekt. Zo kan met digital analytics inzichtelijk gemaakt worden welke informatie de klant van de website heeft gehaald, waarmee ook duidelijk wordt in welke fase van het koopproces de klant zich bevindt. De verkoper bepaalt op basis van deze data het ideale moment om contact op te nemen. Deze verkoper nieuwe stijl zorgt er vervolgens voor om met verstand van

zaken en grondige kennis van de klantorganisatie waardevolle adviezen te geven en oplossingen aan te dragen waarmee de klant echt geholpen is. In deze rol wordt de verkoper meer een 'verbinder' van bedrijven en personen. Goede contacten in een uitstekend relatienetwerk of 'community' zijn daarbij onmisbaar.

Het werken met technologische hulpmiddelen zoals smartphones en tabletcomputers en het continu kunnen beschikken over actuele data heeft het salesvak definitief veranderd. De verkoper moet mee veranderen met deze ontwikkelingen. De traditionele verkoper wordt de moderne accountmanager die zich bij het 'nieuwe verkopen' van moderne salesconcepten bedient en met veel kennis van de markt, interne klantprocessen en het productaanbod nauw samenwerkt met zijn klanten.



1.1.2 De rol van sales binnen organisaties

Zoals hiervoor al is aangegeven, kan de rol van sales in organisaties en de manier waarop hieraan invulling wordt gegeven sterk verschillen. De volgende voorbeelden zijn hiervan een 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. Er wordt zelden gewerkt met salestargets en er wordt veel meer gekeken naar het totale ondernemingsresultaat.

Salesgerichte
organisaties

Productgerichte
organisaties

- 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.
- Klantgerichte organisaties ten slotte kenmerken zich doordat het management en de accountmanagers zo gericht zijn op de klant dat het eigen belang soms uit het oog wordt verloren. Sales vormt wel een belangrijke rol in de organisatie, maar verkopers hebben nauwelijks vat op het salesproces. Verkopers beschouwen zichzelf als relatiebeheerders en zijn van mening dat verkopen een kwestie van gunnen is.

Deze voorbeelden zijn weliswaar wat aangezet, 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, moet een salesorganisatie minimaal naar een evenwichtige mix streven. Dat wil zeggen dat er gestreefd wordt naar een optimaal aanbod, een uitstekende dienstverlening en 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 ambachtslieden 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 voor 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. Deze werden dan ook voornamelijk op initiatief van de klant gekocht. Er was sprake van een zogenoemde 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. Een schoolvoorbeeld voor het productieconcept is de autofabrikant Ford (zie voorbeeld 1.1).

Verkopersmarkt

1

VOORBEELD 1.1

Henry Ford (1863–1947) bracht een auto op de markt die voor de grote massa betaalbaar was. 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. Om met behulp van de lopende band een goedkope productie mogelijk te maken, was namelijk alleen een T-Ford in zwart leverbaar.

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 afnemer 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 productgeoriënteerde marktbenadering overheerste tot aan het begin van de jaren twintig van de vorige eeuw.

Productconcept

Ook voor dit concept geldt dat er ook nu nog legio 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 daarvan veel voorbeelden te vinden en wordt daarop in de communicatie de nadruk gelegd. Zo is de slogan van het automerk Audi, een van de merken van het Volkswagenconcern, '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

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 *buyer's market*. Een kopersmarkt is een marktsituatie waarbij de afnemers een sterkere positie hebben dan de aanbieders, omdat het aanbod de vraag overtreft.

Kopersmarkt

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 om 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.

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, bijvoorbeeld bij energiebedrijven.

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 over de klant en potentiële klanten. Met het marketingconcept heeft marktonderzoek daarom zijn intrede gedaan.

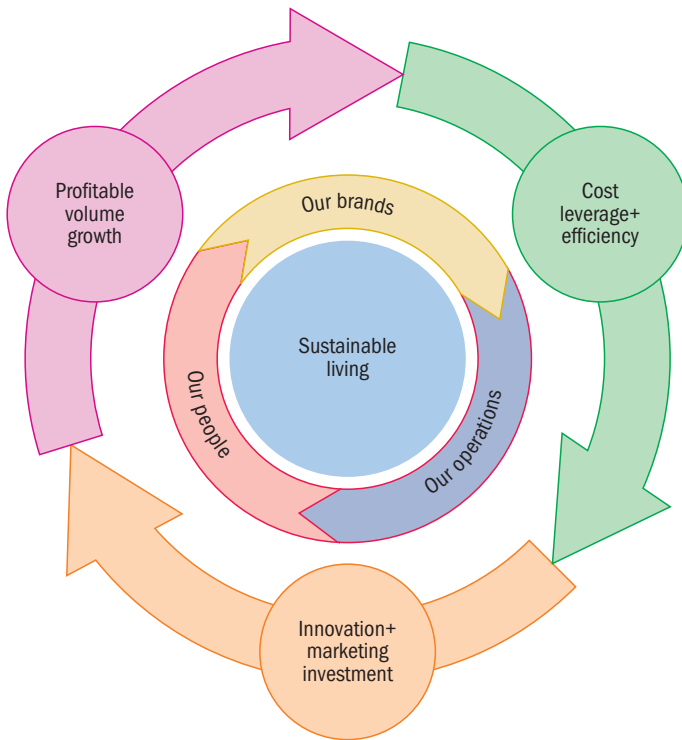
In hoofdstuk 4 worden het marketingconcept en de toepassing ervan uitgebreid behandeld. Bij dit concept speelt sales nog steeds een belangrijke rol. In nauwe afstemming met marketing brengt sales de verbinding tot stand tussen de eigen organisatie en de afnemer. Daarbij staat niet de verkooptransactie zelf centraal, maar het bieden van klantwaarde. De klantwaarde is de waarde die de klant niet alleen ontleent aan het product of de dienst zelf, maar ook aan de aanvullende diensten die geleverd worden en aan de samenwerking met sales.

Marketing-
concept

Steeds meer ondernemingen gaan uit van het social marketingconcept of maatschappelijk marketingconcept. Dit 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. 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. Ondernemingen behoren deze elementen harmonieus te combineren in hun beleid. Baanbrekend en inspirerend in dit verband is het bedrijf Unilever dat met het Sustainable Living Plan wil groeien en tegelijkertijd de milieubelasting wil verminderen. De wereldwijde producent van voedingsmiddelen en producten voor persoonlijke verzorging tracht zo de positieve maatschappelijke impact te vergroten. Unilever realiseert dit door het kritische gebruik van grondstoffen, het optimaliseren van het productieproces, de vermindering van de uitstoot van schadelijke stoffen en het aanwakkeren van innovaties.

Maatschappelijk
marketing-
concept

FIGUUR 1.1 Sustainable living



1.3 Interne omgeving

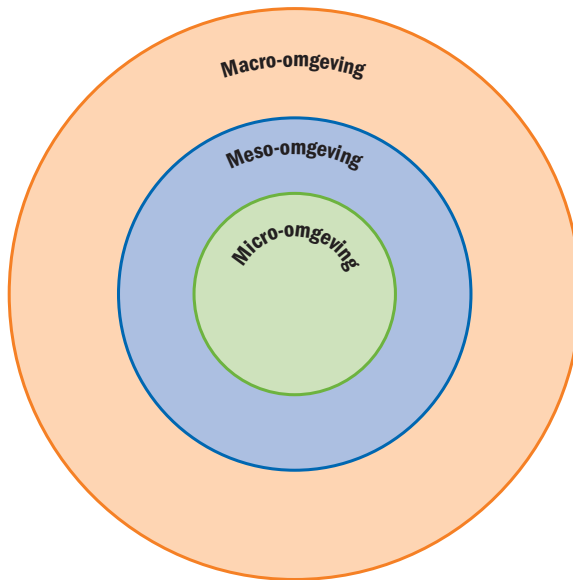
Een verkoper of accountmanager brengt relatief veel tijd in de markt door, is vaak onderweg en relatief weinig op kantoor. Het bedrijf en de bedrijfsfilosofie zullen bij de klanten immers uitgedragen moeten worden. Het is daarom belangrijk om voldoende kennis te hebben van de eigen organisatie en wat zich daarin zoal afspeelt. We zullen daarom allereerst de interne omgeving van de organisatie, ook wel de 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

Interne 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

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



servicebeleid en gemotiveerde verkopers. Sterkten in de organisatie zorgen ervoor dat gebruikgemaakt kan worden van kansen in de markt.

De interne omgeving wordt vaak op een overzichtelijke manier in kaart gebracht met behulp van het acroniem FOETSJE, dat staat voor de volgende factoren die we hierna bespreken (zie figuur 1.3):

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

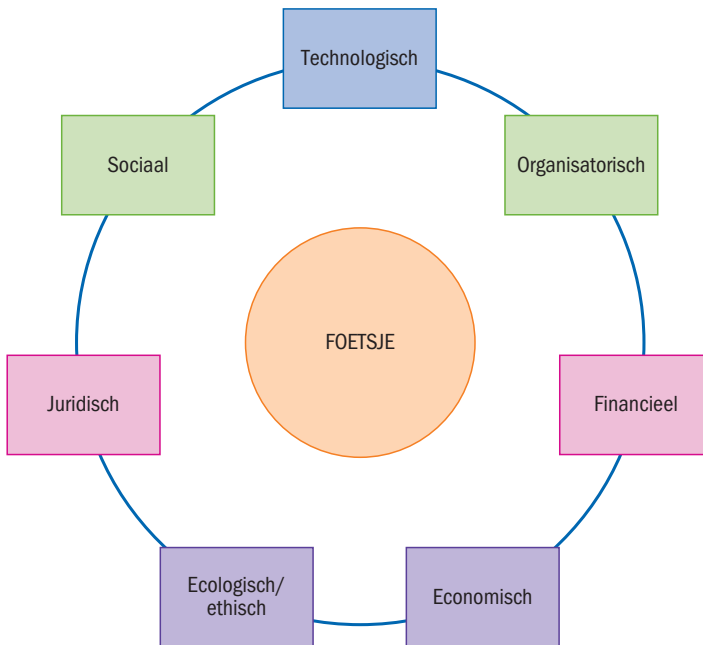
Financiële factoren

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 om 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.

FOETSJE

Financiële
analyse

FIGUUR 1.3 De FOETSJE-factoren



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 over het 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 en 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
- de activiteiten

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 humanresourcesmanager (HR-manager), die de ontwikkeling van de medewerkers aanstuurt en begeleidt. Humanresourcesmanagement is een belangrijk thema omdat mensen letterlijk het productieve en creatieve vermogen zijn van de organisatie. Bovendien behoren de *human resources* tot de meest duurzame bronnen van concurrentieel voordeel, omdat deze productieve en creatieve vermogens relatief moeilijk te imiteren zijn. Daarnaast is er sprake 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.

Humanresources-
management

1

Organisatie en kwaliteit

Verkopers maken in hun verkoopgesprekken vaak gebruik van kwaliteit als argument. 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 het gedurende de gebruikperiode zo min mogelijk uitvalt, worden kosten bespaard, zowel voor de leverancier als de klant.

Kwaliteit

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 het product dat ze verkopen of de dienst die ze verlenen. 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 besteedt te weinig zorg aan deze levering waardoor deze te laat arriveert, dan is de uiteindelijke kwaliteitsperceptie laag.

Kwaliteit is dus een organisatiebreed thema. Dat is de reden voor het feit 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.

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 klachten- of de orderverwerkingsprocedure. De procedures zorgen voor duidelijkheid onder het personeel, klanten en leveranciers.

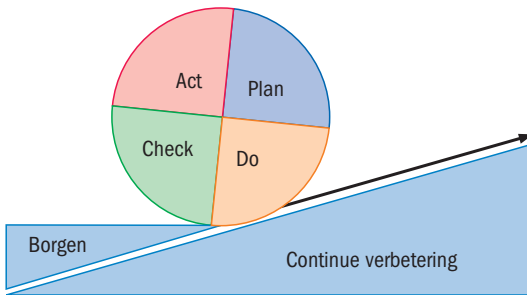
ISO-certificering

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. Voor toeleveringsbedrijven in de industrie is certificering zelfs in toenemende mate een voorwaarde om te mogen leveren.

PDCA-circle

Kwaliteit vraagt ook om een planmatige manier van werken. Planmatig werken kan volgens de PDCA-circle (zie figuur 1.4), die is ontwikkeld door William Edwards Deming (1982). PDCA staat voor de vier stappen die in het kwaliteitsproces plaatsvinden: Plan, Do, Check, Act.

FIGUUR 1.4 De PDCA-circle van Deming



Allereerst wordt een activiteit gepland (*Plan*). De SMART-doelstellingen staan hierbij centraal. Deze activiteit wordt vervolgens uitgevoerd (*Do*), waarbij er continu wordt gecontroleerd 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 door dit steeds vast te leggen, kan een organisatie leren en de kwaliteit continu verbeteren.

Total Quality Management

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

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 en 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 geaccrediteerde certificatie-instellingen. Zij voldoen aan de eisen en worden daarop gecontroleerd door een accreditatie-instelling. In Nederland is dit de Raad voor Accreditatie.

Audits

1

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 in welke situatie een organisatie zich bevindt, kijken we naar een factor die deze situatie in belangrijke mate beïnvloedt, namelijk de positie in de levenscyclus van de organisatie.

De vier fasen in de levenscyclus van een organisatie zijn:

Fasen in de levenscyclus

- 1 *Pioniers- of introductiefase.* In deze fase is de organisatie nog klein en kenmerkt ze zich door autocratisch leiderschap. Een of meerdere enthousiaste ondernemers hebben een goed idee of product en alles is erop gericht een organisatie op te bouwen die levensvatbaar is. De ondernemers 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 in onze huidige tijd is deze periode vaak aanzienlijk korter.
- 2 *Groei- of decentralisatiefase.* In deze fase groeit de organisatie snel en er wordt een richting bepaald door een 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 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 is 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. Terugnepende 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

Organisatiestructuur

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 daarin, 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 een 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 het best kunnen worden genomen. Dit 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 prijsafpraak 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. Hierbij gaat het om de hiërarchie in de organisatie en de taakverdeling op de verschillende niveaus.

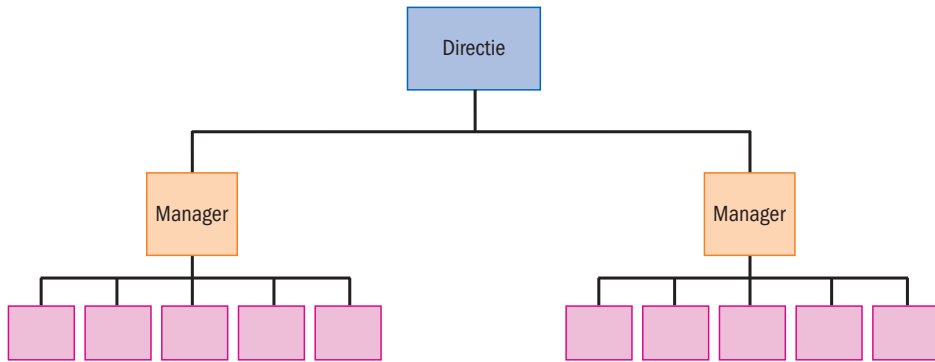
Naast de formele organisatie, is er een informele organisatie. Hierbij gaat het om alle gedragsregels en afspraken van medewerkers zelf, die in het werk zijn ontwikkeld als aanvulling op de formele organisatie.

We kunnen de volgende organisatiestructuren onderscheiden:

Lijnorganisatie

- **Lijnorganisatie** (zie figuur 1.5). De lijnorganisatie is een klassieke organisatievorm met als uitgangspunt de eenhoofdige leiding. Elke medewerker heeft één leidinggevende. Opdrachten worden verstrekt door het management en gaan door de hiërarchische lijn naar de lagere niveaus in de organisatie. De taken zijn op een logische manier opgedeeld over verschillende afdelingen, zoals verkoop, inkoop of productie en functies. Om een taakuitvoering mogelijk te maken worden de bijbehorende bevoegdheden verleend aan de medewerker die de taken moet uitvoeren zodat hij zelf verantwoordelijk is. De voordelen van deze vorm zijn de eenvoud en de duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden.

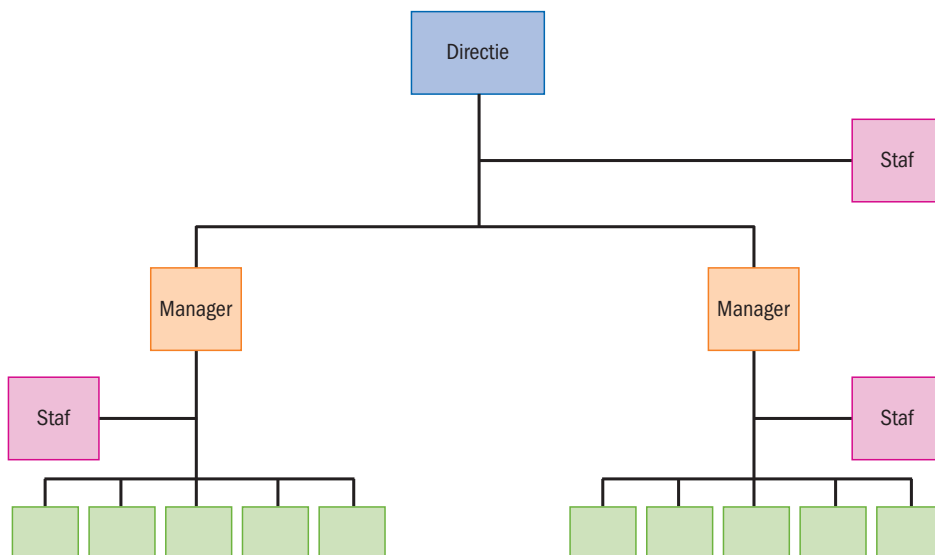
FIGUUR 1.5 De lijnorganisatie



- Lijnstaforganisatie (zie figuur 1.6). Bij grotere en complexere organisaties voldoet de lijnorganisatie niet meer. Er worden dan specialisten aangetrokken, 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 stafafdelingen kunnen het management of andere leidinggevenden ondersteunen. De taken van stafmedewerkers liggen op het vlak van hun deskundigheid, zoals juridische zaken of marktonderzoek. Ze analyseren problemen, verstrekken informatie en bereiden besluiten voor. De stafmedewerkers hebben uitsluitend adviesbevoegdheid, dat wil zeggen dat zij gevraagd en ongevraagd advies mogen geven aan de lijnmanagers.

Lijnstaf-
organisatie

FIGUUR 1.6 De lijnstaforganisatie



Matrixorganisatie

- Matrixorganisatie (zie figuur 1.7). 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.

Projectorganisatie

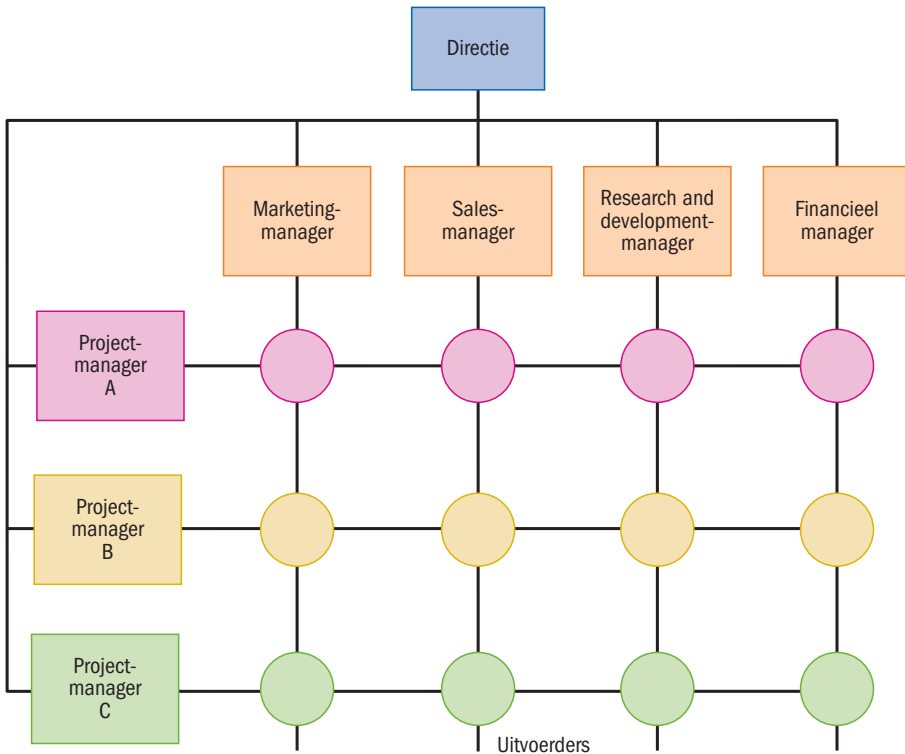
De projectorganisatie is een organisatiestructuur, waarbij gewerkt wordt in tijdelijke samenwerkingsverbanden. In de matrixorganisatie gebeurt dit permanent.

In een matrixstructuur is dus sprake van twee leidinggeevenden:

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

De matrixorganisatie kan in complexiteit toenemen als er naast de functionele indeling bijvoorbeeld sprake is van een geografische indeling. In dat geval ontstaan er drie richtingen van aansturing, zoals in een internationale organisatie met meerdere vestigingen en bijvoorbeeld een centrale aansturing van finance of marketing en meerdere productranges waarvoor projecten worden uitgevoerd. Een goede afstemming en coördinatie van activiteiten is dan nog belangrijker.

FIGUUR 1.7 De matrixorganisatie

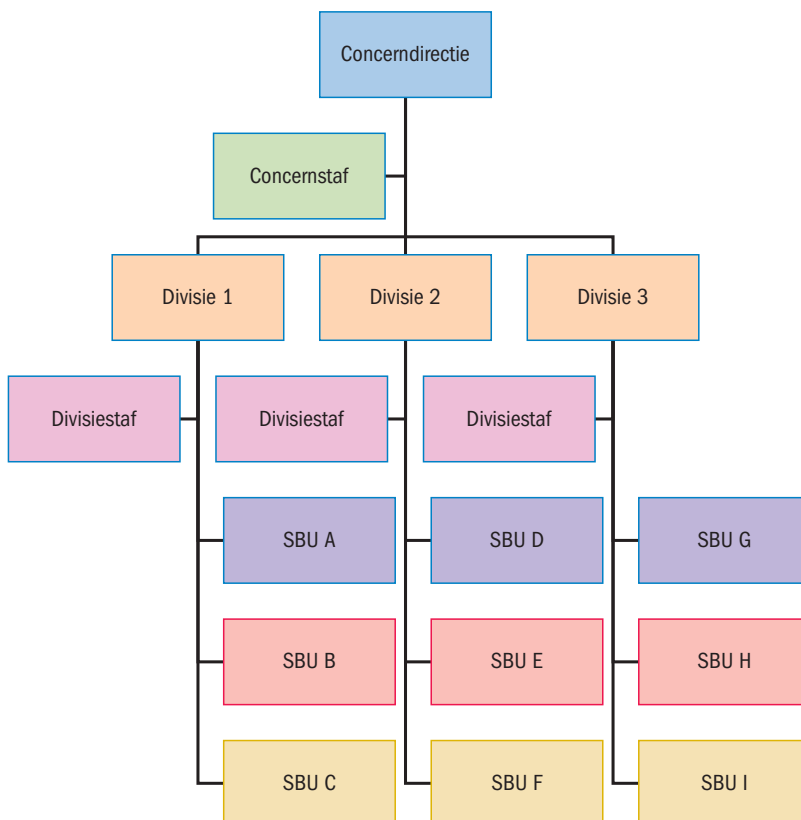


In een organigram wordt ook de horizontale relatie tussen twee of meer medewerkers die op hetzelfde hiërarchische niveau werken, weergegeven. Dit vindt bijvoorbeeld plaats tussen medewerkers die op dezelfde afdeling, zoals de salesafdeling, of op verschillende afdelingen werken. We kunnen dan denken 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.

Organisatie en activiteiten

Als een organisatie een beperkte omvang heeft en de activiteiten zijn gericht op één of enkele marktsegmenten met een beperkt aantal producten of diensten, dan heeft de organisatie een compacte en overzichtelijke structuur. In de groei- of decentralisatiefase kan er echter behoefte zijn aan het opdelen van de organisatie in kleinere, slagvaardige units. Bijvoorbeeld omdat de organisatie actief is op onderscheidende marktsegmenten, zoals de zakelijke markt en de overheidsmarkt. Ook het hebben van meerdere merken, productgroepen, technologieën of het actief zijn in meerdere landen geeft hiertoe aanleiding. De moederorganisatie, ook wel concern genoemd, wordt dan opgedeeld in divisies of strategische businessunits (SBU's) of in beide (zie figuur 1.8).

FIGUUR 1.8 Concern - divisie - SBU's



Onder het concern vallen dan divisies die zijn opgedeeld in meerdere businessunits. Zo kennen grote internationale organisaties als Philips, Unilever, AkzoNobel en Proctor & Gamble meerdere activiteiten die op deze manier zijn opgedeeld. Businessunits kunnen simpelweg afdelingen zijn, maar ook aparte bedrijven met een eigen juridische status en een zelfstandig management. Het management van dergelijke bedrijfsonderdelen rapporteert dan aan de divisie- of concerndirectie. Het concern bestaat dan uit meerdere niveaus. Juist omdat de activiteiten onderscheidend zijn per businessunit beschikken deze over aparte marketing- en salesafdelingen. Deze afdelingen richten zich dan uitsluitend op de betreffende productgroep(en) of de regio.

Economische factoren

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 salariskosten, huisvestingskosten, kosten voor research & 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 break-evenpunt 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 (zie hoofdstuk 8).

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.

Bezettingsgraad

De bezettingsgraad is de mate waarin de productiecapaciteit wordt benut en heeft direct invloed op de kostprijzen. Als de bezettingsgraad te laag is, dan 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 de organisatie en de verkoopmogelijkheden van de producten of diensten in de markt.

Technologische factoren

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 niet alleen 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.

Een ander voorbeeld is autofabrikant Tesla. Dit bedrijf heeft een enorme voorsprong op het gebied van accutechnologie. Gezien de populariteit van Model-3 zal Tesla echter voldoende moeten inzetten op productietechnologie om met voldoende capaciteit ook efficiënt te kunnen produceren.

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, en op de ontplooiingskansen en mogelijkheden die medewerkers hebben om door te groeien binnen de organisatie.

Sociale factoren

1

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. Zo hebben farmaceutische bedrijven die een nieuw geneesmiddel hebben ontwikkeld, het alleenrecht dit medicijn te produceren en op de markt te brengen tot het patent verloopt. Om de onderzoeks- en marketingkosten te kunnen financieren, maar ook om een goed rendement mogelijk te maken, hanteert men gedurende deze periode vaak hoge prijzen. Met het verlopen van een patent daalt de prijs vaak drastisch omdat dan ook andere bedrijven het medicijn mogen produceren. De registratie van merknamen geeft een organisatie de juridische basis van eigendom. Een merk vertegenwoordigt een grote waarde voor een organisatie, en dat geldt niet alleen voor grote merken als Coca Cola of Apple. Bedrijven hebben geïnvesteerd in een of meerdere merken en willen deze uiteraard goed beschermen. Het kan dan gaan om het gebruik van een naam, maar ook om bijbehorende afbeeldingen, logo's of vormgeving. Het is dus belangrijk dat een organisatie haar intellectuele eigendom heeft geregistreerd. Een veelvoorkomend probleem is het namaken van merkproducten. Met een registratie, bijvoorbeeld bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE), kan hiertegen effectief worden opgetreden. Ook bij het op de markt brengen van producten hebben organisaties te maken met wetgeving. Producenten zijn namelijk aansprakelijk voor schade die wordt veroorzaakt door gebrekkige producten. Naast de producent zijn ook andere partijen in de keten hierop aanspreekbaar, bijvoorbeeld de handelaars. De Wet productaansprakelijkheid zegt dat een product gebrekkig is als het op het moment van op de markt brengen niet de veiligheid biedt die men ervan mag verwachten. De aanbieder moet daarom zorgen dat het product bestand is tegen normaal gebruik. Bovendien moeten er veiligheidsvoorzieningen zijn en mogen waarschuwingen en een goede gebruiksaanwijzing niet ontbreken. Organisaties dienen er dus voor te zorgen dat deze zaken goed geregeld zijn.

Juridische factoren

Iedere organisatie kiest voor een bepaalde ondernemingsvorm. Ook dit is een juridische kwestie. Voor een bedrijf is het bepalen van de ondernemingsvorm een belangrijke keuze. Deze vorm heeft juridische gevolgen en

Ondernemingsvorm

heeft invloed op het aantrekken van financiële middelen. Maar ook de fiscale positie is ervan afhankelijk. De vorm heeft bovendien gevolgen voor de relatie met leveranciers. Deze 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. Fiscale redenen of een noodzakelijke uitbreiding van de organisatie kunnen hiervoor de 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

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 duizenden aandeelhouders hebben. Als bewijs voor het feit dat zij het bedrijf steunen met een bepaald bedrag ontvangen zij een 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. Bovendien geven zij advies.

Aandeelhouders

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

Besloten vennootschap

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

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 er voor een andere ondernemingsvorm gekozen wordt.

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 aan 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 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 een *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/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 hier duidelijk op 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 minder brandstof wordt verbruikt.

Ecologische
factoren

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.

Op het vlak van sales bestaat ethisch handelen uit het onder geen beding maken van ongeoorloofde prijsafspraken of het omkopen van belanghebbenden. Misleiding door overdrijven, liegen of het achterhouden van belangrijke informatie om een opdracht zeker te stellen is ook verwerpelijk en onacceptabel. Net als vormen van hard-selling waarbij op potentiële kopers grote druk wordt uitgeoefend. Als een verkoper prijzen of condities dient te hantieren die niet als eerlijk worden ervaren, dan kan dit leiden tot vervelende dilemma's.

Als laatste vorm van onethisch gedrag noemen we het opleggen van onhaalbare salestargets of het tegen elkaar uitspelen van verkopers als het gaat om resultaten. Het management dient daarom duidelijke ethische bedrijfsnormen vast te leggen en erop toe te zien dat deze worden nageleefd.

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 factoren 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 groeimogelijkheden biedt.

Bij het maken van langetermijnplannen is het moeilijk de ontwikkeling 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 relevant voor de toepassing in elektrische of hybride auto's?

Ook de concurrentieverhoudingen kunnen razendsnel veranderen door nieuwe toetreders. Zo heeft de stap van Aegon om de online bank Knab in de

markt te zetten voor een verscherpte concurrentie gezorgd. En als een groot supermarktcconcern 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

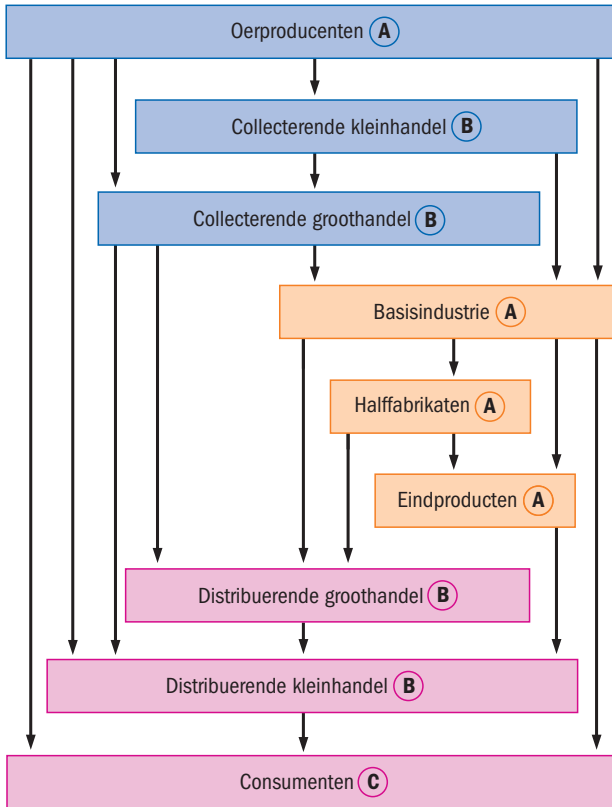
Bedrijfskolom

De bedrijfskolom bestaat uit de 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. De onderdelen van het eindproduct,

Bedrijfskolom

zoals een auto, kunnen hierin verschillende wegen afleggen. Zo is de oerproducent van een autoband de rubberplantage in Azië. De bewerkte latex wordt als grondstof via collecterende handel en exporteurs aan de rubberverwerkende basisindustrie geleverd die er door allerlei toevoegingen rubber van maakt dat geschikt is voor de productie van autobanden. De bandenfabrikant, zoals Michelin, ontwerpt en produceert het eindproduct autobanden en levert deze aan autofabrikanten, dealerbedrijven en bandenfitters. In de bedrijfskolom wordt onderscheid gemaakt tussen productiehuishoudingen (A), handelshuishoudingen (B) en consumentenhuishoudingen (C) – zie figuur 1.9.

FIGUUR 1.9 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.



Voorbeeld van een bedrijfskolom

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

Bedrijfstak

Branches

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.

1.4.3 Markt- en vraagbegrippen

Als er over de markt wordt gesproken, dan kan er onderscheid gemaakt worden tussen concrete en abstracte markten. Een concrete markt is een wekelijkse, maandelijkse of jaarlijkse markt waar marktcooplui hun goederen te koop aanbieden.

In economische zin wordt onder een markt verstaan 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 2018.

Abstracte markt

Markt in marketingtermen is een abstracte markt die niet zichtbaar is. Het is het geheel van vraag en aanbod. We kunnen dit als volgt omschrijven:

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

Voorbeelden hiervan zijn de automarkt, de markt voor logistieke diensten of de huizenmarkt. Als een organisatie over de markt spreekt, dan wordt daarmee de afzetmarkt bedoeld waarop de organisatie actief is. Marketeers definiëren markten ook in termen van de doelgroep, zoals de jongerenmarkt, de seniorenmarkt of zzp'ers.

We bespreken in deze paragraaf hierna de verschillende markt vormen en gaan in op de vraag in de markt.

1.4.4 Markt vormen

Op een markt zijn verschillende partijen actief, de aanbieders en de vragers. Het aantal aanbieders en vragers en het feit of het aanbod van deze aanbieders homogeen (identiek) of heterogeen (verschillend) is, zijn bepalend voor de markt vorm en de aard van de concurrentie op deze markt. Het is voor iedere verkoper belangrijk zich te realiseren op welke markt zijn organisatie actief is, omdat dit heel bepalend is voor de aard van de concurrentie en dus voor de manier van werken.

Markt vormen

We kunnen de volgende markt vormen onderscheiden:

- volledige mededinging
- monopolie
- homogene oligopolie
- heterogene oligopolie
- monopolistische concurrentie

Volledige mededinging**Volledige mededinging**

Van volledige mededinging is sprake wanneer het product homogeen is en er een groot aantal aanbieders en een groot aantal vragers zijn. Gedacht kan worden aan de markt voor agrarische producten. De markt is vrij te betreden en transparant. Telers hebben geen grip op de prijs die zij voor hun producten krijgen. De prijs wordt op de veiling door vraag en aanbod bepaald. Daarbij geldt dat hoe groter de vraag, des te hoger de prijs is en hoe groter het aanbod, des te lager de prijs. Omdat de prijs door de markt wordt

gedicteerd, kan een aantrekkelijke marge alleen worden verkregen door tegen een zo laag mogelijke kostprijs te produceren.

Monopolie

Een marktform die door één leverancier wordt beheerst, noemen we een monopolie. Deze vorm komt in de praktijk niet of nauwelijks voor. Een monopolie die is gebaseerd op wettelijke regelingen of op door de overheid verleende concessies, de zogenoemde *overheidsmonopolie*, komt wel voor. Te denken valt aan vervoersondernemingen die in een regio of stad het openbaar vervoer mogen verzorgen. Andere voorbeelden zijn de Kamers van Koophandel en drinkwaterbedrijven en netwerkbedrijven. Nationale en internationale mededingingsautoriteiten doen er alles aan om marktsituaties te voorkomen waarbij het voor aanbieders eigenlijk onmogelijk is om een marktaandeel te verwerven door de aanwezigheid van een grote aanbieder, de feitelijk monopolist. Bekend zijn de rechtszaken tussen de EU en Microsoft, onder andere over de vrije browserkeuze.

Monopolie

1

Homogene oligopolie

Bij een oligopolie zijn er slechts weinig grote aanbieders. Wanneer de producten onderling niet of nauwelijks verschillen, spreken we van een homogene oligopolie. De benzinemarkt is daarvan een voorbeeld. Deze markt kent een relatieve prijsrust met een prijsleider die het prijsniveau min of meer dicteert. Dit is als volgt te verklaren. Wanneer een van de aanbieders zijn prijs verlaagt, zullen de anderen volgen. Daardoor ondervindt degene die als eerste zijn prijs verlaagde daarvan nauwelijks effect. En in het geval hij zijn prijs verhoogt, zal hij ook daarvan weinig profijt hebben omdat de concurrenten hem in dat geval niet zullen volgen, met omzetverlies als gevolg.

Homogene oligopolie

Heterogene oligopolie

In een heterogene oligopolie zijn ook weinig aanbieders actief, maar verschillen de producten onderling. Ook in deze markt wordt zo min mogelijk op prijs geconcentreerd. Wel worden er andere middelen ingezet. Door productverbeteringen of het verlenen van een betere service wordt geprobeerd de voorkeur bij de afnemers te verkrijgen om zo een iets hogere prijs te kunnen vragen. Of producten heterogeen zijn, hangt overigens vooral af van hoe de afnemer dat beoordeelt. De grote providers KPN, Vodafone en T-Mobile zetten alle zeilen bij om een heterogeen aanbod te creëren. Bij deze vorm, met name in zakelijke markten, speelt sales een belangrijke rol aangezien verkopers een bijdrage leveren aan het communiceren van het onderscheidende of heterogene aanbod.

Heterogene oligopolie

Monopolistische concurrentie

Bij monopolistische concurrentie zijn er veel aanbieders actief. Door productdifferentiatie zijn de aanbieders erin geslaagd een duidelijke merkvoorkeur op te bouwen, zodat elke aanbieder een 'monopolist' op zich is. Er zijn bijvoorbeeld veel aanbieders van jeans, maar er is slechts één aanbieder van G-Star jeans. De meeste markten kennen deze vorm. Als logisch gevolg daarvan zijn de meeste verkopers actief in zakelijke markten als deze met veel aanbieders en een onderscheidend aanbod. Juist hier kan sales een belangrijk verschil maken, want differentiatie vindt steeds minder plaats door het fysieke product en steeds meer door toegevoegde waarden als kennisdeling, reputatie en klantgerichte oplossingen. Met deze extra's tracht sales effectief om te gaan met de intensieve concurrentie.

Monopolistische concurrentie



Het voorgaande wordt schematisch weergegeven in tabel 1.1.

TABEL 1.1 Marktvormen

Aanbod	Aantal aanbieders		
	Veel	Weinig	Eén
Homogeen product	Volledige mededinging	Homogene oligopolie	Monopolie
Heterogeen product	Monopolistische concurrentie	Heterogene oligopolie	

1.4.5 Markt en vraag

Marketeers willen graag uitspraken kunnen doen over de vraag in de door hen afgebakende markt. Zodra deze gegevens bekend zijn helpt dit verkopers vervolgens voor het door hen bewerkte marktgebied voorspellingen te doen. De vraag naar producten en diensten wordt uitgedrukt in hoeveelheden product, geld of in aantallen afnemers per tijdsperiode, meestal een jaar.

Marktpotentieel

Het marktpotentieel is dat deel van alle afnemers dat interesse heeft in het desbetreffende product en waarvan niet uitgesloten is dat deze groep in de toekomst dit product aanschaft. Het inschatten van het marktpotentieel is vaak lastig omdat een fabrikant antwoord moet geven op de vraag wanneer de markt verzadigd is.

Vraagvormen

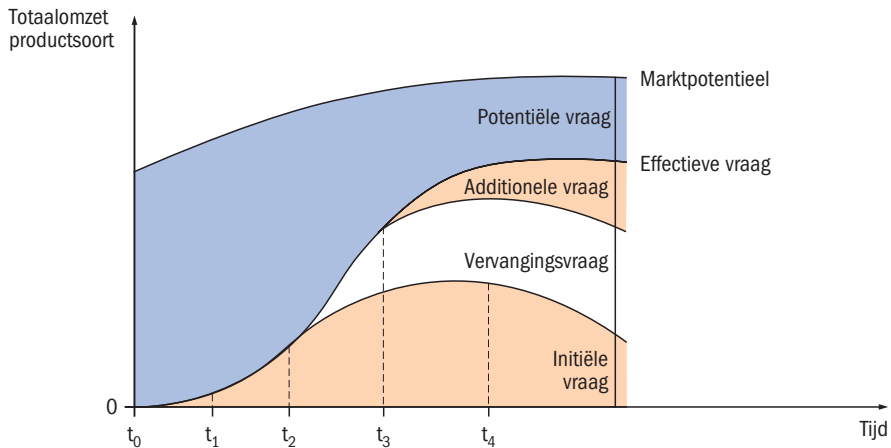
Er zijn verschillende vormen van vraag (zie figuur 1.10):

- De *effectieve vraag* is de vraag die daadwerkelijk bestaat. Het is de vraag van afnemers die bijvoorbeeld zijn overgegaan tot de aanschaf van een auto, fiets, professioneel gereedschap of het boeken van een reis.
- De *potentiële vraag* is het verschil tussen het marktpotentieel en de effectieve vraag.
- De *primaire vraag* is de totale vraag naar een productklasse in een bepaalde periode en in een bepaald gebied, bijvoorbeeld de jaarlijkse vraag naar tabletcomputers in Nederland.
- De *secundaire vraag* is de vraag in eenheden naar een bepaald merk in een bepaalde periode, bijvoorbeeld de vraag naar Samsung-tabletcomputers.
- De *selectieve vraag* is de relatieve (%) vraag naar een bepaald merk binnen een bepaalde productklasse op een bepaald tijdstip of in een bepaalde periode. We noemen dit ook wel het marktaandeel.
- De *initiële vraag* is de vraag van afnemers die het product voor de eerste keer aanschaffen. Iemand koopt op een bepaald moment zijn eerste auto, computer of smart-tv.

Marktaandeel

- De *vervangingsvraag* is de vraag door kopers die al eens eerder gekocht hebben. Het product is aan vervanging toe omdat het defect is, men erop is uitgekeken of omdat het niet meer voldoet.
- De *additionele vraag* is de extra vraag van afnemers die al in het bezit zijn van een dergelijk product. Er is geen sprake van vervanging, maar van een uitbreiding. Naast een tv in de huiskamer staat er ook een in de kinderkamer.
- De *afgeleide vraag* is de vraag naar industriële producten, zoals halffabricaten en grondstoffen, waarvan de omvang wordt bepaald door de *finale vraag*, de vraag naar consumentenproducten. Als de vraag naar computers groeit, neemt ook de vraag naar computerchips zoals die van Intel toe. Als gevolg daarvan ziet ASML de vraag naar chipmachines, die deze chips maken, toenemen. De sterk gestegen vraag naar nieuwe woningen heeft tot een sterke stijging van de vraag naar keukens geleid, wat weer tot gevolg heeft gehad dat de vraag naar inbouwapparatuur zoals van Siemens is gestegen.

FIGUUR 1.10 Vormen van vraag



Marktpartijen

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

Marktpartijen

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 een gelijksoortige dienst. Verkopers worden bij 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:

Concurrentie

- 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 een bedrijf voor de keuze staan om te investeren in een nieuwe magazijnrichting of een nieuw ICT-systeem.

- 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 een bedrijf voor de keuze staan om bedrijfsdata op te slaan op een lokale server of gebruik te maken van clouddiensten.
- 3 *Productvormconcurrentie*. Dit is de concurrentie tussen de verschillende technische verschijningsvormen van eenzelfde product. Bijvoorbeeld de concurrentie tussen laptops en tabletcomputers als een bedrijf een keuze moet maken voor de verkoop buitendienst.
- 4 *Merkenconcurrentie*. Dit is de concurrentie tussen de verschillende merken van een bepaald product die elkaars substituten zijn. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om tabletcomputers van Apple of Samsung.



- 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 Philips en Siemens die beide medische apparatuur op de markt brengen.

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.

Zo analyseert fabrikant van huishoudelijke apparaten AEG zorgvuldig het aanbod van de andere aanbieders, zoals Bosch en Miele, die ook dergelijke apparaten op de markt brengen. Als AEG 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 concurrentenanalyse kan ook per distributiekanaal opgesteld worden. Voor de AEG-accountmanagers die werkzaam zijn in het segment vakspecialzaken geldt er een andere situatie met meer A-merken dan voor hun collega's die werkzaam zijn in het discountsegment met een meer laaggeprijsd aanbod.

Een voorbeeld van de wijze waarop een concurrentenanalyse opgesteld kan worden, wordt in figuur 1.11 weergegeven. 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.

Concurrentenanalyse

Vanzelfsprekend kan een concurrentenanalyse ook op productniveau worden uitgewerkt. Bij de introductie van een nieuwe wasmachine kan AEG voor de accountmanagers een overzicht maken van de concurrerende producten in het betreffende segment en aspecten vergelijken als het type motor, grootte van de vulopening, vulgewicht, geluidsniveau, programmeermogelijkheden en prijs.

FIGUUR 1.11 De concurrentenanalyse

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

Distributiekkanalen

Voor fabrikanten die hun producten via de detailhandel verkopen, vormen deze detailhandelsbedrijven 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, meestal ook online actief, 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.

Ook via direct marketing is er veel mogelijk. Een wijnimporteur kan op deze manier zijn producten rechtstreeks aan de consument verkopen. Ook een aantal verzekeringsmaatschappijen, zoals Centraal Beheer en Ohra, zogenoemde 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
distributie-
strategie



Afnemers

Afnemers

De afnemers horen in het marketingdenken centraal te staan. Zij zijn dan ook een belangrijke factor in de meso-omgeving. 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. 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.

Afgeleide vraag

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

Vijfkrachtenmodel

Vijf-krachtenmodel

Michael Porter (1980) heeft de krachten in de markt uitgewerkt in het vijfkrachtenmodel (zie figuur 1.12). Concurrentie kan van verschillende kanten

komen, soms zelfs uit onverwachte hoek. We zullen dit aan de hand van Porters model beschrijven.

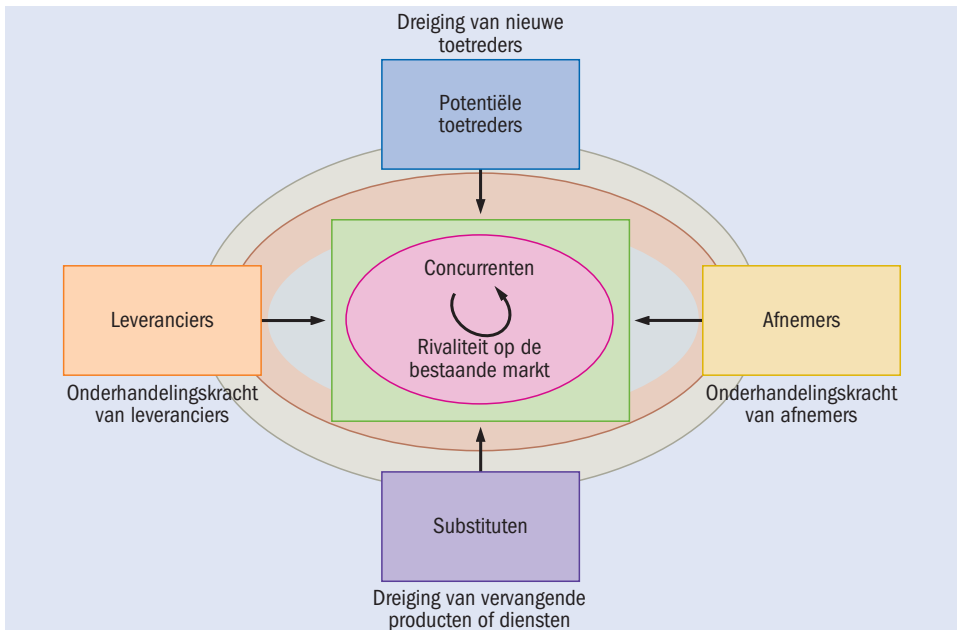
Zoals de naam van het model al aangeeft, worden er vijf verschillende concurrentiekrachten onderscheiden die alle een verschillende intensiteit kunnen hebben, afhankelijk van de situatie in de betreffende markt waarvoor de analyse wordt uitgevoerd. De vijf concurrentiekrachten zijn:

- 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. Zij kunnen, als er weinig alternatieven zijn, de prijzen en andere leveringsvoorwaarden dicteren aan de afnemers. Als de organisatie die de analyse uitvoert veel toeleveranciers heeft, dan kan de eerste juist de prijzen dicteren. Met andere woorden: de macht van de leverancier 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 kan een groothandel in koffiebonen 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 leverancier 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 leverancier 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 omdat de korting voor de winkelorganisatie te laag is, dan kan dat voor de betreffende leverancier de nodige gevolgen hebben. Organisaties zullen dan ook proberen de onderhandelingspositie tegenover 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? Op de markt voor entertainment zijn nieuwe aanbieders als Netflix en HBO toegetreden. Net als Fietsenwinkel.nl op de markt voor fietsen. Met de liberalisering van de energiemarkt zijn ook daar relatieve nieuwkomers actief, zoals Qurrent, Energiedirect en NLE. De laatste is ook actief op de markt voor telecomdiensten. Elke organisatie moet door een analyse zorgvuldig de kans op nieuwkomers inschatten en deze activiteiten kritisch volgen.

Substituut-concurrentie

- 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 substituutconcurrentie. 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 fabrikanten van compactcamera's zien het toenemende gebruik van smartphones als camera. Een organisatie moet continu alert zijn op substituten en er tijdig op inspringen voordat de concurrent het doet.

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.

1.4.6 Macro-omgeving

Macro-omgeving

De macro-omgeving staat relatief wat verder van organisaties en consumenten af, maar kan toch een belangrijke invloed uitoefenen omdat deze veelomvattender is. De invloed op het werk van de verkoper moet daarom niet worden onderschat. Omdat ontwikkelingen in de samenleving invloed uitoefenen op bedrijven en consumenten merken verkopers die bij deze bedrij-

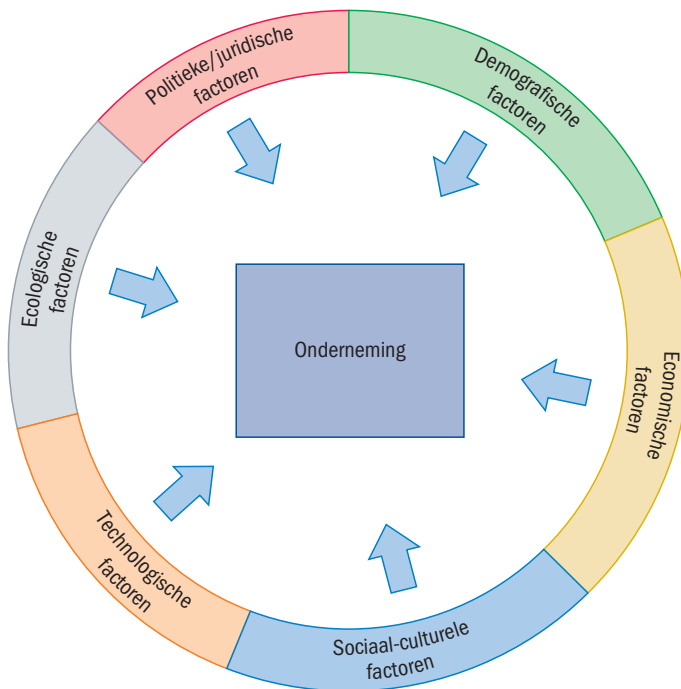
ven werkzaam zijn én consument zijn hiervan duidelijk de gevolgen. Om de macro-omgeving systematisch te analyseren, wordt wel gebruikgemaakt van het acroniem DESTEP (figuur 1.13). Dit staat voor:

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

DESTEP

1

FIGUUR 1.13 De DESTEP-factoren



We bespreken de DESTEP-factoren in de volgorde van het acroniem.

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.

De samenleving laat een toename in culturele diversiteit zien. Door verandering in herkomst van immigranten door de jaren heen stijgt de diversiteit

Demografische
ontwikkelingen

van de allochtone bevolking. Dit heeft gevolgen voor de vraag naar ander-soortige producten en diensten die hun oorsprong vinden in deze culturen. 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 en hulpmiddelen 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. Deze factoren hebben ook invloed op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld, de aanzienlijke stijging van het aantal zzp'ers, uitzendkrachten, arbeidskrachten met flexibele of tijdelijke contracten en parttimers betekent dat er sprake is van meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt.

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. Met andere woorden: het niveau van het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid is dan hoog. Periodes van hoog- en laagconjunctuur wisselen elkaar af. Zo was er begin jaren tachtig van de vorige eeuw een recessie en werd de laatste economische crisis, die zich vanaf 2008 voordeed, voorafgegaan door een zeer sterke economische groei in de jaren negentig.

Vooral aanbieders van luxegoederen merken de invloed van economische factoren. Zo heeft de automarkt jaren onder druk gestaan, net als de vraag naar nieuwe keukens, die op zijn beurt werd beïnvloed door de sterk gedaalde vraag naar woningen. Deze markten hebben zich intussen grotendeels hersteld.

Sociaal-culturele factoren

Sociaal-culturele factoren

Sociaal-culturele factoren betreffen onder andere ontwikkelingen die te maken hebben met de toenemende individualisatie en het grotere belang dat consumenten hechten aan gezondheid en milieu. Zo is er sprake van een toenemende vraag naar 'groene' en gezonde producten. De traditionele normen en waarden die voortkwamen uit het gezin, de school, de kerk en 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. De ontwikkeling van de technologie heeft ook invloed op de arbeidsmarkt. Zo zullen door robotisering veel banen vervangen worden of veranderen. Door de brede beschikbaarheid van technologische hulpmiddelen bij de consument, zoals tabletcomputers en smartphones, wordt de 'afstand' tussen aanbieders en afnemers steeds kleiner. Ook zullen consumenten de komende jaren de invloed van technologie in huis zien toenemen als woningen worden voorzien van intelligente systemen die technische installaties proactief bedienen. In 'smart homes' zijn apparaten verbonden met het 'internet of things'. 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 paragraaf 1.3 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 milieuvervuiling. Het bewustzijn van de consument van de milieubelastende effecten van consumeren en de 'eindigheid' van 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 de 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

Ecologische
factoren

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 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 die actief zijn in de verkoop en installatie van zonnepanelen, woningisolatie en windenergie.

Ethische factoren

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 factoren

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 hanteren van nieuwe regels, 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. Of een verordening die gericht is 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 de accijns op alcohol te verhogen en tegelijkertijd de leeftijd waarop alcohol gekocht mag worden te verhogen, heeft niet alleen invloed op de fabrikanten die alcoholhoudende producten produceren, maar ook op de groothandels en de detailhandelsbedrijven die deze producten verkopen. Het is aan de organisaties om op een juiste manier om te gaan met deze kansen of bedreigingen. 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 telecomaانبieders zowel kansen als bedreigingen in.

Juridische factoren

Juridische factoren zijn gebaseerd op wetgeving, die weer het gevolg is van lokale, nationale of internationale politieke besluitvorming. Omdat verkopers in hun dagelijkse werkzaamheden direct met juridische zaken gecon-

fronteerd 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 daarvoor zelf toestemming heeft verleend. Een telecomprovider 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 te 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. Ook moet een organisatie 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.

Het College bescherming persoonsgegevens 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 de verkoop van telefoon-, energie- of krantenabonnementen, maar ook de verkoop van andere producten komt voor. Colporteurs hanteren vaak agressieve verkoopmethoden (*hard selling*) en bezoeken potentiële klanten thuis. Soms vindt dit plaats naar aanleiding van een 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 werkzaamheden zijn inschrijvingsbewijs bij zich te hebben en dit op verzoek aan de Economische Controledienst te tonen.

Wet bescherming
persoons-
gegevens

Informatieplicht

Recht van inzien

Recht van
verbeteren of
verwijderen

Colportagewet

Colporteurs

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 'overrompelings-effect' te neutraliseren.



Wet op het consumentenkrediet

Wet op het consumenten-krediet

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.

Krediet-verstrekkers

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 veertien 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 over *koppelverkoop*. Het is verboden om een krediet te koppelen aan een verplicht product, zoals een verzekering.

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

De Faillissementswet geeft de wettelijke regels voor het geval een rechtspersoon of een natuurlijk persoon niet langer in staat is om aan zijn financiële verplichtingen te voldoen. Het faillissement of bankroet is een gerechtelijk beslag op het gehele vermogen van degene die failliet gaat ten behoeve van de gezamenlijke schuldeisers.

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 overblijft 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.

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.

Naast het faillissement belichten we hier het begrip surseance van betaling. Dit is een algemeen uitstel van betaling en dient om te voorkomen dat een bedrijf of persoon failliet wordt verklaard. 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 een of meer bewindvoerders, die samen met de schuldenaar het beheer over de zaken gaan voeren.

De Faillissementswet dateert al uit 1893 en wordt binnenkort gemoderniseerd. Met de nieuwe wet zal een doorstart van noodlijdende bedrijven makkelijker worden, wordt de faillissementsprocedure eenvoudiger en wordt tevens de aanpak van faillissementsfraude verbeterd. De wetwijziging gaat naar verwachting in op 1 januari 2018.

Faillissement

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.
- ▶ 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 de schakels in het voortbrengingsproces van een bepaald product.
- ▶ In de meso-omgeving kunnen verschillende marktpartijen onderscheiden worden: de concurrenten, de distributiekanaalen en de eindgebruikers.
- ▶ De markt vormen die we kunnen onderscheiden, zijn volledige mededinging, monopolie, homogene oligopolie, heterogene oligopolie en monopolistische concurrentie.
- ▶ Er zijn verschillende soorten van vraag, zoals de effectieve, potentiële, primaire, secundaire, selectieve, additionele en afgeleide vraag.

- ▶ 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.