

Operationele verkoopcyclus



Noordhoff Uitgevers

René van Hoften

2^e druk

De operationele verkoopcyclus

Drs. R.M.H. van Hoften

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen, Amsterdam

Omslagillustratie: Stocksy

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te
achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.



0/17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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.cedar.nl/reprorecht). 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.cedar.nl/pro).

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, photo-copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85638-0

ISBN 978-90-01-83428-9

NUR 802

Woord vooraf

De afgelopen jaren heeft de eerste druk van dit boek ruim voorzien in de behoefte aan een inleiding in het salesvak bij het HBO-CE-onderwijs. In de propedeuse of in het eerste jaar van de hoofdfase wordt daarmee een goede basis gelegd voor het verder uitrollen van dit vakgebied in de latere jaren van de hoofdfase. Kennis van de operationele verkooppraktijk leidt tot een beter begrijpen van opvolgende kennisdomeinen zoals accountmanagement en strategisch verkoopmanagement.

Voor de totstandkoming van dit boek ben ik een aantal mensen zeer erkentelijk. Dat is op de eerste plaats mijn levenspartner Marijke Eken, met haar computervaardigheid bij het tekenen van grafieken en het opmaken van conceptteksten.

Verder wil ik ook een aantal collega's bedanken vanuit de Hogeschool Arnhem-Nijmegen, de Faculteit Economie en Management, de afdeling International Business and Commerce. Die collega's zijn: Robert Everts, Anton Klop, Henni van Helsland, Lianne Herms-Loen, Stefan Renkema, Frans van Elk, Marlou Landman, Henk Groenhuis en Wim Rutgers.

René van Hoften, 2016

Nijmegen

Hoofddocent Sales- en Marketingmanagement

Hogeschool Arnhem-Nijmegen

Faculteit Economie en Management (FEM)

Inhoud

Inleiding 9

DEEL 1

De interne verkoopcyclus 12

- 1 Analyse: de positie van verkoop 15**
 - 1.1 De positie van operationele verkoop als kennisgebied 16
 - 1.2 De positie van de verkoopafdeling 17
 - 1.3 De positie van verkoop in het organogram 19

Samenvatting 22
Opdracht 23

- 2 Analyse: de verkoopbuitendienst 25**
 - 2.1 Functies en taken 26
 - 2.2 Omvang van de verkoopbuitendienst 28
 - 2.3 Rayonnering en routing 32

Samenvatting 40
Opdracht 41

- 3 Analyse: de verkoopbinnendienst 45**
 - 3.1 Functies en taken 46
 - 3.2 Deelgebieden 48

Samenvatting 51
Opdracht 52

- 4 Analyse: de personele aspecten van de verkoopafdeling 55**
 - 4.1 Maslow en Herzberg 56
 - 4.2 Motivatoren 57
 - 4.3 Beoordelingsmodellen voor verkoopmedewerkers 57

Samenvatting 59
Opdracht 60

- 5 Forecasting 63**
 - 5.1 Voorspellen 64
 - 5.2 Kwantitatieve methoden 66
 - 5.3 Kwalitatieve methoden 71
 - 5.4 Gecombineerde forecast 72

Samenvatting 74
Opdracht 75

- 6 Targetting en commerciële kengetallen 77**
- 6.1 Opbrengstentargets 78
- 6.2 Commerciële kengetallen 79
 - [Samenvatting 81](#)
 - [Opdracht 82](#)

- 7 Budgetting en kortingenbeleid 85**
- 7.1 Kostenbudgettering 86
- 7.2 Kortingenbeleid 87
 - [Samenvatting 87](#)
 - [Opdracht 88](#)

- Slot: De verbinding naar buiten: operatie en evaluatie 91**

DEEL 2

De externe verkoopcyclus 94

- 8 Leadgeneratie: de ordertrechter 99**
- 8.1 De eenvoudige ordertrechter 100
- 8.2 De integrale ordertrechter 103
- 8.3 Leadmanagement 104
- 8.4 Het effectiviteitsdashboard 109
 - [Samenvatting 111](#)
 - [Opdracht 112](#)

- 9 Leadgeneratie: e-commerce 115**
- 9.1 E-commerce 116
- 9.2 E-media 119
 - [Samenvatting 122](#)
 - [Opdracht 123](#)

- 10 Prospectkwalificatie: direct mail 127**
- 10.1 Direct mail als salesinstrument 128
- 10.2 Doelstellingen van direct mail 129
- 10.3 Direct mail: opbouw en inhoud 131
 - [Samenvatting 136](#)
 - [Opdracht 137](#)

- 11 Prospectkwalificatie: teleselling 139**
- 11.1 Toepassingsgebieden 140
- 11.2 Voor- en nadelen 142
- 11.3 Tips voor teleselling 143
 - [Samenvatting 144](#)
 - [Opdracht 145](#)

12	Prospectkwalificatie: beursverkoop	149
12.1	De beurs als salesinstrument	150
12.2	Beursdoelstellingen	152
12.3	Beursbudgettering	156
12.4	Beursuitvoering	158
	Samenvatting	161
	Opdracht	162
13	Orderrealisatie: offertering	165
13.1	De offerte als salesinstrument	166
13.2	Offerteringsmethoden en -soorten	167
13.3	Het offerteproces	172
	Samenvatting	174
	Opdracht	175
14	Orderrealisatie: het verkoopgesprek	177
14.1	De gesprekscyclus	178
14.2	De verkoopmethode	179
14.3	Het gespreksschema en de gesprekstechnieken	181
14.4	De verkooppresentatie voor groepen	189
	Samenvatting	190
	Opdracht	191
15	Klantretentie: de inkoopcyclus bij de klant	193
15.1	Binnenkijken bij de klant	194
15.2	Sales process mapping	197
	Samenvatting	197
	Opdracht	198
Slot:	De integrale verkoopcyclus en het operationele verkoopplan	201
	Bijlagen	
	1 Sales process mapping	203
	2 Commercial metrics	204
	3 Vragenlijst leadmanagement	205
	Literatuur	207
	Register	208

Inleiding

Deze onderwijsmethode, *De operationele verkoopcyclus*, is geschreven om tegemoet te komen aan de grote behoefte van het economisch onderwijs aan een referentiekader voor verkopen op operationeel niveau. De laatste twintig jaar is het vak sales en salesmanagement langzaam maar zeker aan een opmars in het economisch onderwijs begonnen, met name in de hogere studie jaren. Daarvoor zijn dan ook enkele goede studieboeken verschenen met het accent op salesmanagement, dus de beleidsmatige kant van verkopen.

Voor de uitvoeringskant, het operationele vlak van de salesfunctie, die centraal staat in de eerste twee leerjaren van het onderwijs, wil dit boek in een behoefte voorzien en daarom is het vooral gericht op de propedeuse/het tweede jaar van opleidingen zoals Commerciële Economie, Small Business en Food&Business.

Inmiddels is het vak sales, zowel in operationele als in strategische zin, bij veel HBO-scholen een volwaardig onderdeel uit het curriculum geworden.

Bij operationele verkoop denken we aan functies in de binnen- en buitendienst van een bedrijf met direct klantcontact en directe omzetverantwoordelijkheid. Bij salesmanagement denken we aan functies als commercieel directeur, salesmanager of accountmanager. Dit boek is vooral geschreven op het niveau van de individuele verkoopmedewerker van de binnen- en buitendienst. De vraag is aan de orde wat hij of zij moet weten en kunnen om naar behoren te presteren.

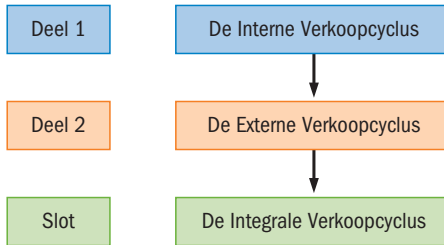
Centraal in dit boek staat de analyse van operationele sales in een bedrijf, dat kan een echt of een fictief bedrijf zijn. Is het een fictief casebedrijf, dan mag voor analyse-instrumentarium ook plannings-instrumentarium worden gelezen. Het enige verschil dat er dan is, is een tijdsverschil. Gaat het om een bestaand bedrijf dat geanalyseerd moet worden dan kijk je als student vooral terug naar het afgelopen jaar: naar hoe het is gegaan en of de operationele doelstellingen zijn gehaald. Bij het fictieve bedrijf kijk je als student vooral vooruit naar de nabije toekomst: hoe het zal moeten gaan en wat zouden de na te streven doelstellingen moeten zijn.

Op basis van de te maken bedrijfsanalyse is het uiteindelijk de bedoeling te komen tot performanceverbeteringen van de salesafdeling en salesfuncties. Dit alles binnen de context van de onderneming als geheel, dus gekoppeld aan bijvoorbeeld een organogram en een 7 S'n-model.

Verkoopcyclus

De uitgangsfilosofie is die van verkoop als een cyclisch proces. Dit is een dynamische en steeds weerkerende cyclus van activiteiten, procesfasen genoemd.

Daarbij zijn twee deelcycli te onderscheiden: de interne verkoopcyclus, die behandeld wordt in deel 1, en de externe verkoopcyclus, die behandeld wordt in deel 2. Aan het eind van het boek worden beide cycli aan elkaar gekoppeld en wordt het beroepsproduct 'het Operationeel Verkoopplan' (OVP) als eindopdracht kort samengevat. In schema ziet het er als volgt uit:



Deel 1, De interne verkoopcyclus, gaat in feite over alles wat er intern op een verkoopafdeling moet gebeuren, alle voorbereidingen die nodig zijn om de externe verkoop tot een succes te maken. Dat deel is opgebouwd uit een zestal procesfasen, te weten analyse, forecasting, targetting, budgetting, operatng en evaluatng.

- Hoofdstuk 1 behandelt de analysefase en start met de positiebepaling van verkoop via de plaats van operationele verkoop in het commerciële kennisdomein en een beschrijving van de positie van de verkoopafdeling in het organogram. In hoofdstuk 2, eveneens over de analysefase, wordt aangegeven hoe de buitendienst is opgebouwd en functioneert. Hoofdstuk 3 gaat over de binnendienst en haar taken, hoofdstuk 4 behandelt het personeelsbeleid en de motivatoren die de biddi (binnendienst) en budi (buitendienst) kunnen prikkelen en daarmee samenhangende beoordelingsmodellen.
- De fase van forecasting, het prognosticeren van de toekomst, staat in hoofdstuk 5 centraal, met kwalitatieve en kwantitatieve voorspellingsmethoden.
- Daarna worden de fasen van targetting en budgetting besproken in hoofdstuk 6 en 7 met onder andere verkoopdoelen, de kosten- en opbrengstenbegroting en het kortingenbeleid.
- De laatste twee fasen, operatng en evaluatng, vormen de afsluiting van de interne verkoopcyclus en zijn meteen de brug naar de externe verkoopcyclus in deel 2 van dit boek.

In deel 2, De externe verkoopcyclus, komen alle salesactiviteiten aan de orde die extern plaatsvinden of naar buiten toe gericht zijn, om uiteindelijk alle intern vastgestelde verkoopdoelen extern waar te maken. Dat deel is ook weer cyclisch opgebouwd volgens een viertal procesfasen: leadgeneratie, prospectkwalificatie, orderealisatie en klantretentie.

- In de fase van leadgeneratie, het genereren van potentiële verkoopcontacten, worden de ordertrechter en e-commerce behandeld, respectievelijk in hoofdstuk 8 en 9.
- In de fase van prospectkwalificatie, het kwalificeren of waarderen van verkoopcontacten, worden direct mailing, teleselling en beursverkoop toegelicht (hoofdstuk 10, 11 en 12).

- In de fase van orderrealisatie gaat het om het binnenhalen van orders, via de offerte (hoofdstuk 13) en het verkoopgesprek (hoofdstuk 14).
- Tot slot is er in hoofdstuk 15 aandacht voor de fase van klantretentie, het behoud van waardevolle klanten. Behandeld wordt de inkoopcyclus van de klant met onderwerpen als cross-selling en deep-selling.

Elk hoofdstuk sluit af met een samenvatting. De opdracht aan het eind van elk hoofdstuk geeft studenten de gelegenheid de behandelde theorie naar eigen inzicht toe te passen op het case- of praktijkbedrijf.

Het boek sluit af met een beschouwing waarin de interne verkoopcyclus, de externe verkoopcyclus en de klantinkoopcyclus worden geïntegreerd, waarna alle behandelde theorie en opdrachten worden samengevat in het beroepsproduct het Operationeel Verkoopplan.

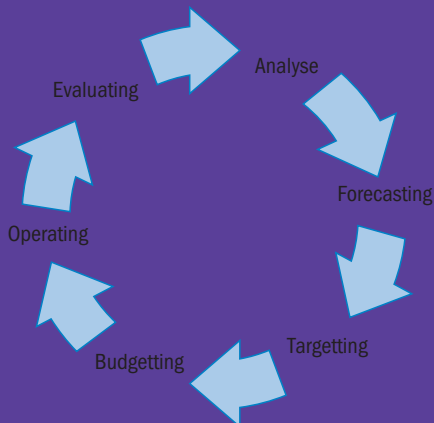
In vergelijking met de vorige druk is het boek geactualiseerd, verbeterd, aangevuld en zijn per hoofdstuk praktijkvoorbeelden opgenomen om de behandelde theorie verder te verduidelijken.

DEEL 1

De interne verkoopcyclus

- 1 Analyse: de positie van verkoop 15
 - 2 Analyse: de verkoopbuitendienst 25
 - 3 Analyse: de verkoopbinnendienst 45
 - 4 Analyse: de personele aspecten van de verkoopafdeling 55
 - 5 Forecasting 63
 - 6 Targetting en commerciële kengetallen 77
 - 7 Budgetting en kortingenbeleid 85
- Slot: De verbinding naar buiten: operatie en evaluatie 91

De figuur hieronder laat de zes fasen van de interne verkoopcyclus zien. De fasen worden hierna kort uitgelegd.



Een bedrijfscyclus begint meestal met de fase van het analyseren van het verleden. Hoe is het gegaan, zijn de doelen gehaald, wat zijn de oorzaken van slagen of falen?

In een aantal gevallen zal die analyse meer een beschrijving zijn van de bestaande situatie dan een oorzakelijke analyse. Dat is onder andere afhankelijk van het beschikbare materiaal (de data) en de beschikbare analysehulpmiddelen. Bij zo'n analyse of beschrijving gaat het om inzicht verkrijgen in de positie van de verkoopafdeling, de taken en functies van de binnen- en buitendienst en de personele aspecten.

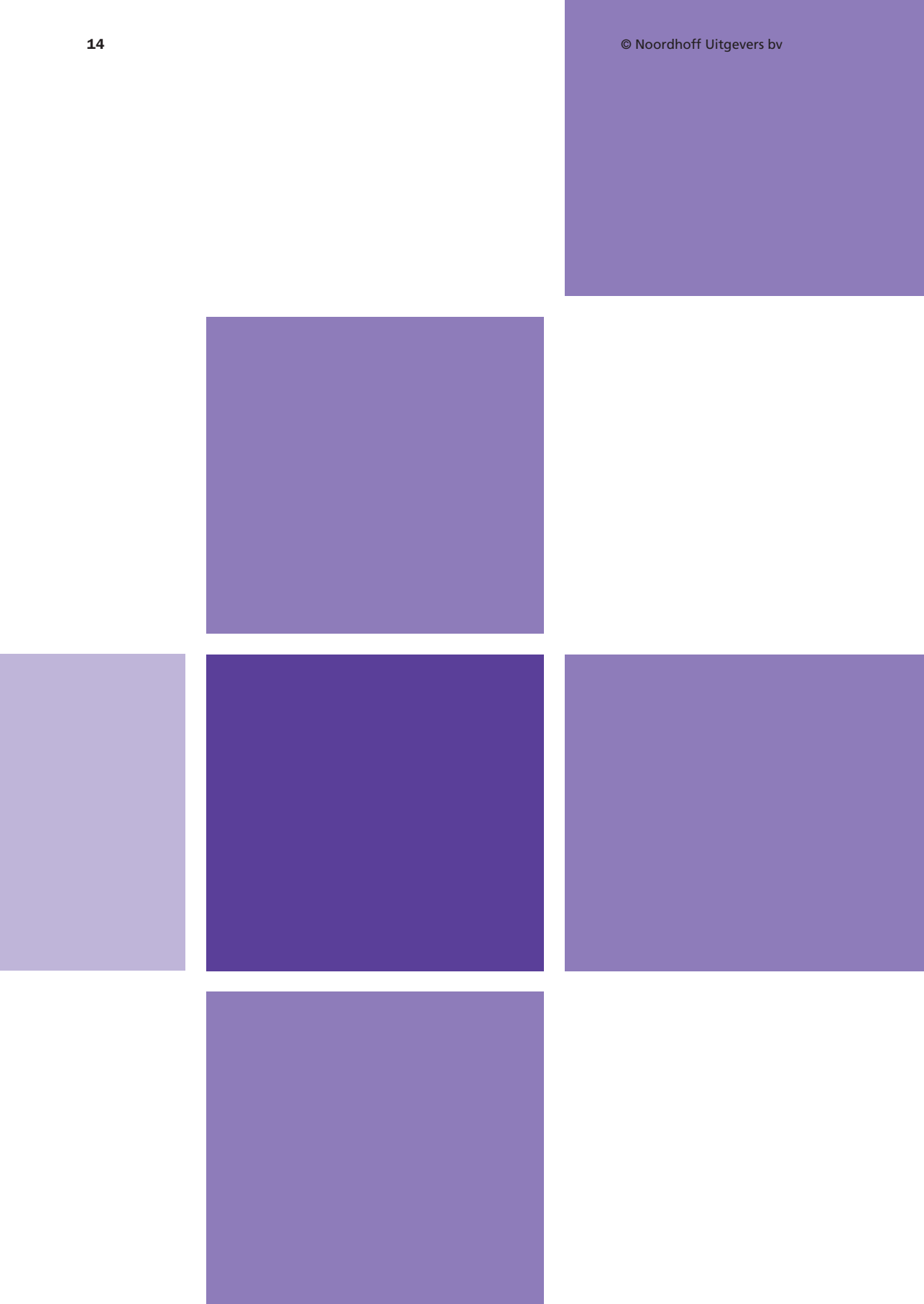
Nadat is teruggekeken naar het nabije en verdere verleden, gaat een bedrijf in een interne verkoopcyclus vooruitkijken naar de nabije en mogelijk verdere toekomst aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve voorspellingsmethoden. Zo wil het bedrijf de (on)zekerheid van de toekomst onder ogen zien te krijgen.

Op basis van de gegevens uit het verleden en verwachte gegevens over de toekomst stelt een bedrijf zijn doelen vast: verkoopdoelen, marketingdoelen, financiële doelen. Dit zijn de zogenoemde targets.

Als die doelen zijn bepaald, worden de daarvoor benodigde budgetten vastgesteld en verdeeld over de afdelingen, functies en activiteiten.

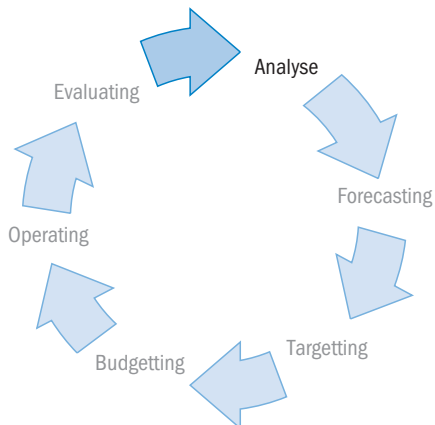
Vervolgens worden met behulp van die budgetten de taken uitgevoerd in de fase van *operating*. En als laatste worden in het laatste kwartaal van een kalenderjaar alle doelen, budgetten en de uitvoering ervan geëvalueerd in de fase van *evaluating*.

Alle genoemde zes fasen van de interne verkoopcyclus vormen het onderwerp van het eerste deel van dit boek.



1

Analyse: de positie van verkoop

**1.1 De positie van operationele verkoop als kennisgebied****1.2 De positie van de verkoopafdeling****1.3 De positie van verkoop in het organogram**

Een bedrijfscyclus begint meestal, zoals gezegd, met de fase van het analyseren van het verleden. Hoe is het gegaan, zijn de doelen gehaald, wat zijn de oorzaken van slagen of falen? In een aantal gevallen zal die analyse meer een beschrijving zijn van de bestaande situatie dan een oorzakelijke analyse.

Hoofdstuk 1 behandelt die analysefase. Gestart wordt met de positiebepaling van verkoop via de plaats van operationele verkoop in het commerciële kennisdomein (dat op zich weer een onderdeel is van de gehele ondernemingsopzet/organogram) en een beschrijving van de positie van de verkoopafdeling in het organogram.

1.1 De positie van operationele verkoop als kennisgebied

Het commerciële vakgebied bestaat uit twee aan elkaar gelieerde kennisdomeinen namelijk: marketing en sales. Beide kennisdomeinen zijn weer onderverdeeld in twee niveaus:

- Een strategisch niveau: alle activiteiten die langer dan een jaar duren, langetermijnbeslissingen op marketing- en salesterrein die grote investeringen vragen, waar de hele onderneming bij betrokken is, zaken die niet snel zijn terug te draaien. Keuzes worden gemaakt over onder andere het productassortiment en de doelmarkten en de keuze voor klantcategorieën.
- Een operationeel niveau: alle activiteiten die maximaal een jaar duren, die op afdelingsniveau en functionarisniveau liggen, die kleinere investeringen vragen, die indien nodig op korte termijn zijn terug te draaien of aan te passen. Keuzes worden gemaakt over de inzet van direct mail of teleselling.

Klant-Markt-Matrix

De zogenoemde Klant-Markt-Matrix (zie figuur 1.1), toont die twee kennisdomeinen en die twee niveaus. Een aantal andere kenmerken van dit model is:

- dat marketing en sales volledig gelijkwaardig aan elkaar zijn, zowel strategisch als operationeel
- dat er horizontale, verticale en diagonale verbanden zijn tussen de vier kwadranten
- dat sales ook een strategische bedrijfsdiscipline is door het gebruik van strategische klantmodellen

Onder het domein van operationeel verkopen valt het kwadrant linksonder: operationele sales, met alle salesactiviteiten die hun impact hebben binnen een jaar.

Het kwadrant sales strategisch linksboven valt onder de leerstof van de hogere studie jaren.

Operationeel verkopen betreft dus uitvoerende activiteiten van het genoemde kwadrant linksonder, de zogenoemde operationele salesmix. Deze deelonderwerpen komen alle in dit boek aan de orde.

Als je dit model toepast op een praktijkbedrijf of een casebedrijf (met een doorloopcase of caseonderdelen), dan begint hier al de interne sterkte-zwakteanalyse en de externe kansen-bedreigingen-analyse maar dan op operationeel salesterrein.

Analyseer je een casebedrijf of echt bedrijf op basis van de Klant-Markt-Matrix, dan betekent dat dat je in eerste instantie vaststelt of alle vier de kwadranten bij dat bedrijf aanwezig zijn in de commerciële bedrijfsuitvoering. Voor veel bedrijven zal dat niet zo zijn.

Standaardsituaties die zich zouden kunnen voordoen zijn:

- Bij kleine bedrijven: alleen sales operationeel is aanwezig, de andere drie ontbreken.
- Bij middelgrote bedrijven: sales operationeel, marketing operationeel en marketing strategisch zijn aanwezig, sales strategisch ontbreekt.
- Bij hit-and-run-bedrijven: alleen sales operationeel en marketing operationeel zijn aanwezig, sales strategisch en marketing strategisch ontbreken.

FIGUUR 1.1 Klant-Markt-Matrix

	Sales	relatie	Marketing
Strategisch niveau	Strategische klantmodellen o.a. 1. Klant-Abell model 2. klantafhankelijkheidsmodel 3. Kam-relatieontwikkelingsmodel 4. klantwinstgevendheidsmodel 5. klantpiramide 6. klantwaardeketen 7. customer lifetime value 8. marketing-sales-funnel	↔	Strategische marktmodellen o.a. 1. Abell model 2. Ansoff model 3. BCG model 4. Value chain model (conc. voordeel) 5. Waardestrategieën 6. 7-S'n model 7. Porter's vijf concurrentiekrachten 8. Porter generieke concurrentiestrategieën
relatie	↕	⊗	↕
Operationeel niveau	Sales-mix - buiten- en binnendienst met ordertrechter - targets, buitendienstomvang, forecasting, soll-ist analyse - verkoopfilosofie, sellogramanalyse - DMU/PSU koppeling - commerciële calculatie - rayonnering/routing - customer rating, CRM	↔	Marketingmix (P's) met: - assortimentsdimensies en strategieën - PLC's, merkstrategieën - prijszettingmethode - communicatiedoelstellingen en media - distributiebeleid

Bron: R. M. H. van Hoften, 2007-2008 ©

- Bij handelsmaatschappijen: sales operationeel en sales strategisch zijn aanwezig, marketing ontbreekt volledig, zowel operationeel als strategisch.
- Bij multinationals: alle vier de kwadranten zijn aanwezig, maar de verbanden tussen twee of meer kwadranten ontbreken.
- Best-in-class-bedrijven: alle kwadranten zijn aanwezig en tussen alle kwadranten bestaan logische verbindingen.

Alle standaardsituaties en varianten daarop, behalve de laatste, zullen leiden tot de constatering van een bepaalde interne commerciële zwakte van het casebedrijf.

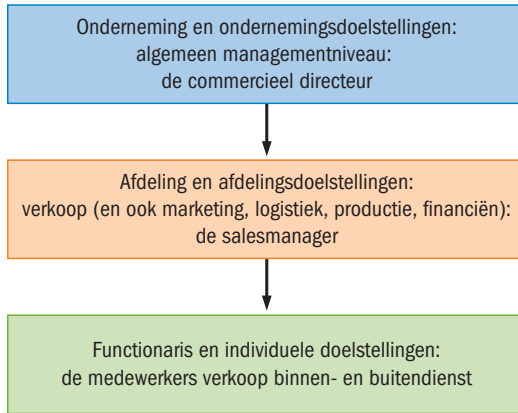
1.2 De positie van de verkoopafdeling

Om de positie van sales te beschrijven zetten we de verkoopafdeling en verkoopfunctie in een verticaal verband.

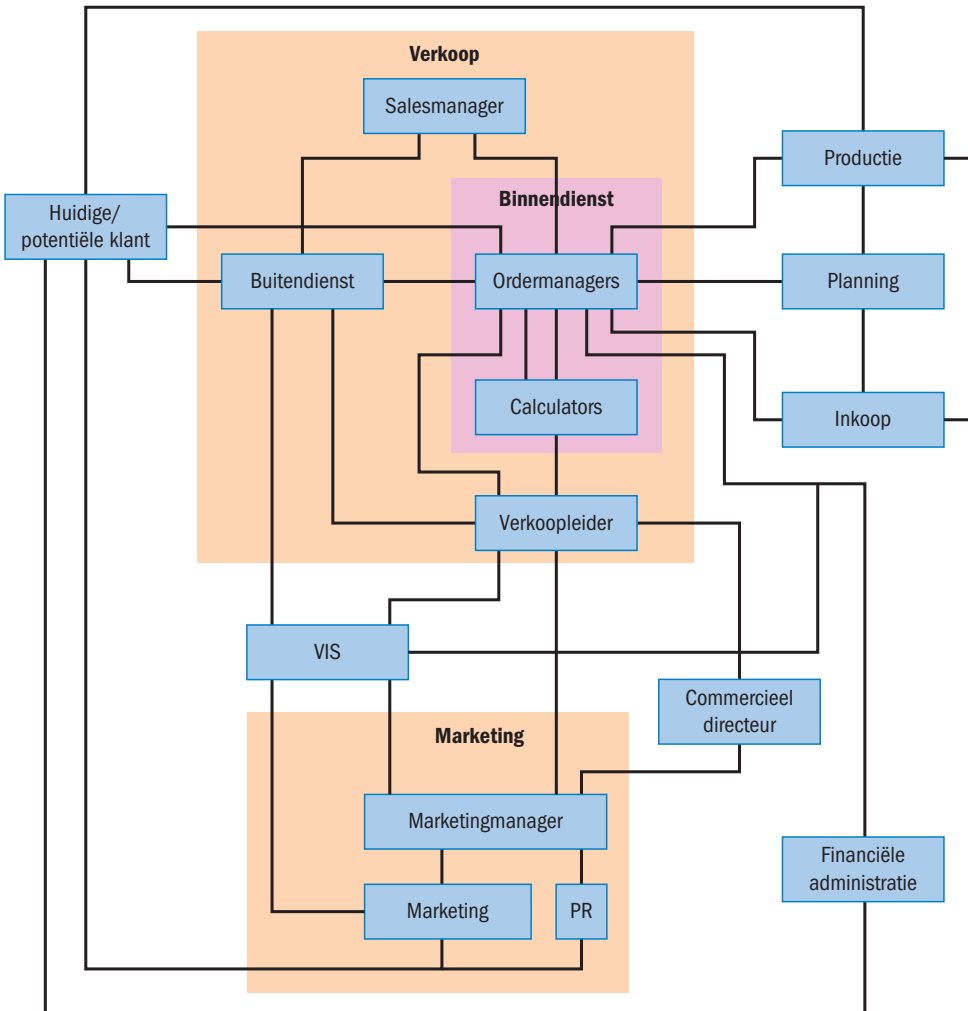
Verkoopafdeling
Verkoopfunctie

Wil je nog meer zicht krijgen op de plaats die de verkoopafdeling inneemt binnen het gehele bedrijfsproces en alle interfaces/relaties die de verkoopafdeling heeft met andere bedrijfsafdelingen, dan is het overzicht van figuur 1.3 daarvoor geschikt.

FIGUUR 1.2 Verkoopafdeling en verkoopfunctie



FIGUUR 1.3 Overzicht sales en marketing



Uit dit overzicht komt duidelijk naar voren dat de verkoopafdeling met alle andere bedrijfsafdelingen contact moet hebben om optimaal te kunnen presteren.

De relaties of, zoals ze ook genoemd worden, interfaces bestaan er binnen de eigen afdeling tussen salesmanager, verkoopleider, buitendienstmedewerker/vertegenwoordiger en binnendienstmedewerker van de afdeling sales-support. Deze medewerkers onderhouden intensief – vaak dagelijks – contact met elkaar.

Daarnaast moet er van nature een direct contact bestaan met de marketingafdeling, de andere poot uit het commerciële kennisdomein. De marketingmix en de salesmix horen op operationeel terrein elkaars broer en zus te zijn en moeten op strategisch terrein c.q. managementniveau in elkaars verlengde belangrijke keuzes maken. Dat is beschreven in de eerder beschreven Klant-Markt-Matrix. De commerciële directeur moet er als hoogste commerciële baas beleid voor ontwikkelen en toezicht op uitvoeren.

Verder heeft de verkoopafdeling schriftelijk, digitaal, telefonisch en via vergaderingen en informele contacten een sterke verbinding met de financieel-administratieve afdeling; denk aan orders, betalingen, kredietcontroles en aanmaningen. De verkoopafdeling heeft contact met de inkoopafdeling om de grondstoffen, halffabricaten en onderdelen op tijd ingekocht te krijgen, zodat de verkoopvoorspellingen kunnen worden waargemaakt. Met productie heeft ze contact om de geplande verkopen op tijd klaar te hebben staan; denk aan afroeporders, meerjarige contracten, spoedzendingen en de ijzeren voorraad. En met logistiek om te kunnen voldoen aan de afgesproken levertermijnen en snelheid en correctheid van levering.

Indien er in een bedrijf een afdeling planning bestaat, dan is dit de spin in het web van alle hiervoor genoemde bedrijfsafdelingen. De afdeling planning zorgt voor de juiste afwikkeling van de zogenoemde order-flow-chart, het moment waarop de order een kans maakt geaccepteerd te worden door de klant tot aan het uiteindelijke moment van levering en betaling. In de analysefase van de interne verkoopcyclus wordt ook dit bedrijfsproces beschreven en geanalyseerd.

1.3 De positie van verkoop in het organogram

De verkoopafdeling kan volgens een aantal principes in het organisatieschema van een onderneming worden opgehangen (zie figuur 1.4 t/m 1.7), namelijk volgens:

- het geografisch organisatieprincipe: per provincie/land/continent (G-principe)
- het product-organisatieprincipe: per productgroep of assortimentsonderdeel (P-principe)
- het functionele organisatieprincipe: per gelijksoortige functionele afdeling (F-principe)
- het klant-organisatieprincipe, ook wel account- of marktprincipe: per klantcategorie A/B/C of marktsegment (A-principe)

Geografisch organisatieprincipe

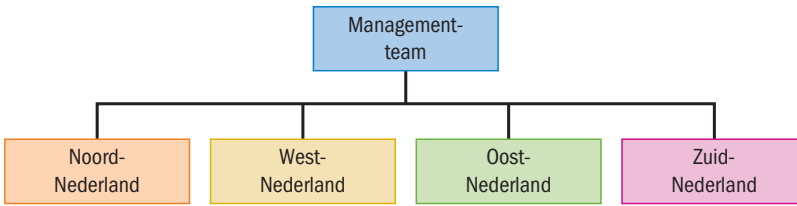
Product-organisatieprincipe

Functionele organisatieprincipe

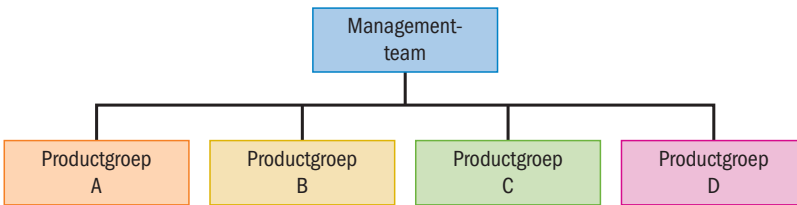
Klant-organisatieprincipe

In schema zien de organisatieprincipes er als volgt uit:

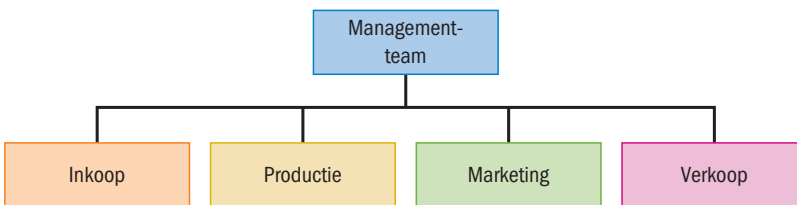
FIGUUR 1.4 Het geografisch organisatieprincipe



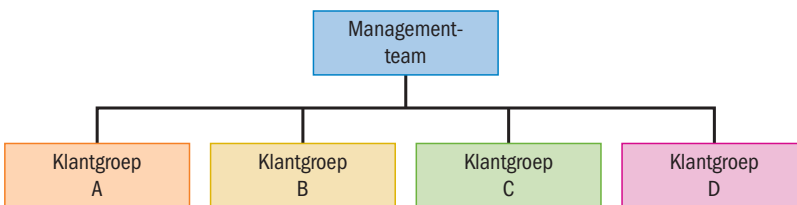
FIGUUR 1.5 Het product-organisatieprincipe



FIGUUR 1.6 Het functionele organisatieprincipe



FIGUUR 1.7 Het klant-organisatieprincipe



Dit zijn de vier hoofdvormen, de leidende principes voor de manier waarop een bedrijf structuur kan aanbrengen in zijn organisatie. Daarin is een bedrijf zelf vrij, maar er valt wel het een en ander over te zeggen:

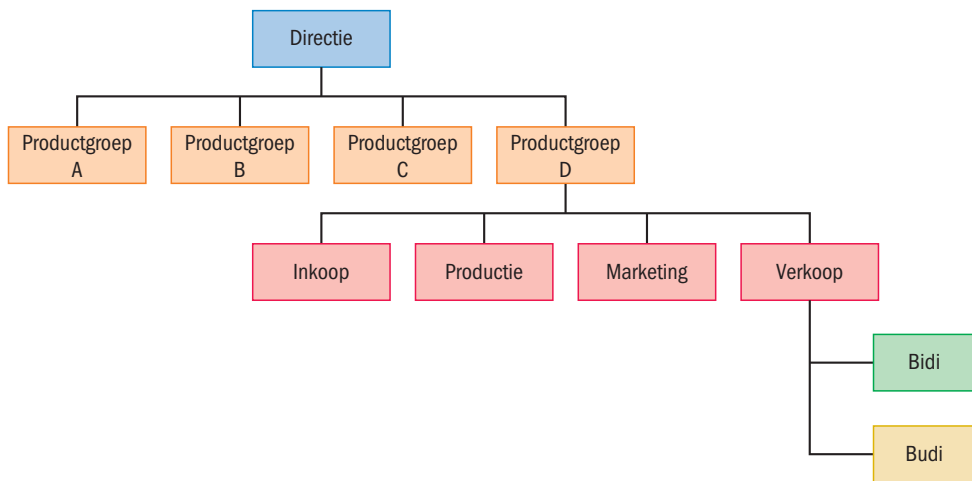
- bij kleinere, meer traditionele bedrijven overheerst de functionele indeling
- bij klant- en marktgerichte bedrijven overheerst het klant-organisatieprincipe
- bij grote multinationals overheerst het geografische principe met continenten
- bij technische productiemaatschappijen overheerst het P-principe

Bij het functionele organisatieprincipe is duidelijk waar de verkoopafdeling zich bevindt. Bij de drie andere indelingsprincipes komt de verkoopafdeling, bij de indeling volgens het P-principe, een niveau lager te staan, zoals in het organogram hierna (figuur 1.8) is weergegeven. Voor de twee resterende principes gaat dat op identieke wijze.

Het organogram in figuur 1.8 heeft een samengesteld organisatieprincipe. Leidend is het P-principe met de productgroepen A tot en met D. Volgend is het F-principe met de functionele afdelingen, waaronder verkoop met de binnen- en buitendienst.

Samengesteld
organisatie-
principe

FIGUUR 1.8 Samengesteld organisatieprincipe



Elk organogram heeft zijn voor- en nadelen, er bestaat geen ideaal organogram. Elk organogram is afgestemd op de bedrijfsomstandigheden van dat moment. Een functioneel principe waarbij gelijksoortige functies bij elkaar in een afdeling zijn gezet, biedt een helder en traditioneel overzicht. Het is wel een organogram dat naar binnen is gericht: de organisatiestructuur wordt bepaald door de eigen activiteiten. Dat geldt ook voor het productprincipe: de indeling van de eigen productgroepen bepaalt de organisatiestructuur.

De andere twee organisatieprincipes zijn meer naar buiten gericht: het geografische principe laat zich leiden door de indeling in geografische markten en het accountprincipe laat zich leiden door de indeling in klantcategorieën. De ontwikkelingsfase waarin een bedrijf verkeert en de mate van klant- en marktgerichtheid zijn voor een bedrijf het meest bepalend voor het organisatieprincipe dat het kiest. Kiest een bedrijf voor het A-principe, dan 'kantelt' het hele organogram naar de klant toe: het bedrijf laat zijn eigen organisatiestructuur bepalen door de samenhang van zijn klantenportfolio: de klantcategorieën A, B, C en D. De mate van verwantschap of overeenkomst tussen de klanten bepaalt dan in welke categorie een klant wordt ingedeeld.

Samenvatting

In dit eerste hoofdstuk is de plaats van het vakgebied verkoop binnen het commerciële domein behandeld. Daarbij is de relatie belicht van operationele en strategische verkoop met operationele en strategische marketing met behulp van de Klant-Markt-Matrix. Verder is ook de operationele verkoopfunctie beschreven binnen de diverse mogelijke bedrijfsorganogrammen, evenals de relaties met andere verkoopfuncties en andere afdelingen. Die relaties worden ook wel interfaces genoemd. Dit hoofdstuk heeft daarmee aandacht geschonken aan het eerste gedeelte van de analysefase van de interne verkoopcyclus.

Opdracht

Beschrijf en analyseer de positie van verkoop in het case- of praktijkbedrijf op basis van de drie genoemde onderwerpen en baseer je hierbij op de theorie uit dit hoofdstuk.

- de positie van het kennisgebied verkoop aan de hand van de Klant-Markt-Matrix
- de positie van de verkoopafdeling op basis van het bedrijfsschema
- de positie van verkoop in het bedrijfsorganogram aan de hand van de organisatieprincipes

Praktijkvoorbeeld

Marketing en sales, waar zit het verschil?

Misschien vraag je het jezelf wel eens af: wat is het verschil tussen marketing en sales? Marketing en sales zijn twee afdelingen in een bedrijf die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, maar toch vaak niet goed met elkaar overweg kunnen. Gezamenlijk maken ze de sales en marketing funnel waarin een onbekende websitebezoeker uiteindelijk omgezet wordt tot een klant. Het probleem is echter vaak dat niet helemaal duidelijk is waar de overgang zit van marketing naar sales.

De salesmensen klagen dat de leads die ze doorgestuurd krijgen door marketing nog niet geschikt zijn om een deal mee te sluiten. Tegelijkertijd vinden de marketeers vaak dat diezelfde leads zeer geschikt zijn, maar de salesmedewerkers gewoon niet veel moeite willen doen om te verkopen. Dit soort denkverschillen zorgen vaak voor een wat hobbelige weg van bezoeker naar lead naar klant.

Bron: www.one4marketing.nl
