

Praktisch sales- en accountmanagement

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Praktisch sales- en accountmanagement

Robin van der Werf

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

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

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl

Vormgeving: Manipal publishing services

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2018

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

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

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

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

NUR: 801
ISBN: 9789491743795

Inhoudsopgave

Inleiding	9
1 Introductie op sales- en accountmanagement	13
1.1 Wat is sales?	13
1.2 Van ruilhandel tot social selling	14
1.3 De rol van sales in de organisatie	18
1.4 Het bieden van klantwaarde	20
1.5 Intern verkopen	27
1.6 Salesleiderschap	28
Kernstof	31
2 De omgeving en context van sales- en accountmanagement	35
2.1 De salesomgeving	35
2.2 Niveaus binnen de salesorganisatie	56
2.3 Van ondernemingsplan tot accountplan	58
2.4 De interne organisatie als waardeketen	60
2.5 Kwaliteitsmanagement	63
2.6 Sales en de organisatiestrategie	64
2.7 Sales en het marketingbeleid	68
Extra	81
Kernstof	87
3 De organisatie van sales	91
3.1 De salesorganisatie	91
3.2 Salesfuncties	97
3.3 Taken van het salesteam	101
3.4 Omvang van het salesteam	103
3.5 Salesregio's	108
3.6 Salesituaties	113
Kernstof	117
4 Salesplanning en het salesplan	121
4.1 Wat is salesplanning?	121
4.2 Het belang van salesplanning	121
4.3 Salesplanning in een dynamische omgeving	122
4.4 Strategische, tactische en operationele salesplanning	123
4.5 Planningsmethoden voor het salesplan	127
4.6 Het opstellen van een salesplan, stap voor stap	129

4.7	Het salesplan is teamwork	149
4.8	Uitvoering van het salesplan	150
	Kernstof	153
5	Klantenmanagement en acquisitie	157
5.1	Klantenmanagement	157
5.2	Analysen van het klantenbestand	165
5.3	Klantportfolioanalyse	172
5.4	Het customer-lifecycleconcept	173
5.5	Customer lifetime value	176
5.6	Koopgedrag van klanten	178
5.7	De sales cycle	189
5.8	Salestactieken	192
5.9	Bewerken van bestaande klanten	193
5.10	Acquisitie	194
5.11	Offertes	206
5.12	Prijs-, leverings- en betalingscondities	208
	Extra	211
	Kernstof	219
6	Key-accountmanagement, het managen van strategische klanten	223
6.1	Ontstaan van key-accountmanagement	223
6.2	Samenwerking met strategische klanten	224
6.3	Redenen om key-accountmanagement in te voeren	225
6.4	Voor- en nadelen van key-accountmanagement	229
6.5	Key-accountorganisatie	230
6.6	Het selecteren van de key-accounts	236
6.7	Strategische inkoop	239
6.8	De key-accountstrategie en -tactiek	244
6.9	Opstellen van een key-accountplan, stap voor stap	248
6.10	De functie van key-accountmanager	260
	Kernstof	263
7	Sales op internationale markten	267
7.1	Internationalisering is de toekomst	267
7.2	Redenen voor internationale sales	270
7.3	Succesfactoren	272
7.4	Landselectie	273
7.5	Organisatie	274
7.6	Culturele factoren	279
7.7	Samenwerking met internationale key-accounts	286
	Kernstof	291

8	Leidinggeven aan het sales- en accountteam	295
8.1	Leidinggeven	295
8.2	Rollen van de salesmanager	295
8.3	Taakgericht en mensgericht leidinggeven	297
8.4	Instrumenten voor leidinggeven	301
8.5	Het salesteam	308
8.6	Werving en selectie van accountmanagers	313
8.7	Motivatie en beloning	319
8.8	Het ontwikkelen van het salesteam	330
8.9	Ethiek	335
	Kernstof	337
9	Salesbudgettering en performancemanagement	341
9.1	Salesbudgettering	341
9.2	Het budgetteren van de saleskosten	342
9.3	Salesforecasting	343
9.4	Performancemanagement	353
	Extra	367
	Kernstof	373
10	Vaardigheden van de sales- en accountmanager	377
10.1	Effectief communiceren	377
10.2	Gespreksvaardigheden	378
10.3	Non-verbale communicatie	382
10.4	Het voeren van een zakelijk gesprek	384
10.5	Feedback geven	385
10.6	De Roos van Leary	387
10.7	Salesmethoden	389
10.8	Salesgespreksmodellen	393
10.9	De salesgesprekscyclus	400
10.10	De follow-up	411
10.11	Onderhandelen	412
10.12	Commercieel presenteren	421
	Kernstof	427
	Literatuur	431
	Index	435

Inleiding

INKIJKEXEMPLAAR

Inleiding

Verkopen, het vindt al eeuwen lang plaats maar is waarschijnlijk al zo oud als de mensheid zelf. Daarbij zijn in essentie de basisprincipes niet veranderd. De moderne mens, altijd al in een sociale context samenlevend, voorzag al vroeg niet alleen in z'n eigen behoeften maar ook in die van anderen, door goederen te ruilen. Zo ontstond de eerste vorm van handel.

Dit ruilprincipe is ook nu nog de basis van verkoop, tegenwoordig veelal sales genoemd. Sales heeft een belangrijke functie in het economisch proces en dagelijks vinden er dan ook ontelbare transacties plaats.

Sterker nog, sales heeft zich gedurende de afgelopen decennia binnen veel organisaties ontwikkeld tot een essentiële, strategisch belangrijke discipline. Ook het NIMA draagt actief bij aan de professionalisering van het salesvak en het aanbod van commerciële trainingen en opleidingen, zowel op hbo- als academisch niveau, is groter dan ooit. Sales is een uiterst interessant en dynamisch werkgebied voor ambitieuze en resultaatgerichte mensen die een aantrekkelijke carrière nastreven. Maar hoewel de professionalisering, de positieve status en de inhoudelijke kennis dus groeien, is er ook nog veel te winnen. Organisaties lijken niet altijd raad te weten met de veranderingen die plaatsvinden in hun markten.

Transparantie, internationalisering, schaalvergroting, veeleisende klanten, complexe inkoopprocessen en een ongenadig scherpe concurrentie.... dit alles vraagt om verandering.

De traditionele verkoper die 'zijn' klanten bezoekt en met veel overtuigingskracht probeert de klant te 'verleiden' om te kopen, om vervolgens weer snel op weg te gaan naar de volgende klant, verdwijnt snel van het toneel.

Moderne sales betekent professionaliteit, conceptueel en strategisch denken en teamwork. Dit vraagt van organisaties dat zij de bakens verzetten en sales opnieuw inrichten. Praktische vaardigheden blijven overigens onmisbaar. Het is de kunst om een praktische aanpak te combineren met een nieuwe set competenties en inzichten.

Deze thema's komen in dit boek allemaal voorbij. Hbo-studenten die een commerciële studierichting volgen, zoals Commerciële Economie, kunnen hiermee een stevige basis leggen om vervolgens na hun opleiding in een salesfunctie te starten. Maar ook de al werkzame sales- en (key-) accountmanagers vinden in dit boek de theoretische kennis en de praktische instrumenten om hun functie nog beter te kunnen uitoefenen.

Graag geef ik hier een korte toelichting op het gebruik van het woord 'sales'. De literatuur op dit gebied, net als bij marketing trouwens, wordt gedomineerd door publicaties in Angelsaksische landen. De Engelse begrippen 'sales' en 'marketing' zijn bovendien ingeburgerd in het bedrijfsleven. Bedrijven hebben het over hun salesafdeling en over aftersales en de betreffende medewerkers hebben in de meeste gevallen Engelstalige functienamen, waarbij salesmanager en accountmanager de meest voorkomende zijn. Overigens gebruik ik de woorden 'verkoop' en 'verkopen' als dat meer voor de hand ligt.

Het schrijven van dit boek was voor mij een bijzonder waardevolle ervaring en ik heb er met enorm veel plezier aan gewerkt. Na zo veel jaren in verschillende commerciële functies in het bedrijfsleven gewerkt te hebben en het in deze discipline verzorgen van trainingen en opleidingen, was het een belangrijke wens nog eens een boek over sales te schrijven. Die wens is uitgekomen en nu is er dus de tweede druk.

Hoewel deze tweede druk in grote lijnen dezelfde opzet heeft, hebben er een aantal belangrijke wijzigingen plaatsgevonden ten opzichte van de eerste druk. Zo sluit het boek nu volledig aan bij de NIMA Sales-B exameneisen. Het boek biedt de lezer de vereiste kennis om zich optimaal voor te bereiden op het B1 en B2 examen. Verder is de inhoud geactualiseerd en voorzien van nieuwe praktijksituaties. Sales is een dynamisch vakgebied. Daarom zijn ook diverse relatief nieuwe salesconcepten als social en collaborative selling opgenomen. Verder hebben commerciële calculaties een belangrijker aandeel gekregen. In de betreffende hoofdstukken is uitleg opgenomen over de voor sales relevante berekeningen en zijn deze voorzien van voorbeelden.

Het schrijven van dit boek was weer een enerverende ervaring en ik wil dan ook graag op deze plek een aantal mensen bedanken die daaraan een belangrijke bijdrage hebben geleverd. Allereerst Lotte van den Berg, uitgever van Concept uitgeefgroep. Mede door jouw ondernemende aanpak, praktische en enthousiaste manier van werken is dit intensieve project tot een goed einde gebracht. Ook Gonda Heijnen-Hurts van Concept bedankt voor je ondersteuning daarbij. Ook een woord van dank aan de organisaties die een bijdrage hebben geleverd aan dit boek: Yolanda Marijnen en Annegien Boogaert van Velde, Kees Corbesir van REV'IT!, Evert Stout en Marije Thijsen van Vink GVK, Richard Joustra van Unica Automatic Sprinkler, Wim Hekstra en Tjerk Klück van Aegon Nederland, Wim van Loon en Kristof Van Hoecke van SGS Benelux en Patricia van Oorschot. Ook dank aan de medewerkers van deze bedrijven die indirect hun waardevolle bijdrage hebben geleverd. Ook wil ik Baukje Hilarides van NIMA en Margeriet Visser van de NIMA Sales Community bedanken voor het feit dat we hebben kunnen sparren over het werkveld sales, de NIMA examinering en de aansluiting daarop van dit boek.

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

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

Robin van der Werf
Ridderkerk, voorjaar 2018

**Over de auteur**

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

INKIJKEXEMPLAAR

1

Introductie op sales- en accountmanagement



1 Introductie op sales- en accountmanagement

1.1 Wat is sales?

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

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

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

1.1.1 Conceptmatige sales

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

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

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

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

1.1.2 Salesimago

Sales heeft niet altijd een goed imago. Zowel binnen als buiten de organisatie wordt sales nogal eens gezien als het met een vlotte babbel mensen ertoe aanzetten producten en diensten af te nemen die ze eigenlijk niet nodig hebben. Denk bijvoorbeeld aan telefonische verkoop of het in een winkelstraat aanklampen van voorbijgangers. Deze vormen van verkoop dragen niet bij aan een goed imago. Toch gaat het hier om een stereotiepe beeld dat grotendeels is achterhaald en dat weinig te maken heeft met de veeleisende en belangrijke functie van sales.

Sales is een volwassen vakgebied en organisaties weten het belang ervan in het bedrijfsproces op waarde te schatten. Steeds meer organisaties houden er dan ook een uiterst professionele salesafdeling op na en zijn, in samenwerking met disciplines als marketing, logistiek en productie, continu bezig om de klantwensen in kaart te brengen en hier zo goed mogelijk op in te spelen.

Dat de drive om te scoren er is, is niet meer dan logisch. Sterker nog, het is noodzakelijk, want mede daardoor worden de doelstellingen van de organisatie bereikt.

1.2 Van ruilhandel tot social selling

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

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

1.2.1 Productiefase

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

Figuur 1.1 Lopende band Ford-fabriek

1.2.2 Productfase

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

1.2.3 Verkoopfase

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

NCR, een Amerikaanse fabrikant van kassasystemen, organiseerde aan het einde van de negentiende eeuw als een van de eersten verkooptrainingen voor de verkopers en richtte een verkoopschool op. In die trainingen stond het product centraal en de verkoper probeerde aan de hand van de kenmerken van het product de klant te overtuigen. De klant stond niet centraal. Er was geen klantgerichte argumentatie, laat staan dat er vragen werden gesteld over wat de klant wenste. In plaats daarvan was er sprake van overtuiging en innemendheid.

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