

# Praktisch sales- en accountmanagement

Inkijkexemplaar

Inkijkexemplaar

# Praktisch sales- en accountmanagement

*Robin van der Werf*

Inkijkexemplaar

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep  
Postbus 447  
1213 PD Hilversum  
Tel.: 035 7506 117  
E-mail: [info@conceptuitgeefgroep.nl](mailto:info@conceptuitgeefgroep.nl)  
Website: [www.conceptuitgeefgroep.nl](http://www.conceptuitgeefgroep.nl)

Eerste druk, 2013  
Tweede druk, 2018  
Derde druk, 2020

Vormgeving: Manipl publishing services

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2020

‘Concept uitgeefgroep’ is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801  
ISBN: 9789055163243

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	9
<b>1 Introductie op sales- en accountmanagement</b>	13
1.1 Wat is sales?	13
1.2 Van ruilhandel tot social selling	14
1.3 De rol van sales in de organisatie	19
1.4 Het draait om klantwaarde	21
1.5 Salesbenaderingen	24
1.6 Intern verkopen	29
1.7 Salesleiderschap	30
Kernstof	33
<b>2 De omgeving en context van sales- en accountmanagement</b>	37
2.1 De salesomgeving	37
2.2 Niveaus binnen de salesorganisatie	62
2.3 Van ondernemingsplan tot accountplan	64
2.4 De interne organisatie als waardeketen	66
2.5 Kwaliteitsmanagement en certificering	69
2.6 Sales en de organisatiestrategie	70
2.7 Sales en het marketingbeleid	75
Extra	89
Kernstof	97
<b>3 De organisatie van sales</b>	101
3.1 De salesorganisatie	101
3.2 Salesfuncties	107
3.3 Taken van het salesteam	111
3.4 Omvang van het salesteam	113
3.5 Salesregio's	119
3.6 Salessituaties	125
Kernstof	129
<b>4 Salesplanning en het salesplan</b>	133
4.1 Wat is salesplanning?	133
4.2 Het belang van salesplanning	133
4.3 Salesplanning in een dynamische omgeving	135
4.4 Strategische, tactische en operationele salesplanning	136
4.5 Planningsmethoden voor het salesplan	141

4.6	Het opstellen van een salesplan, stap voor stap	143
4.7	Het salesplan is teamwork	164
4.8	Uitvoering van het salesplan	165
	Kernstof	167
<b>5</b>	<b>Klantenmanagement en acquisitie</b>	<b>171</b>
5.1	Klantenmanagement	171
5.2	Analyseren van het klantenbestand	181
5.3	Klantportfolioanalyse	186
5.4	Het customer-lifecycleconcept	191
5.5	Klantstrategie	193
5.6	Customer lifetime value	195
5.7	Koopgedrag van klanten	196
5.8	De sales cycle	209
5.9	Salestactieken	212
5.10	Bewerken van bestaande klanten	212
5.11	Acquisitie	213
5.12	Aanbestedingen	223
5.13	Offertes	228
5.14	Prijs-, leverings- en betalingscondities	230
	Extra	233
	Kernstof	241
<b>6</b>	<b>Key-accountmanagement, het managen van strategische klanten</b>	<b>245</b>
6.1	Ontstaan van key-accountmanagement	245
6.2	Samenwerking met strategische klanten	246
6.3	Redenen om key-accountmanagement in te voeren	248
6.4	Voor- en nadelen van key-accountmanagement	252
6.5	Key-accountorganisatie	253
6.6	Key-accountselectie	260
6.7	Strategische inkoop	262
6.8	Analyse als basis voor de key-accountstrategie	268
6.9	Opstellen van een key-accountplan, stap voor stap	273
6.10	De functie van key-accountmanager	286
	Kernstof	289
<b>7</b>	<b>Sales op internationale markten</b>	<b>293</b>
7.1	Internationalisering is de toekomst	293
7.2	Redenen voor internationale sales	296
7.3	Succesfactoren	298
7.4	Landselectie	300
7.5	Organisatie	301

7.6	Culturele factoren	306
7.7	Samenwerking met internationale key-accounts	313
	Kernstof	317
<b>8</b>	<b>Leidinggeven aan het sales- en accountteam</b>	<b>321</b>
8.1	Leidinggeven	321
8.2	Rollen van de salesmanager	321
8.3	Taakgericht en mensgericht leidinggeven	325
8.4	Instrumenten voor leidinggeven	333
8.5	Het salesteam	340
8.6	Werving en selectie van accountmanagers	346
8.7	Motivatie en beloning	352
8.8	Het ontwikkelen van het salesteam	364
8.9	Ethiek	370
	Kernstof	373
<b>9</b>	<b>Salesbudgettering en performancemanagement</b>	<b>379</b>
9.1	Salesbudgettering	379
9.2	Het budgetteren van de saleskosten	380
9.3	Salesforecasting	381
9.4	Performancemanagement	392
	Extra	407
	Kernstof	413V
<b>10</b>	<b>Vaardigheden van de sales- en accountmanager</b>	<b>417</b>
10.1	Effectief communiceren	417
10.2	Gespreksvaardigheden	419
10.3	Non-verbale communicatie	423
10.4	Het voeren van een zakelijk gesprek	425
10.5	Feedback geven	426
10.6	De Roos van Leary	428
10.7	Salesmethoden	430
10.8	Salesgespreksmodellen	434
10.9	De salesgesprekscyclus	442
10.10	De follow-up	454
10.11	Onderhandelen	454
10.12	Commercieel presenteren	464
	Kernstof	471
	Literatuur	475
	Index	481

# Inleiding

Inkijkexemplaar



## Inleiding

De stelling op deze plek in de eerste twee edities van dit boek, dat de basisprincipes van verkopen in essentie door de eeuwen heen niet veranderd zijn, herhaal ik hier graag. Ruilen en menselijke interactie vormen nog steeds de basisingrediënten van wat we nu sales noemen. Op het snijvlak van vraag en aanbod vervult sales een doorslaggevende rol van betekenis in het realiseren van transacties tussen organisaties.

Vanzelfsprekend zijn die basisingrediënten niet voldoende om succesvol te zijn in de salespraktijk van vandaag. Digitalisering, transparante markten, felle concurrentie, internationalisering, schaalvergroting en veeleisende klanten zijn de uitdagingen, maar bieden tegelijk volop kansen.

De traditionele verkoper, die 'zijn' klanten bezoekt en ze met veel overtuigingskracht probeert te 'verleiden' om te kopen, is bijna van het toneel verdwenen. Routinematig aankopen van eenvoudige producten of diensten vindt nagenoeg geheel automatisch of minimaal online plaats. Daar vervult de verkoper geen rol van betekenis meer.

Complexe aankopen nemen toe in belang. Professionele, goed geïnformeerde inkoop-professionals laten zich echter niet meer overhalen met eenzijdige, productgerichte argumenten. De verkoper van nu dient, met grondige kennis van zaken, klantgerichte oplossingen te bieden vanuit een consultatieve salesrol. Traditionele leverancier-klantrelaties maken zo plaats voor netwerkpartnerships.

Sales is daarom meer dan ooit een interessant en dynamisch werkgebied voor ambitieuze en resultaatgerichte mensen die een aantrekkelijke carrière nastreven. Maar er is nog veel te winnen, organisaties lijken niet altijd raad te weten met de snelle veranderingen die plaatsvinden.

De rol van de moderne sales- en accountmanager vraagt professionaliteit, conceptueel en strategisch denken en teamwork om slagvaardig te kunnen omgaan met de genoemde uitdagingen. Praktische vaardigheden blijven daarbij overigens onmisbaar.

Daarom komen al deze thema's in dit boek aan bod. Hbo-studenten die een commerciële studie volgen, zoals Commerciële Economie, leggen hiermee een stevige basis om na hun opleiding in een salesfunctie te kunnen starten. Maar ook de al werkzame sales- en (key-)accountmanagers vinden in dit boek de theoretische kennis en de praktische instrumenten om nog beter te worden in de uitoefening van hun functie.

Na zoveel jaren in verschillende commerciële functies in het bedrijfsleven gewerkt te hebben en in deze discipline trainingen en opleidingen verzorgd te hebben, vind ik het interessant om te zien hoe het vakgebied zich blijft ontwikkelen. Deze ontwikkelingen en de per 2021 veranderende NIMA B Sales-exameneisen waren aanleiding voor deze nieuwe editie. Door de positieve reacties van docenten en studenten op de tweede editie, is de opzet van dit boek ongewijzigd gebleven. De compleetheid, de toegankelijkheid en de koppeling aan de praktijk blijven de belangrijkste uitgangspunten.

Het boek biedt de lezer de vereiste kennis en inzichten om zich optimaal voor te bereiden op het NIMA B1 en B2 Salesexamen. De inhoud is geactualiseerd, aangevuld en verduidelijkt waar nodig en er zijn nieuwe praktijkcases toegevoegd die bijdragen aan de vertaling naar de praktijk van alledag.

Het schrijven van deze derde editie was voor mij weer een bijzondere ervaring en ik heb er met enorm veel plezier aan gewerkt. Maar je doet het nooit alleen, dus ik wil graag op deze plek de mensen bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd. Allereerst Wietske Klomp, business manager bij Concept uitgeefgroep. Tijdens ons eerste telefoongesprek zaten we al op één lijn en dat is zo gebleven. Met jouw enthousiasme en goede ondersteuning hebben we er weer een mooi boek van gemaakt. Verder bedank ik Marloes de Jong en Hester Palland-van den Bosch voor hun kritische redactie. Ook een woord van dank aan de organisaties die centraal staan in de nieuwe praktijkcases: Jeroen Visser en Matthieu van IJpen van VSN, Ammar Badwy en Niels Gude van Pharmaoffer.com, Monique van Zanten en Jeroen Molenaar van Greiner Bio-One, Arnout Verbiest en Elco Ebberts van Trigion, Annemiek Voorzee en Gerjan van Laar van DSM, Rom Rombouts en Linda Volleberg-Schalk van Thomsit Benelux, Gert Jan van Hassel van Wagenplan, Kees Corbesir van REV'IT!, Marije Thijssen en Evert Stout van Vink GVK en Margo Schouten en Yolanda Marijnen van Velde. Ook dank aan de medewerkers van deze organisaties die indirect hun waardevolle bijdrage hebben geleverd.

Verder wil ik iedereen bedanken met wie ik in al die jaren in het commerciële werkveld heb samengewerkt, als collega of als zakelijke relatie. Ook de collega-trainers en programmamanagers van de opleidingsinstituten met wie ik heb samengewerkt en dat nog heel lang hoop te doen. En vanzelfsprekend alle studenten van commerciële opleidingen en deelnemers aan trainingen die ik de afgelopen jaren heb ontmoet en die ik mocht begeleiden op hun pad van persoonlijke groei. Onze ontmoetingen hebben allemaal bijgedragen aan het ontstaan van dit boek.

Ik wens de lezer veel plezier en (sales)succes toe!

Robin van der Werf  
Ridderkerk, zomer 2020

**Over de auteur**

Robin van der Werf heeft jarenlang in verschillende commerciële en leidinggevende functies gewerkt, waaronder als key-accountmanager, international salesmanager en businessunitmanager. Hij werkte onder meer voor Bosch Powertools en Skil Europe. Vanuit zijn eigen advies- en trainingsbureau CommVida verzorgt hij (incompany)opleidingen en trainingen op het gebied van sales, marketing, communicatie en management. Ook werkt hij als freelance docent en trainer voor opleidingsinstituten als NCOI Opleidingen en ICM opleidingen & trainingen. Eerder verscheen zijn boek *Basisboek Sales*.

[www.commvida.nl](http://www.commvida.nl)

Inkijkexemplaar

# 1

## Introductie op sales- en accountmanagement



# 1 Introductie op sales- en accountmanagement

## 1.1 Wat is sales?

Stel deze vraag aan verschillende personen in een organisatie of in de privéomgeving en de kans is groot dat er heel verschillende antwoorden worden gegeven.

Dat is begrijpelijk, want er wordt op verschillende manieren tegen sales ofwel verkoop aangekeken. En juist deze verschillende meningen, die allemaal een kern van waarheid bevatten, maken dat sales zo'n intrigerend vakgebied is. Want sales kent een grote verscheidenheid aan functies en heeft verschillende betekenissen voor organisaties. Het salesproces van een verkoper in een autoshowroom is geheel anders dan dat van een accountmanager die het inkoopkantoor van een supermarktketen bezoekt. Dit proces verschilt dan weer wezenlijk van dat van de balieverkoper van een technische groothandel. Toch zijn het alle drie personen die een salesfunctie vervullen.

Sales is van alle tijden. En hoewel het aanbod van producten en diensten en de organisaties zelf enorm zijn veranderd, zijn de salesmethoden die nu gebruikt worden in essentie nog dezelfde als in de eerste decennia van de vorige eeuw. Wel vinden er allerlei ontwikkelingen plaats die de salesfunctie stevig beïnvloeden. Markten zijn aan het veranderen en zijn meer internationaal gericht. De concurrentie is groter dan ooit en organisaties groeien en richten hun inkoop anders in. Daarbij hebben technologische ontwikkelingen een enorme invloed, zowel op de manier van werken als op de informatievoorziening.

### 1.1.1 Conceptmatige benadering

Hoewel sales vooral om interactie tussen mensen gaat, wordt er steeds meer gewerkt met systemen en concepten. Net als in de marketingliteratuur worden in de salesliteratuur veel modellen en methoden beschreven die voor meer succes en dus meer transacties moeten zorgen.

Dit is een interessant gegeven, want blijkbaar bestaat de behoefte om met behulp van krachtige nieuwe tools het salesvak nieuwe impulsen te geven. Zo zijn de afgelopen jaren nieuwe concepten geïntroduceerd als insight selling, consultative selling, solution selling, value selling, en collaborative selling, en daar zal het waarschijnlijk niet bij blijven.

Uiteraard gaat het hier niet om de ook nog altijd verschijnende boeken die accountmanagers een 'gegarandeerd verkoopsucces' beloven. Deze boeken zijn vaak gebaseerd op oude principes en zorgen niet echt voor vernieuwing.

Sales kent niet één betekenis of één juiste aanpak. Het zijn de nieuwe, geavanceerde salesmodellen in combinatie met bewezen verkoopmethoden en goede sociale en communicatieve vaardigheden die sales in deze tijd tot een succes maken.

## 1.2 Van ruilhandel tot social selling

De salesfunctie zoals deze nu wordt ingevuld is altijd aan verandering onderhevig geweest. Zoals gezegd is sales van alle tijden en de eerste primitieve vorm hiervan ontstond in de oertijd. Toen al hielden mensen zich bezig met ruilhandel. Ze ruilden bijvoorbeeld zelfgefabriceerde objecten voor dierenhuiden of primitieve gereedschappen. Heel veel later, toen geld als ruilmiddel inmiddels breed was geaccepteerd, brachten markt kooplui hun waren op de markt aan de man en produceerden ambachtslieden goederen op bestelling. Er was in deze periode sprake van een zeer hoge klantgerichtheid, want er was intensief persoonlijk contact tussen beide partijen en de producten werden volledig afgestemd op de wensen van de klant.

Het economisch denken nam met de industriële revolutie eind achttiende en begin negentiende eeuw een flinke vlucht. Massaproductie werd mogelijk. Vanaf deze ontwikkeling tot nu hebben zich grofweg vijf fasen voorgedaan (Verhage, 2009): de productie-, de product-, de verkoop-, de marketing- en de relatiemarketingfase.

### 1.2.1 Productiefase

In de productiefase lag de focus vooral op het (massaal) produceren van goederen. Dit moest zo efficiënt mogelijk plaatsvinden om de producten tegen een zo laag mogelijke prijs aan te kunnen bieden. Een belangrijke ontwikkeling in dit kader was de lopende band, geïntroduceerd door Henry Ford. De lage prijzen maakten goederen voor iedereen bereikbaar en dan zou er automatisch vraag ontstaan, zo was de gedachte. Er was als gevolg van de groei van de nog prille economie en snelle toename van het inkomen van de in fabrieken werkzame arbeiders inderdaad zo veel vraag dat feitelijk elk product wel verkocht werd. De wens van de klant speelde daarom een ondergeschikte rol.

### 1.2.2 Productfase

Toen het eenmaal mogelijk was om efficiënt grote hoeveelheden producten te maken, kwam de focus langzaam te liggen op het productdenken, oftewel: het beste, mooiste product stond centraal. De strijd om de gunst van de klant begon. De gedachte was dat de klant het beste product zou willen aanschaffen. Dit werkte inderdaad goed, want de vraag was nog altijd veel groter dan het aanbod. Er was in deze periode sprake van een echte seller's market (verkopersmarkt). Vooral de verkopende partij had het voor het zeggen. Door beperkt beschikbare informatie, weinig aanbod en relatief hoge prijzen speelde deze een dominante rol.

### 1.2.3 Verkoopfase

Door de afnemende schaarste, de nog altijd groeiende welvaart en de toenemende concurrentie zagen veel bedrijven zich gedwongen hun producten letterlijk aan de man te brengen. Er werden op grote schaal handelsreizigers in dienst genomen, die de producten eerst op beurzen en tentoonstellingen en later rechtstreeks aan bedrijven en consumenten gingen verkopen. Hier ligt de basis voor wat de salesdiscipline wordt genoemd.

NCR, een Amerikaanse fabrikant van kassasystemen, organiseerde aan het einde van de negentiende eeuw als een van de eersten verkooptrainingen voor de verkopers en

richtte een verkoopschool op. In die trainingen stond het product centraal en de verkoper probeerde aan de hand van de kenmerken van het product de klant te overtuigen. De klant stond niet centraal. Er was geen klantgerichte argumentatie, laat staan dat er vragen werden gesteld over wat de klant wenste. In plaats daarvan was er sprake van overtuiging en innemendheid.

Begin twintigste eeuw verscheen in Amerika ook de eerste verkoopliteratuur, onder andere van Walter Dwight Moody (*Men Who Sell Things*) en van James Samuel Knox (*The Science and Art of Selling*).

#### 1.2.4 Marketingfase

Halverwege de twintigste eeuw werd de basis gelegd voor de systematische verkoop zoals we die nu kennen. Bedrijven realiseerden zich dat producten en diensten op de wensen en behoeften van hun klanten afgestemd moesten worden. Het klantgericht denken deed zijn intrede.

Marketing als filosofie werd binnen organisaties belangrijker en sales ontwikkelde zich tot een klantgerichte activiteit. Niet het product maar de behoeften van de klant vormden de basis voor de salesactiviteiten. Uit die tijd dateren de eerste boeken waarin het salesproces wordt omschreven als het consequent toepassen van een aantal stappen, het toepassen van vraagtechnieken om de klantbehoefte in kaart te brengen, het overtuigend presenteren van het product dat aansluit bij de wensen van de klant en het op een juiste manier omgaan met weerstand.

Marketing heeft sinds die tijd een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Steeds meer organisaties adopteren nu het *maatschappelijke marketingconcept*. Hierbij richt men zich niet alleen op de wensen van de doelgroep, maar houdt men ook nadrukkelijk rekening met de belangen van de samenleving als geheel. Het gaat dan onder meer om ethisch handelen en aandacht voor het milieu. De organisatie levert via de producten en diensten een bijdrage aan een betere wereld. Organisaties initiëren dit zelf of passen onder druk van de publieke opinie hun beleid aan. Recent vonden er belangrijke veranderingen plaats in de bankensector en de kledingindustrie. Zo sloot in 2016 een brede coalitie van partijen het Convenant Duurzame Kleding en Textiel.

Een verwant concept is dat van *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (mvo). Hierbij worden de elementen People, Planet en Profit harmonieus gecombineerd in het totale beleid. Een goed voorbeeld in dit verband is DSM. Dit is een wereldwijd, 'purpose-led' bedrijf, actief op het gebied van gezondheid, voeding en duurzame materialen. Het innovatieve DSM loopt voorop als het gaat om de zingevingsvraag en de invulling van de zogenoemde Corporate Social Responsibility (CSR). Duurzaamheid is daarbij een kernwaarde en centrale businessdriver. De kennis en expertise van DSM draagt bij aan milieuverbetering en creëert waarde voor klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving als geheel.



Een ander voorbeeld is Unilever dat met het Sustainable Living Plan wil groeien en tegelijkertijd het milieu minder wil belasten. Deze wereldwijde producent van voedingsmiddelen en producten voor persoonlijke verzorging probeert zo zijn positieve maatschappelijke impact te vergroten. Dit is mogelijk door het kritische gebruik van grondstoffen, het optimaliseren van het productieproces, de vermindering van de uitstoot van schadelijke stoffen en het aanwakkeren van innovaties. Vanzelfsprekend is het ook aan de salesafdeling binnen deze organisaties om de maatschappelijke betrokkenheid actief uit te dragen bij de afnemers.

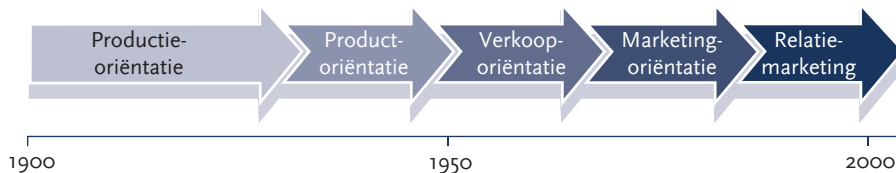
### 1.2.5 Relatiemarketingfase

De meest recente echt grote ontwikkeling is de opkomst van relatiemarketing. De klantgerichtheid wordt concreter door het opbouwen van een relatie met de afnemers en andere stakeholders. Niet de transactie staat centraal, maar de langetermijnrelatie, waarbij de leverancier waarde toevoegt voor de klant. De transactie is een onderdeel van het verkoopproces geworden.

In de relatiemarketingfase heeft het salesvak zich ontwikkeld tot een essentiële bedrijfsdiscipline die zich allang niet meer uitsluitend bedient van verkooptechnieken die alleen zijn gericht op de transactie. Als gevolg van het relatiemarketingdenken als bedrijfsbrede filosofie heeft sales een sterke professionaliseringslag gemaakt.

In veel markten is er sprake van een *buyer's market* (kopersmarkt). Op een *buyer's market* heeft de koper het voor het zeggen. Het aanbod is groot, de markt transparant, er is veel informatie beschikbaar en de afnemer bepaalt hoe, wanneer en bij wie hij de producten of diensten afneemt. De beschikbaarheid van informatie via internet heeft hier voor een belangrijk deel aan bijgedragen.

**Figuur 1.1** Ontwikkeling relatiemarketing (Verhage, 2009)





### 1.2.6 Het 'nieuwe verkopen'

De salesfunctie is aan grote veranderingen onderhevig. Dit heeft een aantal oorzaken. Zo is er allereerst de groeiende invloed van internet en hieraan gerelateerde technologieën. Niet alleen is internet een volwassen distributiekanaal geworden voor veel organisaties, het zorgt ook voor grote transparantie en een enorme hoeveelheid informatie. Onder invloed van internet en social media ontstaan nieuwe regels voor sales en service.

Agile verkopen, customer engagement, content en story telling zijn de nieuwe begrippen waarmee iedereen die in sales werkzaam is vertrouwd moet raken. Ook de business-to-business sales zal onder invloed hiervan de komende jaren blijvend veranderen. Steeds meer bedrijven gaan ertoe over om standaardproducten online te kopen en in het geval van complexe producten informeren klanten zich tegenwoordig grondig via internet voordat er met een verkoper gesproken wordt. De klant is bij een eerste gesprek dus al goed geïnformeerd en heeft de eerste stappen in de zogenaamde buyer journey al gezet.

De technologie wordt aan de andere kant ook voor sales steeds belangrijker. *Digital analytics* maakt inzichtelijk over welke informatie de klant al beschikt en in welke fase van het koopproces hij zich bevindt.

Het nieuwe verkopen betekent dat de moderne verkoper op basis van deze data moet bepalen wat het ideale moment is om contact te leggen. Vervolgens is het vooral zaak om op basis van grondige kennis van de markt en de betreffende klantorganisatie goed advies te geven. Dit advies moet dan aansluiten bij de kennis die de klant al heeft. De verkoper biedt oplossingen waar de klant echt mee geholpen is.

Overigens zijn er nog meer veranderingen die invloed hebben op de salesfunctie. Zo is het aanbod van producten en diensten enorm gegroeid, wat het koopproces complexer maakt. Afnemers werken steeds professioneler en zijn in toenemende mate ook internationaal actief. Als gevolg daarvan is het concurrentieveld aanzienlijk groter geworden. De groeiende concentratie, als gevolg waarvan steeds meer organisaties strategisch inkopen, is eveneens een factor van betekenis. Op minder plekken worden steeds belangrijkere beslissingen genomen. De verkoopaanpak zal als gevolg hiervan moeten veranderen. Organisaties dienen het nieuwe verkopen te omarmen en zullen aan de hand van moderne salesconcepten, grondige kennis van de markt en interne klantprocessen nauw moeten samenwerken met de afnemers.

### 1.2.7 Social selling

Bij het nieuwe verkopen, zoals hiervoor besproken, maken organisaties gebruik van social media. Internet en social media zijn een enorme bron van informatie en hebben de manier waarop bedrijven zich oriënteren, en in toenemende mate ook kopen, fundamenteel veranderd. Met een zo veranderd oriëntatie- en koopproces is het aan de moderne verkoper om social media in te zetten in het salesproces. Een potentiële klant weet al ruim voordat een verkoper op bezoek komt welke afnemers deze leverancier bedient, hoe het assortiment is opgebouwd en hoe de communicatie met de doelgroep verloopt. Ook heeft hij alle mogelijkheden al op een rijtje gezet.

Social selling draait om het aangaan van oprechte verbinding met potentiële klanten voorafgaand aan de ontmoeting. Professionele inkopers laten zich niet langer op een passieve manier iets verkopen en verkopers realiseren zich dat ze niet langer op de klassieke manier over klanten kunnen denken. Verkopers of hun collega's van de binnendienst die nog steeds 'koud bellen', waarbij ze een fractie van het aantal beoogde contactpersonen te spreken krijgen, van wie slechts een klein aantal bereid is een afspraak te maken, moeten nog tot dit inzicht komen. Bedrijven kopen niet omdat een verkoper belt maar wanneer ze daaraan toe zijn. En ze doen dat in toenemende mate bij bedrijven waarmee ze al een connectie hebben en omdat ze uit zichzelf gemotiveerd zijn om te kopen. Bedrijven zitten al helemaal niet te wachten op een klassiek verkopersbezoek waarbij er opdringerig geprobeerd wordt iets te verkopen.

Door op het juiste moment nuttige content aan te bieden, helpen verkopers de klant naar de volgende fase van de buyer journey, op weg naar de koopbeslissing. Alles draait om het in kaart brengen van deze buyer journey aan de hand van digital analytics. Dit is het analyseren van verzamelde data uit de online omgeving. Met behulp van marketing automation, het met geautomatiseerde systemen binden van leads en deze door de buyer journey heen "helpen", wordt inzichtelijk welke klant de website bezoekt, welke informatie bekeken wordt en hoeveel tijd daaraan besteed wordt. Ook wordt zo duidelijk hoe er gereageerd wordt op mailings, blogs en berichten op social media en wat er over het eigen bedrijf en de producten wordt gezegd. Met deze informatie wordt het salesproces zodanig ingericht dat dit nauw aansluit bij het koopproces van de klant. Bedrijven reageren dan snel op verzoeken, geven informatie en reiken proactief potentiële klanten ideeën en oplossingen aan, ook na de aankoop.

Op deze manier worden potentiële klanten betrokken bij het merk of de organisatie en ontstaat door een actieve dialoog betrokkenheid, ook wel engagement genoemd. Deze aanpak vraagt een goed doordachte strategie en een geïntegreerde aanpak van marketing- en salesactiviteiten. Voordat kanalen als Twitter of LinkedIn worden ingezet moet er een duidelijk beeld zijn van de doelgroep en moeten heldere doelstellingen worden geformuleerd.

Wat in consumentenmarketing de gewoonste zaak van de wereld is, wordt ook de norm binnen de zakelijke of B2B-markt. De zakelijke klant is immers ook consument en zijn ervaringen met bestellingen, serviceconcepten en betalingen en snelle interactie via alle mogelijke kanalen wordt de nieuwe norm.

In de dialoog gaat het over problemen waar klanten tegenaan lopen. Verkopers volgen en nemen deel aan discussies over thema's die gelinkt zijn aan de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. De organisatie vertaalt deze thema's naar content die via social media wordt gedeeld met de relevante doelgroepen. Dit blijkt in de praktijk veel effectiever dan het sturen van een brochure of het verwijzen naar algemene catalogi op een website. De focus ligt op relevante informatie die aansluit bij de fase van het aankoopproces waarin de klant zich bevindt. De klant van nu wil geen standaardverhaal horen, maar verwacht dat de verkoper inspeelt op zijn specifieke situatie en wensen.



Digital analytics maakt het mogelijk om berichtgeving en zoekgedrag te volgen en te analyseren. Zo kan er direct ingespeeld worden op de behoeften van de potentiële klant met persoonlijke en relevante communicatie. Dit is vooral relevant als de koopcyclus lang is, dus in het geval van complexere aankopen. Leadgeneratie en lead nurturing, het aanbieden van relevante content aan en het monitoren van het gedrag van leads, dient hierdoor op een andere manier uitgevoerd te worden. Marketing neemt deze taak voor een deel op zich maar ook sales speelt een actieve rol hierbij. Social media geven verkopers de mogelijkheid om de markt op een andere manier te bewerken. Door kennis en expertise te delen zijn zij van toegevoegde waarde voor de doelgroep.

De telefoon als medium om contacten te leggen blijft relevant maar dan wel als een onderdeel van een zorgvuldig gepland aantal contactmomenten of touchpoints die aansluiten bij de klantreis of buyer journey. Steeds meer aankopen zullen digitaal plaatsvinden, met name de routinematige aankopen. Daar kan een verkoper nauwelijks nog waarde toevoegen. Bij complexe producten wordt de rol van de verkoper juist belangrijker. Vanuit de algemene kennis die de klant al bezit is het namelijk aan de verkoper om het probleem van de klant op te lossen en aanvullende, klantspecifieke informatie te verschaffen. Hij levert maatwerk en doet dat steeds meer vanuit een consultatieve salesrol.

Om social selling in de praktijk te kunnen brengen dienen marketing en sales het zoeken aankoopproces en de contentbehoefte binnen de klantsegmenten te analyseren. Ook moet er gekeken worden naar welke social media de klant gebruikt en hoe de zichtbaarheid op deze platforms gerealiseerd kan worden. Door goed te luisteren en op het juiste moment in te haken in de buyer journey kan bij de potentiële klant niet alleen engagement ontstaan, maar kan deze ook verleid worden om de opdracht te plaatsen.

### 1.3 De rol van sales in de organisatie

Het verkopen van producten of diensten maakt dat organisaties kunnen bestaan. Het zijn dus niet zozeer de producten of diensten zelf die voor succes zorgen, maar of sales in staat is om de transactie tot stand te brengen. Ter nuancering: een goed salesteam kan natuurlijk niet producten of diensten die van slechte kwaliteit zijn of die onvoldoende aansluiten bij de wensen van de doelgroep compenseren. Een op de doelgroep

afgestemd aanbod is essentieel, maar dit is niet genoeg. Zo zijn er organisaties met duidelijk betere producten dan hun concurrenten die toch minder succesvol zijn. Succesvolle organisaties combineren het juiste aanbod met de vaardigheid om transacties te laten plaatsvinden. Omdat de rol van sales verschilt kunnen we de volgende organisaties onderscheiden.

### De salesgerichte organisatie

Er zijn organisaties met een strak omlinjnde salesaanpak, gedetailleerde taakomschrijvingen en salesplannen en -activiteiten. Deze bedrijven hebben salesgedreven medewerkers in dienst die in een competitieve en uitdagende omgeving continu bezig zijn met bereiken waar het in hun omgeving om te doen is: het sluiten van de deal.

Accountmanagers werken met targets op jaar-, maand- en zelfs weekbasis en zijn zeer doelgericht bezig om deze te realiseren. Er worden afspraken gemaakt met bestaande klanten en *leads*: de potentiële klanten. *Leadgeneratie*, oftewel alle activiteiten gericht op het in contact komen met deze potentiële klanten, is een belangrijk onderdeel van het werk, waarbij continu wordt gezocht naar mogelijkheden om te scoren.

Er is veel aandacht voor de aanscherping van salesvaardigheden door training en begeleiding bij klantbezoeken. Tijdens salesmeetings worden de vorderingen en de salesforecast besproken. Typisch voor een salesgerichte organisatie is dat je kunt worden aangesproken op resultaat. Het realiseren van individuele of gezamenlijke salestargets wordt gevierd. Verkopers in een dergelijke organisatie hebben een variabele beloning, direct gekoppeld aan het resultaat dat zij behalen.



Een nadeel van deze aanpak is dat de klantfocus kan ontbreken. Het resultaat staat centraal. Of het betreffende product of de dienst aansluit bij de wensen van de klant is van ondergeschikt belang. Dit hoeft niet, want resultaat kan hand in hand gaan met het

inspelen op de klantwens. In dat geval is er sprake van een win-winsituatie. Op het scherpst van de snede blijkt dat binnen de meeste salesgerichte organisaties vaak toch wordt gekozen voor de winst op korte termijn.

### **De productgerichte organisatie**

Geheel aan de andere kant van het salesspectrum staan de organisaties die zo productgericht zijn dat er vooral oog is voor het aanbod en dat transactie iets vanzelfsprekends is. De kwaliteit van de dienst of de goederen is dusdanig dat de klant vanzelfsprekend hiervoor kiest, zo is de overtuiging. Als de klant toch voor een andere aanbieder kiest kan dit tot oprechte verontwaardiging leiden binnen de organisatie. Hier is sprake van een productgerichte cultuur waarbinnen sales iets is waarop wordt neergekeken. Een dergelijke organisatie is blijven 'hangen' in de eerdergenoemde productfase.

De redenatie binnen een productgerichte organisatie is dat een goed product zichzelf verkoopt en dat verkopen een vorm van manipuleren is. Accountmanagers voelen zich eerder ambassadeurs van de organisatie en worden niet of nauwelijks aangestuurd op de wijze zoals dat in de salesgedreven organisatie gebeurt. Hoewel moeilijk voor te stellen bestaan organisaties die op deze manier werken wel, zij het in wat minder extreme mate dan hier beschreven en vaak onbewust. Door de sterke concurrentie en de steeds kritischere afnemer ontdekken dergelijke organisaties dat een dergelijke houding nauwelijks houdbaar is. Ook zij zullen in het verkoopproces de gunst van de klant moeten winnen.

### **De klantgerichte organisatie**

Ten slotte is er nog de zeer klantgerichte organisatie. In een dergelijke organisatie zijn accountmanagers en management zo gericht op het klantbelang dat het eigen belang uit het oog wordt verloren. Verkopers verliezen zich regelmatig zo in de klant dat ze nauwelijks nog vat hebben op het verkoopproces.

Een goede prestatie richting de klant, oftewel een optimaal aanbod en bijbehorende dienstverlening, is belangrijk, maar ook het eigen resultaat moet in de gaten worden gehouden. Het belang van de klant en dat van de eigen organisatie kunnen ook prima hand in hand gaan.

De kenmerken van de verschillende organisaties zijn bewust wat scherp neergezet. Uiteraard zijn er vele tussenwegen te bewandelen en is de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de salesfunctie een optelsom van het algemene beleid van de organisatie, de organisatiecultuur, de kenmerken van de markt waarin de organisatie actief is, de aangeboden producten of diensten, de concurrentie en andere invloedsfactoren.

## **1.4 Het draait om klantwaarde**

### **Waarde voor de klant**

In de verschillende salesconcepten staat het begrip klantwaarde centraal, oftewel de waarde die een klant ervaart als hij een product of dienst afneemt. Het bieden van deze waarde en de acceptatie ervan door de klant is waar het in het verkoopproces om draait. De waarde kan de klant ontlenen aan het product zelf, maar ook aan de extra's en aanvullende diensten die geleverd worden, ook wel de toegevoegde waarde genoemd.

Naar het geheel wordt ook wel verwezen met de term *waardepropositie*. Dit is het totaal van producteigenschappen en extra's die de klant een oplossing bieden, vertaald naar de waarde zoals de klant die waarneemt. De waardepropositie wordt doorgaans per klantsegment bepaald. Als deze geheel wordt afgestemd op een individuele klant spreken we van de *geïndividualiseerde waardepropositie*.

Deze waarde kent meerdere dimensies. Zo zijn er de objectieve aspecten zoals functionele of economische voordelen. Denk hierbij aan kwaliteit, prijs en gemak. Deze aspecten worden weer opgesplitst in twee dimensies, te weten een kwalitatieve en een kwantitatieve dimensie. De kwalitatieve dimensie heeft te maken met de eigenschappen van het product of de dienst, bijvoorbeeld productspecificaties, garantie, installatie en service. De kwantitatieve dimensie betreft de vertaling van de kwalitatieve aspecten naar een financieel voordeel. Dit wordt ook wel het kwantificeren van de waarde voor de klant genoemd. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om een besparing op printkosten van 20%, een verlaging van de Total Cost of Ownership van 5% of een verhoging van de klantretentie van 10%.

Zo bieden leasemaatschappijen als LeasePlan web-based tools aan waarmee een wagenparkbeheerder met twee klikken alle relevante informatie van zijn wagenpark op het computerscherm heeft en waarmee de beheerstaken efficiënter en dus goedkoper uitgevoerd kunnen worden.

De meer subjectieve aspecten van de waardepropositie zijn vertrouwen, reputatie, innovatief vermogen en een emotionele binding. Hoewel deze punten minder goed meetbaar zijn, kunnen ze voor de klant van doorslaggevende betekenis zijn. Als laatste is er nog de relationele dimensie, waarbij te denken valt aan kennisdeling, proactiviteit en loyaliteit. Hoewel sales bij al deze aspecten van waardetoevoeging een rol speelt, maakt de salesdiscipline zelf deel uit van de relationele dimensie.

Bij het aanbieden van een geïndividualiseerde waardepropositie gaat de accountmanager uit van het zorgvuldig in kaart gebrachte behoefte- en wensenpatroon van de klant en zorgt hij ervoor dat het aanbod daar zo nauwkeurig mogelijk bij aansluit. Dit alles gebeurt binnen de mogelijkheden van de organisatie en op zo'n manier dat de klant voldoende waarde ontleent aan het geleverde product of de verleende dienst.

De waarde moet in principe hoger zijn dan het 'offer' dat de klant ervoor moet brengen, namelijk de te betalen prijs. Overigens kan het begrip prijs hier ruimer gedefinieerd worden, want als een klant moet investeren in opleiding of systemen is dit ook een offer. Ook komt het voor dat een organisatie een deel van haar zelfstandigheid verliest door zich aan te sluiten bij een samenwerkingsverband, zoals een inkoopcombinatie. Daarmee wordt een offer, te weten het verlies van een deel van de zelfstandigheid, gebracht, maar de voordelen zijn nog altijd groter.

Het verkopen van de waarde heet *value selling* en dit is principieel anders dan klantgericht argumenteren waarbij de accountmanager die argumenten of aspecten van zijn product of dienst benadrukt die het meest aansluiten bij de geuite wens. Waardetoevoeging zit niet alleen in het product zelf, ook het salesproces maakt hier deel van uit. De verkoper moet daarom over gedetailleerde kennis van de klantorganisatie en van de

eigen organisatie beschikken om de waardetoevoegende kansen te kunnen identificeren en tot het juiste advies te kunnen komen.

Er kan gesproken worden van waardetoevoeging als de toepassing van het product of dienst:

- de kosten van de klant verlaagt;
- de opbrengsten verhoogt;
- de risico's van de klant verlaagt;
- de klanttevredenheid van de klant verhoogt;
- de kwaliteit van eigen activiteiten verhoogt;
- de efficiency verhoogt.

Value selling vraagt een andere mindset van de accountmanager, namelijk denken in waarde voor de klant. Value selling plaatst prijs niet alleen in een heel ander perspectief, maar maakt het in sommige gevallen zelfs irrelevant. Want zelfs als de accountmanager een duurder product aanbiedt, kan blijken dat de klant hiermee uiteindelijk goedkoper uit is dan met een goedkoper alternatief van andere aanbieders.

Bij value selling verandert het verkopen van producten of diensten in het helpen kopen van oplossingen. Een actueel voorbeeld is de verkoop van hybride auto's. Hoewel de essentiële waarde van de auto, het zich kunnen verplaatsen, niet gewijzigd is, is er bij hybride auto's naast brandstofbesparing sprake van een enorme waardetoevoeging in de vorm van lagere luchtvervuiling, minder tijd kwijt zijn aan tanken en aantrekkelijke belastingvoordelen.

### Waarde van de klant

Zoals hiervoor opgemerkt staat in het marketingdenken de klant centraal en leveren de producten, diensten en extra's de afnemer een zekere waarde op. Uiteraard levert de samenwerking met afnemers de eigen organisatie ook wat op. Dit wordt de klantwaarde van het klantsegment of de individuele klant genoemd. Naast financiële waarde zoals omzet en nettowinst gaat het dan bijvoorbeeld om schaalgrootte, reputatie, merkbe-kendheid, risicospreiding, kennis of de adoptie van nieuwe producten. De klantwaarde is uit te drukken in de Customer Lifetime Value, waar we later uitgebreid op terugkomen. Het is het financiële resultaat van de leverancier-klantrelatie gedurende de gehele duur van de relatie. De waardepropositie wordt zodanig afgestemd op de diverse klantsegmenten dat daarmee de salesdoelstellingen en financiële doelstellingen op lange termijn worden gerealiseerd. Dit afstemmen van de waardepropositie vormt een belangrijk onderdeel van de salesstrategie.

Een leverancier heeft er dus baat bij zijn afnemers te koesteren en aan zich te binden als rendabele vaste klanten. Dit levert de organisatie een waardevol klantenbestand op. Het winnen van nieuwe klanten kost ook aanzienlijk meer dan het behouden van bestaande klanten. Er komt namelijk veel moeite en tijd kijken bij het werven van nieuwe klanten.

Een organisatie doet er goed aan ervoor te zorgen dat de klantwaarden in evenwicht zijn. Als het evenwicht verstoord is, bijvoorbeeld als een klantgroep belangrijke waarde kan ontlenen aan het aanbod maar het de organisatie nauwelijks iets oplevert, zal de organisatie er alles aan moeten doen om dit evenwicht te herstellen. Het is overigens geen gemakkelijke opgave om te bepalen of de klantwaarden in evenwicht zijn.

Organisaties die de waarde van en voor de klant kunnen bepalen zijn in staat om de beste positie in te nemen ten opzichte van de concurrenten. Dat is namelijk de positie waarbij de klantgroep of individuele klant voldoende waarde ontleent aan de samenwerking dat deze de leverancier trouw blijft en een significant deel van de inkoop bij de leverancier blijft onderbrengen. Het is vervolgens aan beide partijen om te onderzoeken of binnen de samenwerking de wederzijdse klantwaarde verder verhoogd kan worden.

## 1.5 Salesbenaderingen

De salesbenadering van een organisatie betreft de interactie en samenwerking tussen leverancier en afnemer en is gebaseerd op de strategische intentie en de impact van en voor beiden. De salesbenadering leidt tot het maken van keuzes ten aanzien van klantbenadering, samenwerking en het verkoopproces. Het heeft directe gevolgen voor de salesactiviteiten en de manier van werken, waaronder voor de gehanteerde verkoopmethode. De salesbenadering is een keuze voor de lange termijn en heeft daarmee een strategisch karakter. De visie die de organisatie heeft op sales bepaalt grotendeels de salesbenadering. De kenmerken van de markt, de afnemers, de concurrentie en de aard van het product zijn in dit kader medebepalend.



We zullen nu de verschillende salesbenaderingen inventariseren. Er is een zekere ontwikkeling te ontdekken waarbij traditionele vormen van sales steeds meer vervangen worden door meer geavanceerde vormen. De traditionele vorm van sales wordt nog wel ingezet, maar veel doelgerichter en passend bij de interactie tussen leverancier en klant.

### *Transactional selling*

Deze manier van verkopen is nog het best te vergelijken met hoe verkopen in het verleden plaatsvond. Een verkoper bezoekt de hem toegewezen klanten en probeert door het opbouwen van een goede relatie en het verkrijgen van de door traditionele verkopers



vaak geroemde ‘gunningsfactor’ zijn klanten te overtuigen bij hem te kopen. Als gevolg van een toenemend aanbod en groeiende concurrentie is de focus verlegd naar het instrument prijs of een onderscheidend aanbod. In het laatste geval wordt er gesproken over USP's, Unique Selling Points. Hoewel organisaties meer en meer overstappen naar meer ontwikkelde vormen van verkopen, zijn er nog altijd legio organisaties die deze aanpak hanteren. De omstandigheden in de betreffende markt zijn zodanig dat men er nog steeds succesvol mee is. De verkopers van deze organisaties bezoeken zoveel mogelijk klanten of zetten cold calling in om zoveel mogelijk contacten te leggen en zo hun salestargets te realiseren.

Ook kan het zijn dat organisaties voor bepaalde marktsegmenten heel bewust en doelgericht deze aanpak blijven toepassen omdat deze als onderdeel van een integrale aanpak prima toepasbaar is. Het gaat dan om eenvoudige producten met een relatief lage waarde waarvan het aanbod groot is en waarbij klanten min of meer dezelfde behoeften hebben. Het in kaart brengen van de individuele behoeften van de klant is dan ook nauwelijks van toepassing. De afnemers kopen dit soort producten routinematig aan omdat ze er al veel ervaring mee hebben en het risico laag is. De klant is doorgaans goed geïnformeerd. Sales richt zich hierbij niet op samenwerking voor de lange termijn maar op het tot stand brengen van de transactie op korte termijn.

Verkoop door traditionele verkopers of salespromotors die klanten bezoeken zien we wel steeds meer verdwijnen. Deze vorm van verkoop wordt vervangen door systemen van non-personal selling. Hier komt geen persoonlijke interactie aan te pas vanwege het feit dat dit te weinig toegevoegde waarde biedt. Er zijn als gevolg van technologische ontwikkelingen allerlei alternatieven en bedrijven schakelen dan bijvoorbeeld over op e-commerce of teleselling.

Bij deze vorm van sales wordt doorgaans sterk gestructureerd gewerkt op basis van vooraf bepaalde standaarden. Dit wordt daarom ook wel scriptgebonden verkoop genoemd. Indien de verkoper de klant wel bezoekt geeft hij een van tevoren ontwikkelde presentatie, gebruikt standaardopeningszinnen, stelt standaardvragen, weet welke reacties passen bij koopweerstand en zet bewezen afsluitmethoden in.

#### *Adaptive selling*

Deze benadering is vergeleken met transactional selling al veel geavanceerder. Toch kunnen we ook van deze benadering met redelijke zekerheid zeggen dat ze in de toekomst niet houdbaar zal blijken. Het goede aan deze aanpak is dat de klant het vertrekpunt is en dat men erkent dat klantbehoeften verschillend kunnen zijn. De accountmanager past daar zijn aanpak op aan. Hij identificeert de behoeften van de klant door grondig vooronderzoek uit te voeren en uitgebreid in gesprek te gaan met de klant. Vervolgens past hij zijn argumentatie en aanbod aan op deze behoeften. Daarmee blijft de focus wel liggen op het product zelf. Het aanbod verandert feitelijk niet ten opzichte van wat hij had aangeboden als er sprake was geweest van transactionele verkoop. Wel brengt deze aanpak met zich mee dat de accountmanager waardetoevoeging kan leveren door het aanbieden van extra's zoals allerlei service-elementen.

Het verschil met transactional selling zit in het feit dat de accountmanager klantgerichte argumenten gebruikt waardoor de klant ervan overtuigd wordt dat het aanbod aansluit bij zijn wensen. In dit geval is de accountmanager dus wel gevoelig voor wat de klant wil en uitstraalt. Hij richt zich ook meer op de lange termijn. De accountmanager moet zich bovendien steeds aanpassen aan verschillende situaties en de verschillende

karakters van klanten. Voor deze aanpak wordt gekozen als er sprake is van complexere producten. Deze vorm van verkoop wordt ook wel behoeftegerichte verkoop genoemd.

#### *Consultative selling*

Deze benadering is het logische vervolg op adaptive selling waarbij het grootste verschil is dat het product en de aanvullende onderdelen van het aanbod niet het vertrekpunt vormen. De klantsituatie vormt het vertrekpunt en sales vervult de rol van consultant. Met een diepgaande kennis van de klantorganisatie zelf en de markt waarin de klant opereert wordt ingespeeld op verschillende klantwensen. Het betreft een meer integrale benadering waarbij er veel verder wordt gekeken dan de eigen producten en de eigen dienstverlening. De klant beschikt niet over de kennis om te kunnen bepalen wat nodig is om het probleem op te lossen.

Het zijn accountmanagers of key-accountmanagers die zich eerst grondig verdiepen in het probleem om vervolgens een maatoplossing aan te bieden. De waardecreatie zit in het begrijpen van het probleem en het oplossen ervan. Deze vorm wordt daarom ook wel solution selling genoemd. Overigens blijft de oplossing niet beperkt tot fysieke producten op zich, maar is er ook een belangrijke rol weggelegd voor dienstverlening en toegevoegde waarde. De accountmanager vertegenwoordigt de klant ook in zijn eigen organisatie. Er wordt gestreefd naar een langetermijnsamenwerking die mede gebaseerd is op wederzijds vertrouwen. De organisatie wil graag investeren in klantrelaties omdat ze van belang zijn voor de continuïteit. De klantorganisatie en de eigen organisatie blijven nog wel duidelijk gescheiden. Het draait om complexe producten en technische oplossingen.

Waar een accountmanager bij adaptive selling zijn argumenten zo zal kiezen dat het product nagenoeg altijd aansluit bij de klantwens, is het bij consultative selling ook mogelijk dat er 'nee' verkocht wordt. De analyse wijst dan uit dat het aanbod onvoldoende aansluit bij de klantwensen. Consultative selling vraagt om een grondige kennis van de eigen organisatie en een beleid dat het ook mogelijk maakt dat accountmanagers echt investeren in hun klantrelaties. Als het management onder druk de focus verlegt naar kortetermijnresultaten, dan zal dit geen goede voedingsbodem blijken voor deze salesbenadering.

Organisaties die starten met het key-accountmanagementconcept hebben consultative selling als vertrekpunt. Key-accountmanagement heeft een langetermijnnoriëntatie en het aanbod wordt afgestemd op de behoeften van de individuele accounts. Het wordt ingezet als er sprake is van centraal beleid en er centraal wordt ingekocht. Door de concentratie en groei van macht aan de afnemerszijde worden veel organisaties gedwongen zich deze kant op te ontwikkelen en zich consultative selling eigen te maken.

Het key-accountmanagementconcept bestaat al decennia en wordt vooral door grote, internationaal werkende bedrijven zoals Unilever en Proctor & Gamble toegepast. Het vindt steeds meer weerklank in het bedrijfsleven. Zo werkt Coca-Cola met de grote supermarkketens samen en Siemens met energiebedrijven.

Een ander begrip dat in verband kan worden gebracht met consultative selling is *systemselling*. Hier is sprake van als een organisatie niet één product levert maar een volledig systeem dat bestaat uit meerdere producten en diensten die nodig zijn om het geheel te laten functioneren. Denk bijvoorbeeld aan hardware en software. Niet alleen het fysieke product is hier van belang, maar veel meer de toegevoegde waarde van de complete installatie. Levering, installatie en onderhoud zijn belangrijke onderdelen van

zo'n systeem. Het is mogelijk dat een subcontractor een deel van de producten of diensten levert. De hoofdleverancier is dan wel het aanspreekpunt voor de klant. Een voorbeeld van organisaties die aan systemselling doen zijn systemintegrators die complete installaties leveren aan ziekenhuizen.

## Praktijk

### REV'IT!: van verkopen naar consultative selling

REV'IT! levert state of the art motorkleding die comfort en veiligheid biedt en er bovendien fashionable uitziet. In 1995 opgericht, loopt het bedrijf al jaren voorop met slimme en innovatieve producten. Met dealers in 70 landen is REV'IT! een gevestigde naam. Het category leadership in drie scherp gedefinieerde marktsegmenten maakt REV'IT! een zeer relevant merk. Het productaanbod is een belangrijk vertrekpunt voor deze organisatie, die van zichzelf zegt dat motorracen diep in het DNA zit. REV'IT! realiseert zich dat uitsluitend aantrekkelijke producten aanbieden niet voldoende is. Dat maakt dat men kiest voor de salesbenadering consultative selling. Hield de accountmanager van REV'IT! zich voorheen vooral bezig met het introduceren van nieuwe producten bij de hem toegewezen dealers, nu ligt



de focus op het ondersteunen van de (online) dealer bij de verkoop aan de consument. Hij bouwt aan vertrouwensrelaties, inspireert en groeit mee met de klant. Wat is de uitdaging van de klant en hoe kan ik daarbij helpen? Met de data waarover REV'IT! beschikt vinden assortimentsanalyses plaats en geeft hij advies over aanpassingen, zoals opname van complementaire producten. Zo kunnen omloopsnelheid en rendement verder verbeterd worden, van de ondernemer én van REV'IT!. Verder biedt hij, gesteund door de verkoopbinnendienst, hulp bij online activiteiten en bespreekt hij met de dealer veranderingen in de customer journey. De dealers beschikken verder over een online portal met een bestelmodule en inzicht in de actuele voorraad, het bestelverleden en de backorders. Deze werkwijze is in lijn met het marketingbeleid en een heldere waardepropositie, gebaseerd op Design, Innovation en Performance. Het is mede door consultative selling dat het realiseren van klantwaarde mogelijk is. Het wederzijds lonend partnership biedt draagvlak voor nieuwe verkoopkansen in de toekomst en zorgt voor een succesvolle samenwerking op de lange termijn.

Een relatief nieuw fenomeen is Challenger Sale van Dixon en Adamson (2013) waarbij accountmanagers vanuit een consultatieve, uitdagende rol opereren. Met een grondige kennis van de activiteiten van de klant proberen ze het denken van de klant te beïnvloeden. Ze 'onderwijzen' hen in een nieuwe manier van denken en brengen nieuwe ideeën op tafel. Het met behulp van open vragen achterhalen van de klantbehoeften wordt daarmee dus vervangen door het opperen van disruptieve ideeën die de klant bewustmaken van onbekende behoeften.

### *Collaborative selling*

De laatst geïntroduceerde vorm van sales is meteen de meest intensieve manier van samenwerking. Deze vorm volgt logisch op de hiervoor beschreven benaderingen. Leverancier en klantorganisatie worden bij deze manier van werken feitelijk partners en de intrinsieke motivatie om samen te werken is groot. Deze vorm van sales wordt daarom ook wel *strategische relatie* of strategisch partnership genoemd. Omdat de samenwerking zeer intensief is en er op meerdere niveaus van de organisatie wordt gecommuniceerd, wordt er ook wel over *enterprise selling* gesproken.

Zowel de leverancier als de klant ziet bij een dergelijke samenwerking dat er grote belangen spelen en dat er een onderlinge afhankelijkheid is. Collaborative selling overstijgt daarmee het salesniveau, omdat op organisatieniveau de intenties worden uitgesproken en vastgelegd. Het is wel de salesafdeling die leidend is in de verdere invulling van de samenwerking en deze heeft dan ook een sterk coördinerende rol.

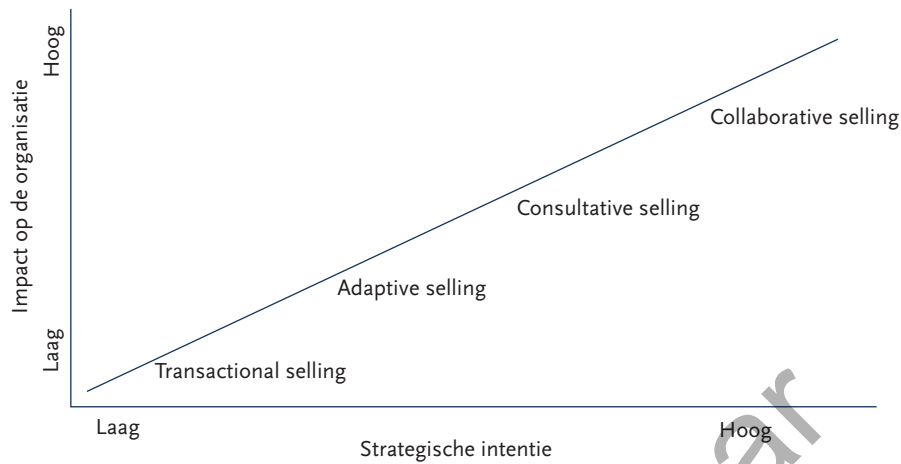
Beide partijen willen investeren in de relatie en er is sprake van zeer complexe producten. De risico's zijn groot evenals de invloed op het financieel resultaat. De samenwerking is gericht op de lange termijn en er is veel betrokkenheid. Het gaat om maatwerk in de overtreffende trap. Soms is er zelfs sprake van co-makership. Men deelt gedetailleerde informatie en is open over de strategische intenties. Er worden gezamenlijk plannen opgesteld en de samenwerking op zich voegt belangrijke waarde toe.

Bij collaborative selling werken bedrijven zeer nauw samen, bijvoorbeeld op het gebied van product- of softwareontwikkeling of productie. Denk hierbij aan de automobielindustrie of de softwaresector. Zo werkt het technologieconcern Bosch nauw samen met autofabrikanten bij de ontwikkeling van nieuwe elektronische systemen die vervolgens ook aan deze partijen verkocht worden.

Hoewel in de praktijk scheidslijnen tussen de benaderingen niet zo gemakkelijk te trekken zijn, kan gesteld worden dat veel organisaties op dit moment de transitie maken naar consultative selling en een relatief kleine, maar wel snel groeiende groep in staat is collaborative selling in de praktijk te brengen.

Voorgaande benaderingen zijn beschreven in absolute zin. Tussenvormen zijn ook goed mogelijk. Zo zou een organisatie die zich tot nu toe bezighield met adaptive selling meer het accent kunnen leggen op advies, terwijl maatwerk niet echt mogelijk is. De verkopers treden dan toch op als consultants en ontwikkelen zich richting consultative selling. Er ontstaan overigens nog steeds nieuwe vormen. Daar moet wel bij vermeld worden dat het vaak eerder een combinatie van reeds bestaande inzichten of een aangescherpte variant betreft dan een echte innovatie.

Het vakgebied sales evolueert in die zin. Er is geen sprake van echte revoluties.

**Figuur 1.2** Salesbenaderingen

## 1.6 Intern verkopen

Accountmanagers zullen hun overtuigingskracht ook intern moeten gebruiken om dingen voor elkaar te krijgen. Een klantgerichte of extern gerichte organisatie ontstaat niet van de ene op de andere dag en de verandering wordt vaak aangejaagd door de salesafdeling. Het zijn de accountmanagers die dagelijks met de klanten in contact staan. Zij zien wat de ontwikkelingen in de markt zijn en worden geconfronteerd met de concurrenten. Zij zullen er dus veel aan doen om de organisatie te overtuigen van het inwilligen van de klanteisen, in het belang van de organisatie (verantwoordelijkheidsgevoel) en in hun eigen belang (het realiseren van de eigen omzetdoelstellingen op de korte termijn).

De salesmanager vervult daarbij een belangrijke rol. Juist omdat het voor het salesteam niet altijd makkelijk is om voldoende weerstand te bieden aan de druk op korte termijn, zal de salesmanager een goede balans moeten vinden tussen de kortetermijsuccessen en de langetermijnbelangen.

De aard van het bedrijf heeft hier zeker invloed op. Het maakt nogal een verschil uit of organisaties producten produceren of zich richten op dienstverlenende of handelsactiviteiten. Bij productiegerichte ondernemingen ligt, zeker als deze sterk technologisch georiënteerd zijn, de focus vooral op het interne proces en de producten. Overigens zal dit veranderen als organisaties zo groot worden dat productie en commercie in aparte disciplines en dus ook fysiek gescheiden worden. De commerciële organisatie heeft dan vanuit haar specifieke functie een grotere klantfocus. Suggesties van het salesteam zullen dan eerder worden gehoord.

De afdeling Sales, onder aanvoering van de salesmanager, zal dan wel steeds de aandacht moeten vestigen op de klantwensen. Hier hoort een goede uitwisseling van informatie bij, zodat de diverse afdelingen tijdig kunnen inspelen op veranderingen en hun werkmethodieken kunnen aanpassen aan de veranderde klantwensen.

Het is zaak dat sales- en accountmanagers de mogelijkheden van de onmogelijkheden kunnen scheiden. Het risico van een sterk klantgerichte oriëntatie is dat er te weinig oog is voor de haalbaarheid. Aanpassingen aan producten, afwijkende verpakkingen of aantallen en een bijzondere dienstverlening, zoals een afwijkende garantietermijn of service, zouden bedrijfseconomisch weleens niet haalbaar kunnen blijken.

Ook kan het zijn dat er intern op onbegrip wordt gestuit omdat de gemaakte afspraken tegen de normale gang van zaken ingaan. Door dit van tevoren goed af te stemmen met betrokkenen is dit te voorkomen. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de salesmanager.

## 1.7 Salesleiderschap

Het is duidelijk dat er een relatief nieuwe rol is ontstaan voor sales. Hiermee omgaan vraagt om salesleiderschap. Salesorganisaties hebben behoefte aan sterke leiders die kunnen omgaan met de eisen die de huidige tijd stelt, die een goed inzicht hebben in de ontwikkelingen in de markt en de maatschappij als geheel en die ook binnen de eigen organisatie weten wat er speelt. Ze hebben een duidelijke visie, zijn innovatief ingesteld, hebben een ondernemende instelling, zijn alert op nieuwe kansen die zich voordoen en zorgen dat er aanpassingen gedaan worden als dat nodig is. Salesleiderschap staat ook voor het continu vertalen van klantwensen naar nieuwe value propositions, het overtreffen van klantverwachtingen en het streven naar langetermijnrelaties. Salesleiderschap overstijgt op die manier leidinggeven aan de sales- of accountafdeling.



### Transformationeel leiderschap

Continu veranderende marktomstandigheden, technologische ontwikkelingen en veeleisende klanten vereisen dat een salesorganisatie zichzelf steeds aanpast om te overleven. Daarbij zijn innovatieve leiders nodig die hun medewerkers inspireren, motiveren en