

# Basisboek Sales



Theorie en praktijk van het  
dynamische salesvak



Noordhoff

Robin van der Werf

3<sup>e</sup> druk



# Basisboek Sales

**Robin van der Werf**

---

Derde druk

Noordhoff Groningen / Utrecht

Ontwerp omslag:

Omslagillustratie:

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

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.*



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-29279-9

ISBN 978-90-01-29278-2

NUR 802

# Woord vooraf

Zeven jaar na het verschijnen van het eerste *Basisboek Sales* is dit alweer de derde editie.

*Basisboek Sales* voorziet 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.

De snelheid waarmee het salesvak verandert door onder meer de digitalisering, de afnemersconcentratie en een gewijzigd business-to-business klantgedrag, maakte een nieuwe editie van dit boek wenselijk. De eerste edities werden zo goed ontvangen door studenten en docenten, dat de opzet van het boek behouden is gebleven. De titel wordt nog steeds waargemaakt: een stevig fundament voor een functie in sales. Wel is de aandacht voor nieuwe salesconcepten als *social selling*, *remote selling*, de *buyer journey* en *lead management* in deze derde editie fors uitgebreid. Verder is de inhoud geactualiseerd en zijn nieuwe praktijkvoorbeelden toegevoegd. De praktische salesvaardigheden zijn aan de hand van een praktisch stappenplan nog gedetailleerder uitgewerkt. Dit helpt de lezer 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 doelgericht begeleiden bij het opdoen van deze vaardigheden.

Studenten die hbo-opleidingen volgen als Commerciële Economie of Small Business en Retail Management, doen met dit boek praktische kennis op van sales.

Cursisten die zich voorbereiden op het NIMA A Examen Sales willen een boek dat goed leesbaar is en tegelijk de door NIMA opgestelde exameneisen afdekt. Bij het schrijven van dit boek stonden deze eisen daarom wederom centraal. Het boek biedt deze cursisten de vereiste kennis en inzichten om zich optimaal voor te bereiden op dit examen.

Sales neemt, ondanks het snel groeiende aandeel van e-commerce, een belangrijke positie in binnen organisaties. De rol van de verkoper verandert wel in hoog tempo. De op transacties gerichte, klassieke verkoper transformeert naar een moderne, goed opgeleide, professionele accountmanager die in teamverband een langdurige, winstgevende samenwerking met zijn accounts nastreeft. Resultaatgerichtheid, overtuigingskracht, commercieel inzicht en goede salesvaardigheden blijven daarbij overigens onmisbaar.

Ik spreek de hoop uit dat *Basisboek Sales* een bijdrage mag leveren aan de persoonlijke groei van deze 'nieuwe verkopers' en wens de lezers veel succes bij het realiseren van hun salesambities!

Robin van der Werf  
Ridderkerk, voorjaar 2021

# Inhoud

- 1 De salesomgeving 9**
  - 1.1 De betekenis van sales 10
  - 1.2 Marktbenaderingsconcepten 13
  - 1.3 De interne omgeving 17
  - 1.4 De externe omgeving 32
  - Samenvatting 53
  
- 2 Sales en planning 57**
  - 2.1 Belang van planning 58
  - 2.2 Soorten planning 60
  - 2.3 Relatie tussen organisatie-, marketing- en salesplanning 61
  - 2.4 Organisatieplanning 62
  - 2.5 Marketingplanning 65
  - 2.6 Salesplanning 74
  - 2.7 Het operationele salesplan 80
  - Samenvatting 89
  
- 3 De salesfunctie 93**
  - 3.1 Taken van de salesafdeling 94
  - 3.2 Sales is teamwork 94
  - 3.3 Structuur van de salesorganisatie 95
  - 3.4 Verkoopfuncties 102
  - 3.5 Omvang van de verkoopafdeling 107
  - 3.6 Rayonindeling 110
  - 3.7 Bezoek- en routeplanning 112
  - 3.8 Direct marketing 116
  - 3.9 Telemarketing 119
  - 3.10 E-commerce 121
  - 3.11 Social media en social selling 123
  - Samenvatting 129
  
- 4 Marketing en de invloed op sales 133**
  - 4.1 De betekenis van marketing 134
  - 4.2 Het marketingbeleid 135
  - 4.3 De relatie tussen marketing en sales 136
  - 4.4 Vormen van marketing 137
  - 4.5 Consumentengedrag 138
  - 4.6 Marktonderzoek 147
  - 4.7 De marketingmix 155
  - 4.8 Marketingmix: product 156
  - 4.9 Marketingmix: prijs 167
  - 4.10 Marketingmix: plaats 174
  - 4.11 Marketingmix: promotie 185
  - Samenvatting 192

- 5 Klantenmanagement 197**
  - 5.1 Relatiemanagement 198
  - 5.2 Analyse van bestaande en potentiële klanten 199
  - 5.3 De buyer journey en de relatielevenscyclus 205
  - 5.4 Binden van klanten en klantloyaliteit 210
  - 5.5 Klantbewerking 213
  - 5.6 Informatiesystemen en CRM 226
  - 5.7 Offertes 229
  - 5.8 Prijs-, leverings- en betalingscondities 233
  - 5.9 Customer service 240
  - 5.10 Klachten 244
    - Samenvatting 248
  
- 6 Accountmanagement 253**
  - 6.1 Wat is accountmanagement? 254
  - 6.2 Invoeren van accountmanagement 259
  - 6.3 Accountplanning 261
    - Samenvatting 268
  
- 7 Inkoop en logistiek 271**
  - 7.1 De inkoopfunctie 272
  - 7.2 Taken van de inkoopafdeling 272
  - 7.3 Inkoop in diverse typen organisaties 274
  - 7.4 Taken en verantwoordelijkheden van de inkoper 276
  - 7.5 Het inkoopproces en koopsituaties 277
  - 7.6 Strategische inkoop 281
  - 7.7 De DMU 285
  - 7.8 Leveranciersselectie en vendor rating 287
  - 7.9 Logistiek 288
  - 7.10 Fysieke distributie 289
    - Samenvatting 294
  
- 8 Financiële aspecten en commerciële calculaties 297**
  - 8.1 Kostensoorten 298
  - 8.2 Kostprijsberekeningen 302
  - 8.3 Winst en brutomarge 306
  - 8.4 Calculaties: marge, kortingen, verkoopprijs en btw 308
  - 8.5 Break-evenanalyse 313
  - 8.6 Financiële analyse 315
  - 8.7 Financiële kengetallen 318
    - Samenvatting 322
  
- 9 Communiceren en andere vaardigheden 325**
  - 9.1 Communicatie 326
  - 9.2 Communicatiemodellen 334
  - 9.3 Verbale communicatie en gespreksvaardigheden 338
  - 9.4 Non-verbale communicatie 342
  - 9.5 Omgaan met verschillende klanttypen 346
  - 9.6 Klachtenbehandeling in de praktijk 349
  - 9.7 Presenteren en demonstreren 350
  - 9.8 Effectief telefoneren 355
    - Samenvatting 358



<b>10</b>	<b>Het verkoopgesprek</b>	<b>361</b>
10.1	Inleiding op het verkoopgesprek	362
10.2	Verkoopgesprekscyclus en verkoopgespreksmodellen	362
10.3	Gespreksvoorbereiding	367
10.4	Verkoopgesprek, stap 1: contact maken	369
10.5	Verkoopgesprek, stap 2: opening	370
10.6	Verkoopgesprek, stap 3: behoeftebepaling	371
10.7	Verkoopgesprek, stap 4: argumentatie	375
10.8	Verkoopgesprek, stap 5: weerleggen van bezwaren	380
10.9	Verkoopgesprek, stap 6: onderhandeling	385
10.10	Verkoopgesprek, stap 7: afsluiting	393
10.11	Verkoopgesprek, stap 8: afronding	395
10.12	Verkopen op beurzen	396
	Samenvatting	401
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>403</b>
	<b>Register</b>	<b>405</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>413</b>



# 1

## De salesomgeving

- 1.1 De betekenis van sales**
- 1.2 Marktbenaderingsconcepten**
- 1.3 De interne omgeving**
- 1.4 De 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 zaken in de interne omgeving zijn de aard van de producten en diensten, het marketingbeleid en de financiële positie. In de externe omgeving zijn concurrenten en leveranciers actief. Bovendien zijn er economische en technologische factoren waarmee rekening moet worden gehouden. Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen die invloed hebben op de markt, zoals veranderingen in de distributie.

Ook het overheidsbeleid kan belangrijke gevolgen hebben voor een branche of bedrijfstak. Organisaties zullen hiermee dus rekening houden bij het formuleren van het salesbeleid. Denk aan wet- en regelgeving, waarvan we de voornaamste wetten die voor de verkoper van belang zijn in het kort, aan het einde van dit hoofdstuk behandelen.

## 1.1 De 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 zakelijke 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. Het begrip sales, dat in dit boek centraal staat, betreft overigens verkoop in een business-to-businessomgeving (b2b). Het vindt plaats binnen de samenwerking tussen bedrijven of organisaties. De verkoop aan consumenten wordt meestal persoonlijke verkoop genoemd. Allereerst kijken we naar de grote veranderingen die plaatsvinden in het vakgebied sales.

### 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 is als volgt te verklaren. 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. Deze concentratie heeft als gevolg dat verkopers steeds minder klanten bedienen, maar wel grotere klanten.

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 de digitalisering. 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 ter beschikking staan. Standaardproducten worden in toenemende mate online gekocht. Hieraan kan een verkoper nauwelijks nog waarde toevoegen. 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 de buyer journey de klant zich bevindt. De buyer journey (of buying journey) is een metafoor voor de reis die de klant aflegt op weg naar de aankoop. Het is een denkmodel dat gebruikt wordt door verkopende organisaties om het gedrag van de klant te begrijpen, te voorspellen, er nauw bij aan te sluiten en het positief te beïnvloeden, om zo de connectie te maken met deze klant. De verkoper bepaalt op basis van data het ideale moment in deze buyer journey om persoonlijk contact op te nemen met de klant.

Door alle informatie die online beschikbaar is, is de klant vaak goed geïnformeerd over het aanbod in de markt. Juist daarom is het belangrijk dat de verkoper in staat is om met verstand van zaken en grondige kennis van de organisatie een waardevol advies te geven, en dat hij een oplossing kan aandragen waar de klant iets mee kan.

De klant verwacht van de verkoper meer en andere informatie dan hij zelf al heeft achterhaald, en niet alleen vragen over de klantsituatie. De klant verwacht wél inzicht in actuele en toekomstige ontwikkelingen, bijvoorbeeld kansen die de klant helpen om succesvoller te worden. Vanzelfsprekend levert het de eigen organisatie op dat de klant besluit zaken te doen. Van de verkoper vraagt het dat deze steeds geïnformeerd is over het eigen aanbod, over dat van de concurrenten en over algemene ontwikkelingen. In deze rol wordt de verkoper meer een 'verbinder' van bedrijven en personen. Goede contacten in een uitstekend relatienetwerk of 'community' zijn daarbij onmisbaar.

In de wetenschap dat klanten zich steeds vaker online oriënteren, is het belangrijk dat de individuele verkoper zorgt voor een goede online aanwezigheid. Hij bouwt aan een relevant netwerk en is zichtbaar via de juiste kanalen. Hij haakt in op wat de organisatie aanbiedt in de vorm van contentmarketing via bijvoorbeeld blogs, whitepapers en webinars. Hij plaatst berichten, beantwoordt vragen van klanten en neemt deel aan discussies. Hij valt op die manier op en bouwt zo aan autoriteit op zijn vakgebied. Op deze manier vergroot de verkoper de kans om bij de klant aan tafel te komen.

Het draait bij het 'nieuwe verkopen' om het zodanig aanpassen van de werkwijze van sales dat de klant voldoende gefaciliteerd wordt in zijn proces van oriëntatie, evaluatie en uiteindelijk kopen. De moderne klant stelt zich naar leveranciers kritisch en veeleisend op. Nog meer dan in het verleden dienen organisaties – dus ook verkopers – de klant centraal te stellen. Het werken met technologische hulpmiddelen zoals smartphones en tabletcomputers en het continu kunnen beschikken over actuele data heeft het salesvak daarbij 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 productenaanbod nauw samenwerkt met zijn klanten. De verkoper houdt zich weliswaar bezig met persoonlijk klantcontact, maar realiseert zich daarbij dat hij de klant steeds vaker eerst via digitale kanalen ontmoet voordat het persoonlijk contact plaatsvindt.



### 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

- 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.

#### Productgerichte organisaties

- 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. 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

- 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 vervult 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 Marktbenaderingsconcepten

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:

- het productieconcept
- het productconcept
- het verkoopconcept
- het marketingconcept
- het maatschappelijk 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).

Sales

Markt-  
benaderings-  
conceptenProductie-  
concept

Verkopersmarkt

## 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 een T-Ford uitsluitend 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*

#### **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.

Ook voor dit concept geldt dat er nu nog legio organisaties zijn die dit 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', en die van Miele: 'Miele, immer besser'.



### Het verkoopconcept

Langzamerhand werd het ondernemers duidelijk dat alleen een kwalitatief hoogstaand product geen garantie was voor succes. Tegelijkertijd veranderde de verkopersmarkt in een kopersmarkt of *buyer's market*. Een kopersmarkt is een marktsituatie waarbij de afnemers een sterkere positie hebben dan de aanbieders, omdat het aanbod de vraag overtreft. De ontwikkeling van verkopersmarkt naar kopersmarkt kwam doordat het aanbod sterk groeide en de concurrentie en de keuze voor de klant sterk toenamen. De schaarste maakte plaats voor een overvloed aan producten die in de primaire levensbehoeften voorzagen.

Verkoopconcept

Kopersmarkt



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.

### 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

Marketing-  
concept

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.

#### *Het maatschappelijk marketingconcept*

#### Maatschappelijk marketingconcept

Steeds meer ondernemingen gaan uit van het social 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 de kledingindustrie.

#### *Duurzaam ondernemen*

Duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zijn begrippen die door elkaar worden gebruikt.

Volgens MVO Nederland betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen dat bij alle bedrijfsbeslissingen niet alleen het effect op de winst telt, maar ook de gevolgen voor mensen binnen en buiten het bedrijf en het milieu een zwaarwegende rol spelen. MVO Nederland is een beweging die werkt aan het realiseren van de nieuwe economie. Dit betekent een integrale kijk op de impact die bedrijven hebben op de samenleving. Daarbij zijn vier focusthema's benoemd:

- Klimaatneutraal ondernemen waarbij organisaties geen negatieve invloed hebben op het klimaat.
- Ondernemen in een circulaire economie zonder afval en met een focus op hergebruik en recycling.
- Inclusief ondernemen waarbij ieder talent telt en meedoet – met of zonder beperkingen.
- Ondernemen in een economie met eerlijke ketens en meerwaarde voor mens en milieu, waarbij mensenrechten en goede arbeidsomstandigheden de norm zijn. Internationaal betekent dit impactvolle handelsrelaties tussen bedrijven in Nederland en in ontwikkelingslanden.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen streven organisaties (als proces van waardecreatie) voortdurend naar een optimale balans tussen de zogenoemde Triple P: *People* (mensen), *Planet* (planeet/milieu) en *Profit* (resultaat/winst).



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.

### 1.3 De 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 moeten bij de klanten immers uitgedragen 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 1.1).

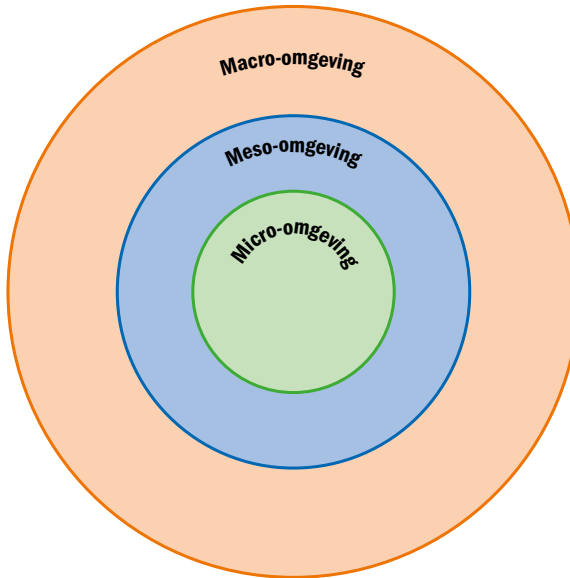
Micro-omgeving

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

Interne  
omgeving

positieve invloed, zoals een groot marktaandeel, sterke merken, een goed servicebeleid en gemotiveerde verkopers. Sterkten in de organisatie zorgen ervoor dat gebruikgemaakt kan worden van kansen in de markt.

**FIGUUR 1.1** De micro-, meso- en macro-omgeving



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 1.2):

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

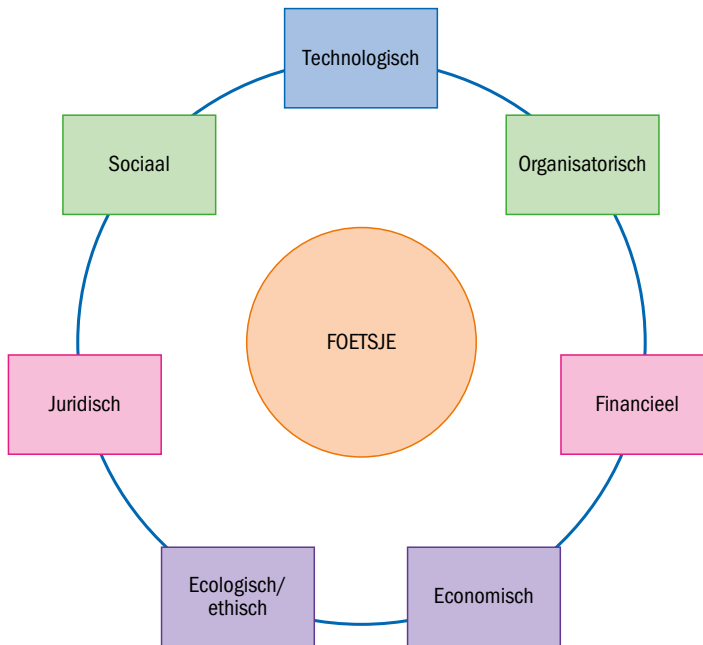
### **Financiële factoren**

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 worden alle marketing-, sales- en andere activiteiten gewogen en worden er beslissingen genomen over het te voeren financiële beleid. Verkopers merken in hun dagelijkse praktijk ook dat de budgetten (bijvoorbeeld voor salespromotion) niet onuitputtelijk zijn. Zij moeten met de middelen die er zijn een zo goed mogelijk resultaat boeken.

### **FOETSJE**

### **Financiële analyse**

FIGUUR 1.2 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.

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.

Organisatie

Medewerkers 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 faciliteert 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 moeten dan ook de benodigde talenten binnen de eigen organisatie ontwikkelen.

#### *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 gebruiksperiode zo min mogelijk uitvalt, worden kosten bespaard, zowel voor de leverancier als de klant.

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

1  
Human-  
resources-  
management

Kwaliteit

Kwaliteitsnorm



ISO 9001 is een keurmerk. Een organisatie kan een certificaat behalen als ze voldoet aan de betreffende normen. Als een organisatie aan de norm wil voldoen, moet er een kwaliteitssysteem en een kwaliteitshandboek worden ontworpen. Het handboek bevat alle procedures die worden gebruikt, zoals de inkoop-, de garantie-, de klachten- of de orderverwerkingsprocedure. De procedures zorgen voor duidelijkheid onder het personeel, klanten en leveranciers.

Als de procedures goed worden nageleefd, verbeteren de efficiency, de kwaliteit en de klanttevredenheid.

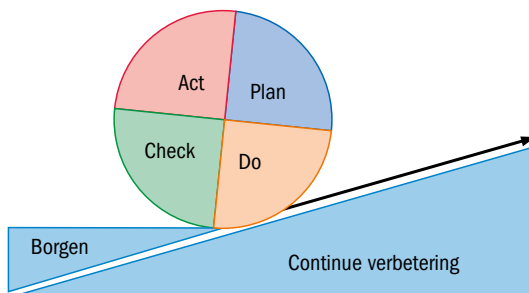
De toegevoegde waarde van een ISO-certificering is dat het borg staat voor kwaliteit. Verkopers die een organisatie vertegenwoordigen die een ISO-certificering bezitten, besteden hieraan tijdens klantgesprekken vanzelfsprekend veel aandacht. Zij kunnen zich op die manier onderscheiden van de concurrenten. Met het steeds verder verbeteren van processen kunnen de kosten bovendien verlaagd worden, wat een positief effect heeft op de resultaten. Voor toeleveringsbedrijven in de industrie is certificering zelfs in toenemende mate een voorwaarde om te mogen leveren. Zo is men zeker van een constante kwaliteit van de leveranciers.

ISO-certificering

Kwaliteit vraagt ook om een planmatige manier van werken. Planmatig werken kan volgens de PDCA-cyclus (zie figuur 1.3), die is ontwikkeld door William Edwards Deming (1982). PDCA staat voor de vier stappen die in het kwaliteitsproces plaatsvinden: Plan, Do, Check, Act.

PDCA-cyclus

FIGUUR 1.3 De PDCA-cyclus 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 bijgesteld (*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

## Audits

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.

### *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.

## Fasen in de levenscyclus

De vier fasen in de levenscyclus van een organisatie zijn:

- 1 *Pioniers- of introductiefase.* In deze fase is de organisatie nog klein en kenmerkt ze zich door autocratisch leiderschap. 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 is 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. Het management concentreert 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. Teruglopende resultaten worden weggeredeneerd en vernieuwing vindt nauwelijks meer plaats. In deze fase is er weinig eenheid, medewerkers doen wat ze moeten doen en er vindt vaak een politiek spel plaats in een verder onoverzichtelijke samenwerking. Een organisatie in deze fase houdt op te bestaan of wordt gesaneerd, waardoor er weer ruimte is voor vernieuwing. Of er ontstaan nieuwe organisaties. De cyclus start opnieuw.

#### *Organisatie en structuur*

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

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.

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.

**Organisatie-  
structuur**

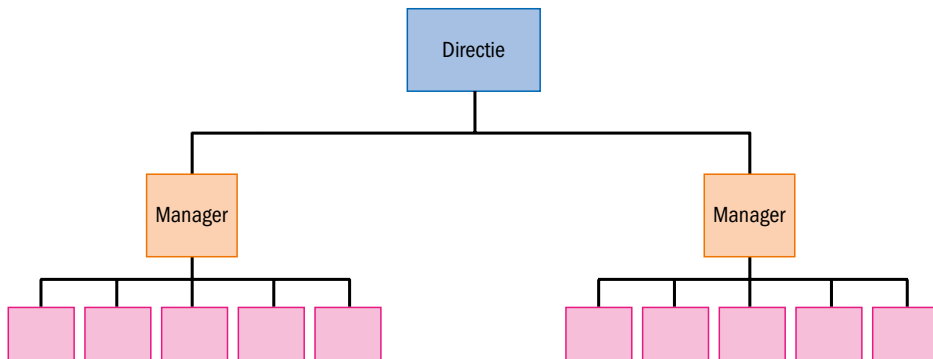
**Organigram**

We kunnen de volgende organisatiestructuren onderscheiden:

#### Lijnorganisatie

- Lijnorganisatie (zie figuur 1.4). 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. De inhoud van een taak bestaat uit de te verrichten werkzaamheden. Een verkoper verricht bijvoorbeeld werkzaamheden als het bezoeken van klanten, het opstellen van offertes en het bijhouden van het CRM-systeem. Hij is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de genoemde taken. Om een taakuitvoering mogelijk te maken worden de bijbehorende bevoegdheden verleend aan de medewerker die de taken moet uitvoeren zodat hij zelf verantwoordelijk is. Hij is verantwoording verschuldigd aan zijn leidinggevende en moet aan hem mondeling of schriftelijk rapporteren over de uitvoering van de werkzaamheden. *Taak, bevoegdheid* en *verantwoordelijkheid* zijn daarom onlosmakelijk met elkaar verbonden. De voordelen van de lijnorganisatie zijn de eenvoud en de duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden.

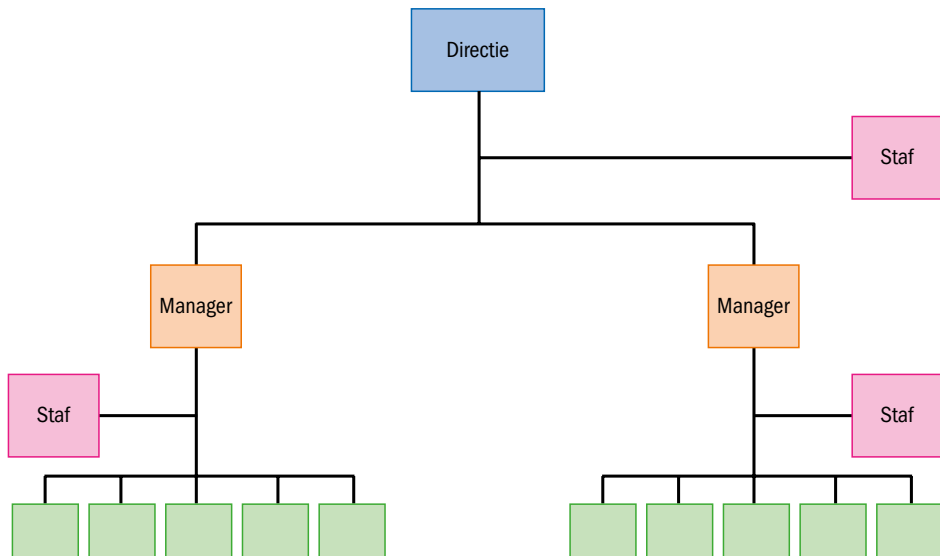
FIGUUR 1.4 De lijnorganisatie



#### Lijnstaforganisatie

- Lijnstaforganisatie (zie figuur 1.5). 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.

FIGUUR 1.5 De lijnstaforganisatie



Wanneer een stafafdeling dwingende aanwijzingen kan geven aan lijnfunctionarissen, zonder tussenkomst van het algemene management, dan heeft die stafafdeling een *functionele bevoegdheid*. Er wordt dan gesproken van een functionele relatie. De lijn is hierbij verplicht een functionele stafafdeling te raadplegen zodra zich problemen voordoen met betrekking tot de betreffende deskundigheid, zoals bij juridische aspecten in de samenwerking met klanten.

- Matrixorganisatie (zie figuur 1.6). 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.

Matrixorganisatie

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

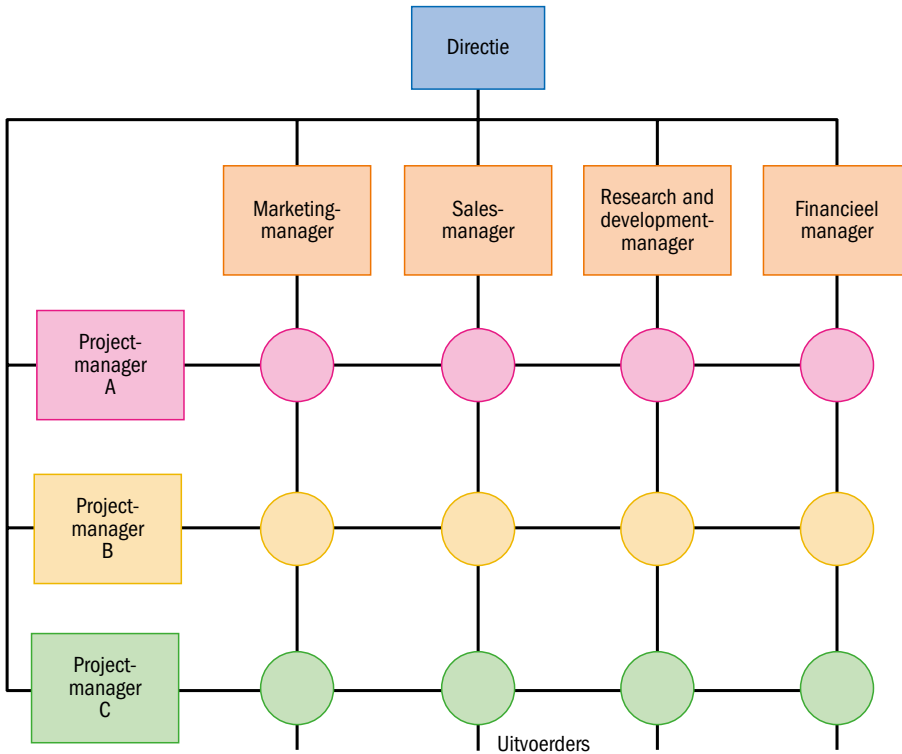
Project-organisatie

In een matrixstructuur is dus sprake van twee leidinggevenden:

- 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.

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.

FIGUUR 1.6 De matrixorganisatie



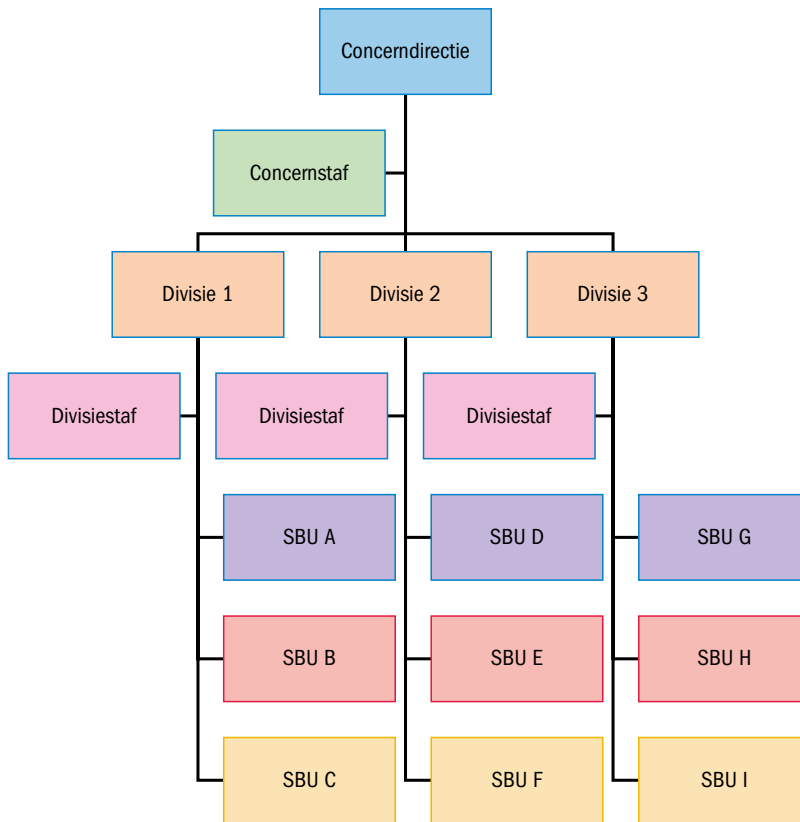
#### Organisatie en activiteiten

Als een organisatie een beperkte omvang heeft en de activiteiten zijn gericht op een 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 1.7).

Onder het concern vallen dan divisies die zijn opgedeeld in meerdere businessunits. Zo kennen grote internationale organisaties als Philips, Unilever, AkzoNobel en Procter & 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.

FIGUUR 1.7 Concern – divisie – SBU's



### Economische factoren

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

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.

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

Economische factoren

Bezettingsgraad

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**

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.

Dat technologische voorsprong alleen niet voldoende is, laat autofabrikant Tesla zien. Hoewel dit bedrijf aanvankelijk een enorme voorsprong had op het gebied van elektrische auto's en met name accutechnologie, hebben andere grote fabrikanten intussen een inhaalslag gemaakt en bieden ook zij hun modellen aan.

### **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 ont-plooiingskansen en mogelijkheden die medewerkers hebben om door te groeien binnen de organisatie.

### **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.

**Technologische factoren**

**Sociale factoren**

**Juridische factoren**

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 vastlegt, bijvoorbeeld bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BOIP). 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 handelaren. 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.

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 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 willen daarom 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.

**Ondernemings-  
vorm**

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

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

**Belangrijkste  
ondernemings-  
vormen**

#### *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. Een voordeel is dus dat er een zeer groot vermogen bijeengebracht kan worden.

**Naamloze  
vennootschap**

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. De

**Aandeelhouders**

aandelen zijn vrij overdraagbaar. Een nadeel van een nv is dat iemand ongewenst een groot deel van de aandelen in bezit kan krijgen en zich mengt in het organisatiebeleid.

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.

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 aandeelbewijzen 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 moeilijker is dan bij een nv. De medeaandeelhouders hebben het eerste recht aandelen te kopen. Een voordeel is wel dat een bedrijfsovername relatief eenvoudig is omdat alleen de aandelen overgenomen hoeven te worden. De aansprakelijkheid is nagenoeg hetzelfde als bij de nv. Een voordeel van een bv is dat elke aandeelhouder dus alleen aansprakelijk is 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. Een eenmanszaak is eenvoudig op te richten. Het voordeel van een eenmanszaak is verder 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. Een nadeel is verder dat ziekte of overlijden van de eigenaar ingrijpende gevolgen kan hebben voor de continuïteit. 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*

#### 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.

#### *Commanditaire vennootschap*

Een speciale vorm van de vennootschap onder firma geldt is de commanditaire vennootschap (cv). Een commanditaire vennoot is een geldschietter die voor het geleende geld een vergoeding krijgt in de vorm van rente en een aandeel in de eventuele winst. Een voordeel is dat de beherende vennoten extra vermogen kunnen aantrekken zonder zeggenschap in te leveren. 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 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.

**Ethische  
factoren**

Op het vlak van sales bestaat ethisch handelen uit het onder geen beding maken van ongeoorloofde prijsafspraken of het omkopen van belanghebbers. 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 hanteren 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.

### Verkoopethiek

Sales moet voldoen aan de algemeen geldende normen en waarden die in onze samenleving geaccepteerd zijn. Daarbij zijn wetgeving en regels niet afdoende. Hoe mensen in de zakelijke context met elkaar omgaan en wat wel en niet kan, is vooral gebaseerd op persoonlijke morele principes. De cultuur van een organisatie bepaalt ook hoe personen die werkzaam zijn in een salesrol handelen en omgaan met ethische dilemma's.

Verkopers kunnen over de schreef gaan. Een niet-ethische manier van verkopen is iemand manipuleren of dwingen tot het kopen van iets wat hij niet echt wil of nodig heeft. Zo kunnen verkopers beweren dat hun product of service beter is dan het eigenlijk is. Of ze benoemen niet de alternatieve opties die de klant heeft, terwijl ze dit wel zouden moeten doen. Eigenlijk willen ze dat de klant zo snel mogelijk zijn handtekening zet.

Jobber en Lancaster (2014) spreken over de *selling ethics* (verkoopethiek) als de morele principes en waarden die het gedrag bepalen in de salesdiscipline. Zij spreken van omkoping, misleiding en hard selling als voorbeelden van onethisch gedrag.

- *Omkoping* is het bieden van smeergeld, geschenken of andere voordelen om opdrachten te forceren. Dit is onethisch en het ondermijnt het principe van eerlijk onderhandelen.
- *Misleiding* kan plaatsvinden via overdrijven, liegen of het achterhouden van belangrijke informatie in een poging om de opdracht te krijgen. Dit is vanzelfsprekend verwerpelijk en onacceptabel.
- Bij *hard selling* wordt grote druk uitgeoefend op de potentiële koper. Het is duidelijk dat dit met eerlijk verkopen niets te maken heeft.

Ook binnen een organisatie kan sprake zijn van onethisch gedrag, zoals het opleggen van te hoge targets of het tegen elkaar uitspelen van accountmanagers als het gaat om resultaten. Het management van een organisatie kan dit tegengaan door te zorgen voor een duidelijke gedragscode en goed voorbeeldgedrag.

## 1.4 De 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 supermarktconcern beslist een gehele categorie producten onder eigen merk op te nemen, heeft dit direct gevolg voor de bestaande merkleveranciers.



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

#### **1.4.2 Meso-omgeving**

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

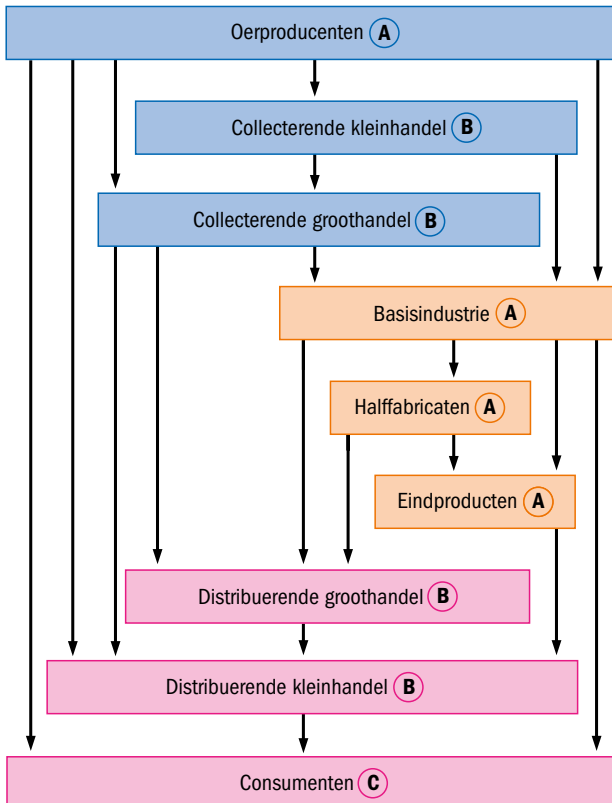
Tot de meso-omgeving behoren de diverse distributiekanaalen, de hierin actieve concurrentie, de afnemers en de leveranciers. Ook brancheorganisaties

behoren tot de meso-omgeving en oefenen invloed uit door bedrijven te vertegenwoordigen en actief kennis te delen. Al deze aspecten komen nu aan de orde, evenals het vijfkrachtenmodel van Porter.

### Bedrijfskolom

De bedrijfskolom bestaat uit de opeenvolgende schakels in het voortbrengingsproces. Het is de weg die goederen afleggen van de oerproducent (zoals de land- en tuinbouw of mijnbouw) tot de finale gebruikers of verbruikers. In de bedrijfskolom wordt goed zichtbaar in welk stadium van voortstuwing en verwerking of bewerking de goederen zich bevinden voordat ze hun bestemming bereiken. De onderdelen van het eindproduct, 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 1.8.

FIGUUR 1.8 De bedrijfskolom



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

- *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

**Bedrijfstak**

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 de-tailhandel, groothandel of industrie. De bedrijfstakken zijn weer opgebouwd uit branches. Zo is er de autobranche die bestaat uit verschillende individuele ondernemingen die zich bezighouden met de productie, verkoop en reparatie van auto's van verschillende merken, typen en uitvoeringen.

**Branches****Concrete markt****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 wekelijks, maandelijks of jaarlijkse markt waar marktkooplied 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 2021.

**Abstracte markt**

Markt in marketingterminen 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 gedictieerd, kan een aantrekkelijke marge alleen worden verkregen door tegen een zo laag mogelijke kostprijs te produceren.

### Monopolie

Een markt die door één leverancier wordt beheerst, noemen we een monopolie. Een monopolie die is gebaseerd op wettelijke regelingen of op door de overheid verleende concessies, is de zogenoemde *overheidsmonopolie*. 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. Een monopolie kan ontstaan als een organisatie over een patent beschikt. Deze organisatie kan dan zelf de verkoopprijs bepalen, binnen zekere grenzen. Ook als bedrijven met een groot marktaandeel fuseren kan een partij ontstaan die een te sterke positie heeft of zelfs een monopoliepositie heeft. Mededingingsautoriteiten kunnen in dat geval waarborgen eisen om die machtige positie te voorkomen, bijvoorbeeld door bepaalde activiteiten af te stoten. Nationale en internationale mededingingsautoriteiten doen er alles aan om marktsituaties te voorkomen waarbij het voor aanbieders onmogelijk is om marktaandeel te verwerven door de aanwezigheid van een grote aanbieder, de feitelijk monopolist.

Monopolie

### 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. Wanneer hij zijn prijs verhoogt, heeft hij ook daarvan weinig profijt omdat de concurrenten hem in dat geval niet 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

Monopolistische concurrentie

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.



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 1.9):

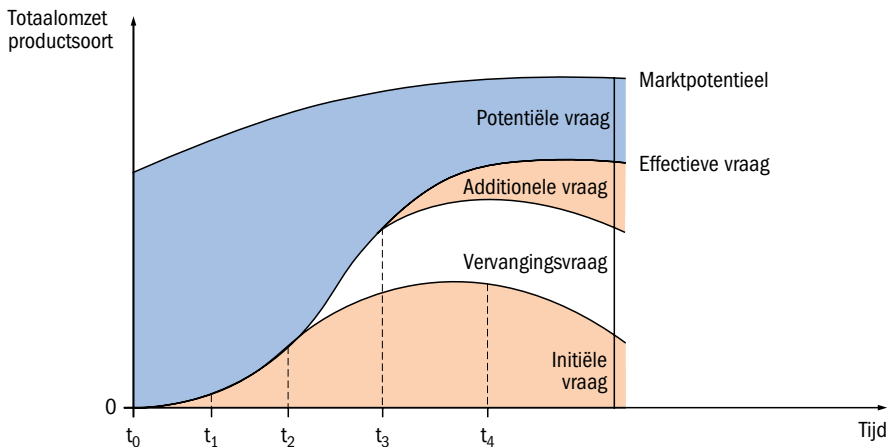
- De *effectieve vraag* is de vraag die daadwerkelijk bestaat. Het is de vraag van afnemers die bijvoorbeeld zijn overgegaan tot de aanschaf van een auto, fiets, professioneel gereedschap of het boeken van een reis.
- De *potentiële vraag* is het verschil tussen het marktpotentieel en de effectieve vraag.



- 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.
- 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 halfabricaten 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 elektrische fietsen heeft een sterk gestegen vraag naar elektromotoren (zoals die van fabrikant Bosch) tot gevolg. Ook de vraag naar accu's neemt in dezelfde mate toe.

### Marktaandeel

FIGUUR 1.9 Vormen van vraag



### Marktpartijen

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

### Marktpartijen

### Concurrenten

Vrijwel elke organisatie wordt op de markt geconfronteerd met meerdere concurrenten. De definitie van concurrentie luidt:

Concurrentie of mededinging is het proces dat zich afspeelt tussen verschillende partijen, waarbij elke partij zijn eigen doelstelling probeert te realiseren en daardoor wedijvert met de andere partijen.

Concurrentie speelt zich af tussen aanbieders van vergelijkbare goederen of diensten die ieder naar een zo hoog mogelijk resultaat streven. Concurrentie heeft in het algemeen een stimulerende invloed op de prestaties en de ontwikkeling van de concurrerende partijen. Het kan echter ook een negatieve invloed hebben op de (langetermijn)rentabiliteit van de gemiddelde concurrent.

Bij concurrenten denken we al snel aan de andere aanbieders van een gelijksoortig product of dienst. Verkopers worden bij hun werkzaamheden dagelijks geconfronteerd met deze vorm van concurrentie. Het begrip concurrentie heeft echter een veel bredere betekenis.

### Concurrentie

Er zijn dus meerdere vormen van concurrentie:

- *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 magazijninrichting of een nieuw ICT-systeem.
- *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.



- *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.
- *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.
- *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 met behulp van een concurrentieanalyse. De afzonderlijke concurrerende aanbieders moeten nauwkeurig in kaart worden gebracht. We noemen dit een concurrentieanalyse.

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 van de concurrentie kent, kan het salesteam bij het bewerken van de markt hiermee rekening houden.

Een USP (Unique Selling Point, of Proposition) betreft de unieke eigenschap van een merk, product of dienst. Hiermee onderscheidt een verkoper zich van andere aanbieders met vergelijkbare producten of diensten in dezelfde branche.

Overigens spreken we liever van een UBR (Unique Buying Reason) dan van een USP, omdat een UBR veel meer benadrukt wat de klant belangrijk vindt in plaats van wat de verkoper belangrijk vindt. Verder moet het een belangrijk punt van onderscheid zijn en aantrekkelijk genoeg voor potentiële klanten om het aanbod te verkiezen boven dat van een ander.

Een concurrentieanalyse 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 concurrentieanalyse opgesteld kan worden, wordt in figuur 1.10 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.

Vanzelfsprekend kan een concurrentieanalyse 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.

Concurrentieanalyse

Unique Selling Point

Unique Buying Reason

FIGUUR 1.10 De concurrentenanalyse

Concurrent	Criteria							
	Productbeleid	Prijisbeleid	Distributiebeleid	Promotiebeleid	Conditities	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.

**Directe  
distributie-  
strategie**



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 (zoals The Style Outlets in Halfweg) die een groot aantal merkkledingoutletstores bij elkaar hebben verzameld en een ware magneet vormen voor de consument.

### 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.

Het koopgedrag van consumenten en bedrijven verschilt nogal. Het koopgedrag van de consument is vooral op emotie gebaseerd, terwijl het koopgedrag van bedrijven veel rationeler is.

### Vijfkrachtenmodel

Michael Porter (1980) heeft de invloeden in de markt uitgewerkt in het vijfkrachtenmodel (zie figuur 1.11). Concurrentie kan van verschillende kanten komen, soms zelfs uit onverwachte hoek. We beschrijven dit aan de hand van Porters model.

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

- 1 *Onderlinge concurrentie*. Dit is de mate van concurrentie van aanbieders die op dezelfde markt actief zijn. Zo is er sprake van een enorme concurrentie op de markt voor mobiele telefonie, waar KPN, Vodafone en T-Mobile elkaar het leven zuur maken. En in de markt voor levensmiddelen zijn het Albert Heijn, Jumbo en in toenemende mate Lidl die in een sterke concurrentie met elkaar zijn verward. Een verkooporganisatie

Afnemers

Afgeleide vraag

Koopgedrag

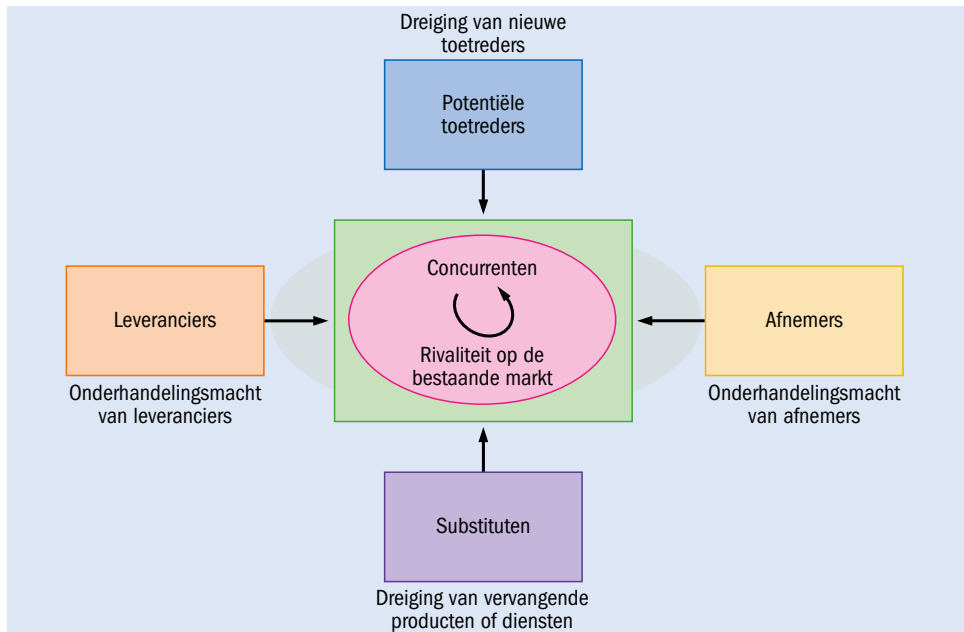
Vijfkrachtenmodel

Concurrentiekrachten

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 kan het aantal afnemers beperkt zijn. Een voorbeeld 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 proberen dan ook 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. 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. In het verlengde van het hiervoor genoemde voorbeeld dient een groothandel in koffie alert te zijn op de mogelijkheid dat een koffiebrander een groothandel in koffie overneemt. De groothandel is dan minder afhankelijk van zijn leverancier.
- 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, Disney+ en Amazon Prime Video toegetreden. Fietsenwinkel.nl is nieuw 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.
- 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 substituitconcurrentie of generieke concurrentie. 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 compact-camera'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 1.11 Het vijfkrachtenmodel van Porter



Zodra de vijf verschillende krachten zijn geanalyseerd, wordt 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

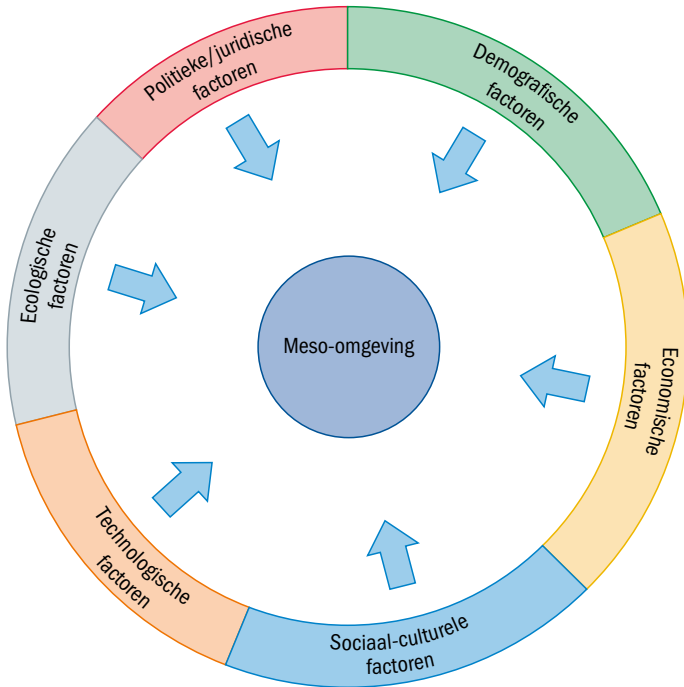
De macro-omgeving staat relatief wat verder van organisaties en consumenten af, maar kan toch een belangrijke invloed uitoefenen omdat deze veelomvattender is. De invloed op het werk van de verkoper moet daarom niet worden onderschat. Omdat ontwikkelingen in de samenleving invloed uitoefenen op bedrijven en consumenten merken verkopers die bij deze bedrijven werkzaam zijn én consument zijn hiervan duidelijk de gevolgen. Om de macro-omgeving systematisch te analyseren, wordt wel gebruikgemaakt van het acroniem DESTEP (figuur 1.12). Dit staat voor:

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

Macro-omgeving

DESTEP

FIGUUR 1.12 De DESTEP-factoren



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

### Demografische factoren

#### Demografische ontwikkelingen

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 verpakkings-eenheid 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 van de allochtone bevolking. Dit heeft gevolgen voor de vraag naar andersoortige 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

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 dringen de kosten zo veel mogelijk terug. 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. Perioden van hoog- en laagconjunctuur wisselen elkaar af. Zo was er begin jaren tachtig van de vorige eeuw een recessie en werd de economische crisis die zich in 2008 en 2009 voordeed, voorafgegaan door een zeer sterke economische groei in de jaren negentig. In 2020 had de coronapandemie een groot effect op de economische groei, met een ongekennde krimp van 8,5% in het tweede kwartaal.

Vooraf aanbieders van luxegoederen merken de invloed van economische factoren.

Economische  
factoren

1

## 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.

Sociaal-culturele  
factoren

## 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.

Technologische  
ontwikkelingen

Door de brede beschikbaarheid van technologische hulpmiddelen bij de consument, zoals tabletcomputers en smartphones, wordt de 'afstand' tussen aanbieders en afnemers steeds kleiner. Ook zien consumenten de komende jaren de invloed van technologie in huis 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.



### **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 consumenten 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 bespreken. Te denken valt aan eisen die overheden stellen aan de emissie van CO<sub>2</sub> en fijnstof van auto's, het scheiden en hergebruiken van afval, het zuiveren van afvalwater of het beperken van geluidsoverlast, zoals langs wegen en vliegvelden. Het toenemende gebruik van fossiele grondstoffen, het steeds lastiger winnen ervan en de risico's voor het milieu hebben veel aandacht. Minder bekend is dat in de snel groeiende hoeveelheid elektronische apparatuur die wereldwijd wordt gebruikt, veel onmisbare metalen worden gebruikt die schaars en 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, warmtepompen, woningisolatie en windenergie.

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

Ethische  
factoren

1

### **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. Het vertrek van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie houdt voor sommige bedrijven bedreigingen in en voor andere nieuwe kansen.

Politieke  
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 geconfronteerd worden, bespreken we nu vier belangrijke wetten, namelijk:

Juridische  
factoren

- 1 de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)
- 2 de Colportagewet
- 3 de Faillissementswet

#### *De Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)*

Vanaf mei 2018 moeten overheden, bedrijfsleven en verenigingen voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). In de AVG zijn de belangrijkste regels met betrekking tot het omgaan met persoonsgegevens vastgelegd. Voorheen stonden die regels in de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). Organisaties moeten een goede reden hebben om persoonsgegevens te mogen verwerken. Naast namen, adressen van

AVG

personen en telefoonnummers vallen ook gegevens gekoppeld aan IP-adressen, cookies en e-mailadressen onder de verordening. De AVG is van toepassing bijvoorbeeld bij het versturen van een offerte, factuur of (digitale) nieuwsbrief. In de privacywet zijn zes basisbeginselen opgenomen om persoonsgegevens te verwerken.

- 1 Het *beginsel van rechtmatigheid, behoorlijkheid en transparantie* houdt in dat er moet worden geïnformeerd over iedere verwerking van persoonsgegevens. Bij informatie en communicatie over deze verwerking moet begrijpelijke taal worden gebruikt. Er moet duidelijk worden gemaakt van welke risico's, regels, waarborgen en rechten er sprake is.
- 2 Het *doelbindingsbeginsel* houdt in dat verwerking van persoonsgegevens alleen mag plaatsvinden voor specifieke en gerechtvaardigde doeleinden. Deze moeten zijn vastgesteld en omschreven voorafgaand aan de verwerking.
- 3 Het *beginsel van dataminimalisatie* houdt in dat niet méér persoonsgegevens mogen worden verwerkt dan strikt noodzakelijk is. Persoonsgegevens dienen zo snel mogelijk te worden gewist als ze niet meer nodig zijn en mogen alleen worden opgevraagd als de verwerking redelijkerwijs niet op een andere manier kan worden gerealiseerd.
- 4 Het *beginsel van juistheid* vereist dat persoonsgegevens die worden verwerkt juist en actueel zijn. Wanneer dit niet het geval blijkt, kan gevraagd worden om deze gegevens te rectificeren of te wissen. Los hiervan heeft de organisatie die persoonsgegevens verwerkt de zelfstandige plicht om actief zorg te dragen voor de juistheid hiervan.
- 5 Het *beginsel van opslagbeperking* moet ervoor zorgen dat persoonsgegevens niet langer worden bewaard dan noodzakelijk is voor de verwerking. De AVG geeft geen concrete bewaartermijnen, maar verlangt wel dat de organisatie die de persoonsgegevens verwerkt termijnen vaststelt voor het wissen van deze persoonsgegevens.
- 6 Het *beginsel van integriteit en vertrouwelijkheid* vereist dat een organisatie passende technische en organisatorische maatregelen neemt om persoonsgegevens te beveiligen en ongeoorloofde toegang tot of gebruik van deze gegevens tegen te gaan.

Op grond van de AVG moet een verwerkingsverantwoordelijke deze zes basisbeginselen expliciet naleven en dit ook kunnen aantonen. In Nederland is de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) het orgaan dat hierop toezicht houdt en handhaaft. De AP kan een organisatie sancties opleggen van maximaal €20 miljoen of 4% van de wereldwijde omzet als men zich niet houdt aan de privacywetgeving.

#### *De Colportagewet*

#### 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

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.

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

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



### *De 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 is.

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

**Faillissement**

**Curator**

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.

**Surseance van betaling**

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 is sindsdien diverse malen gewijzigd. Tegenwoordig zijn daarin ook regels van twee aanverwante procedures opgenomen, namelijk de regels voor surseance van betaling en de schuldsaneringsregeling voor natuurlijke personen.

# Samenvatting

- ▶ 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.
- ▶ Sales heeft zich ontwikkeld via verschillende fasen. Dit zijn de marktbenaderingsconcepten: het productieconcept, het productconcept, het verkoopconcept, het marketingconcept en het maatschappelijk marketingconcept.
- ▶ De buyer journey (of buying journey) is een metafoor voor de reis die de klant aflegt op weg naar de aankoop. Het is een denkmodel dat gebruikt wordt door verkopende organisaties om het gedrag van de klant te begrijpen, te voorspellen, er nauw bij aan te sluiten en het positief te beïnvloeden, om zo de connectie te maken met de klant.
- ▶ Mvo is een proces van waardecreatie waarbij organisaties voortdurend streven naar een optimale balans tussen de zogenoemde Triple P: *People* (mensen), *Planet* (planeet/milieu) en *Profit* (resultaat/winst).
- ▶ 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.
- ▶ Verkoopethiek (selling ethics) betreft de morele principes en waarden die het gedrag bepalen in de salesdiscipline. Omkoping, misleiding en hard selling zijn voorbeelden van onethisch gedrag.
- ▶ 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 distributiekkanalen en de eindgebruikers.
- ▶ Een USP (Unique Selling Point, of Proposition) betreft de unieke eigenschap van een merk, product of dienst. Hiermee onderscheidt een verkoper zich van andere aanbieders met vergelijkbare producten of diensten in dezelfde branche.
- ▶ 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.