



Samenvattingen Technische Bedrijfskunde

Verkoop

Met dank aan het bestuur van S.V. Scopus '16 – '17

Gemaakt door: Roy van der Wal en Cilla Mooij

Datum: 20 – 09 – 2016

Let op: S.V. Scopus is niet aansprakelijk voor mogelijke inhoudelijk en typ fouten. Echter streven wij wel naar een zo correct mogelijke samenvatting. Deze samenvatting is ter ondersteuning voor de lesstof en is daardoor niet leidend. Distributie van dit document, gratis alsmede tegen betaling, is niet toegestaan.

Verkoop

Verkopen = de klant door de besluitvormingscyclus (Blz. 10) heen helpen, zodanig dat de klant bij jou tot koop overgaat

Redenen voor het opzetten van een verkoopafdeling:

- Per order gaat er erg veel geld om
- Er is bij de aanschaf van een product of dienst specialistische kennis nodig
- Er moet maatwerk worden geleverd
- Voor het product is een uitgebreide demonstratie nodig
- Klantgroepen hebben behoefte aan een relatie met een verkoper

Taak van verkoopafdeling:

- Zoeken naar UBR (Unique Buying Reasons)
- 'Matchen' van USP met UBR

Wat de verkoper kan doen in besluitvormingscyclus blz 13

- o Wordt niet steeds op dezelfde manier doorlopen!
- o Hoe groter de opoffering van een koper, des te uitgebreider doorlopen
- o Hoe uitgebreider, hoe meer behoefte aan relatie met verkoper

Productiegerichte fase: het aanbod is aanzienlijk kleiner dan de vraag. De nadruk ligt in deze fase op het zoveel mogelijk beschikbaar maken van standaardproducten voor massamarkten. Verkopers zijn voornamelijk bezig met orders aannemen.

Productgerichte fase: het aanbod is groot, maar de vraag ook. In deze fase ligt de nadruk op variatie of onderscheidend vermogen, om de concurrentie voor te blijven. De vraag is nog groot genoeg, waardoor vertegenwoordigers niet of nauwelijks nodig zijn. Verkopers zijn bezig met het presenteren en demonstren van de producten en diensten en het aannemen van orders.

Verkoopgerichte fase: het aanbod is groter dan de vraag. In deze fase ligt de nadruk op het (agressief) verkopen van standaardproducten en –diensten, zonder daarbij te kijken naar individuele wensen en eisen. Verkopers zijn actief bezig om orders binnen te halen en gaan daarvoor vaak naar de klant toe.

Marketinggerichte fase: het aanbod is groter dan de vraag. In deze fase wordt de nadruk gelegd op het op maat maken van producten en diensten voor afnemersgroepen. Verkopers gaan actief op pad om orders binnen te halen, maar gaan voor zover dat mogelijk is wel in op individuele wensen en eisen. Een relatie met de klant is hierbij een belangrijke voorwaarde voor blijvend succes.

Verkoopmethoden blz 16

Transactiegerichte verkoopmethode: aanbieden van standaardproducten en –diensten. Kleine marges. Nadruk op acquisitie (= je houdt de klant de nieuwe invulling van de behoefte voor) en binnen halen van nieuwe klanten. Niet of nauwelijks relatie met de klant. De wensen en eisen van de klant moeten maar aansluiten bij het product.

Systeemgerichte verkoopmethode: standaardproducten en –diensten en maatwerk. Relatie met de klant is gewenst.

Adviserende verkoopmethode: op de wensen en eisen van de klant afstemmen

Strategisch verkoopplan = een uitgewerkt plan waarin staat hoe een bedrijf van plan is de verkoopafdeling in een bepaalde periode te runnen.

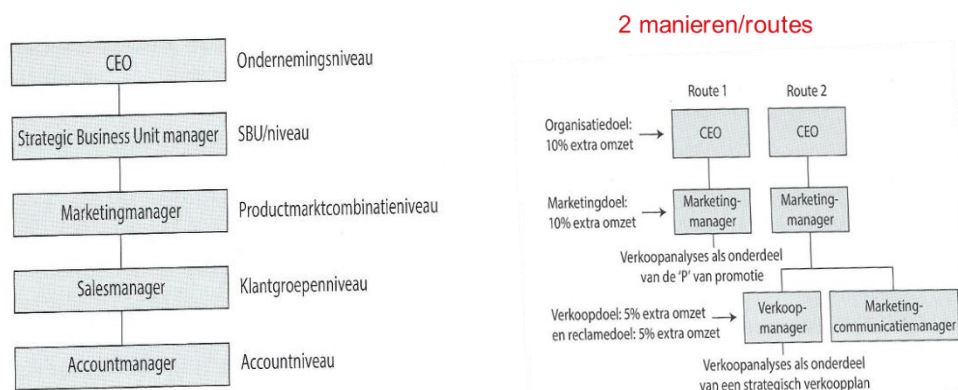
Wat er in een verkoopplan hoort:

- Verkoopdoelstellingen van de verkoopafdeling en per verkoper
- Integrale ordertrechter voor de afdeling en per verkoper
- Verkoopstrategie
- Uitwerking van de verkoopstrategie
- Prognose van de verkopen
- Financiële onderbouwing
- Hoe de werving en selectie van personeel in zijn werk gaat
- Hoe de verkopers beloond worden voor hun verkopen

Redenen om strategisch verkoopplan te schrijven:

- Verantwoording van de verkoopleider voor de jaarlijkse verkooptargets
- Het schrijven van een adviesrapport vanuit een bepaalde aanleiding door een stagiaire of student
- Het schrijven van een adviesrapport vanuit een bepaalde aanleiding door een externe consultant

Een (strategisch) verkoopplan hoort altijd in te lijn te zijn met de missie, visie, kernwaarden en strategie op ondernemingsniveau.

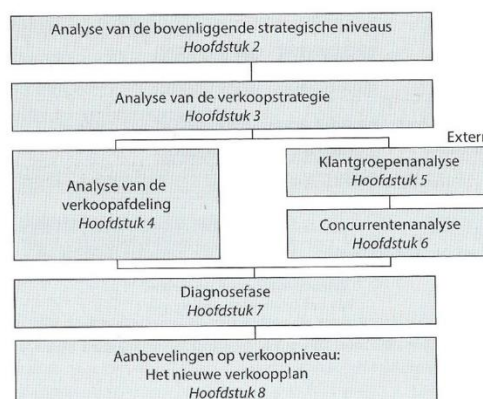


➔ Strategische niveaus binnen een organisatie blz 22

Uitvoeren strategisch verkoopplan: (blz 24!)

1. Analyseren van de bovenliggende strategische niveaus
2. Analyseren van de huidige verkoopstrategie
3. Kijken naar hoe de verkoopafdeling in de afgelopen periode heeft gewerkt (belangrijke aandachtspunten aanwezig?)
4. Klantgroepenanalyse (sluit verkoopplan aan op de klanten?)
5. Analyseren van concurrenten
6. Uitwerken van het nieuwe verkoopplan

Onderdelen strategisch verkoopplan:



De inleiding van een strategisch verkoopplan bestaat uit:

- Reden waarom het plan wordt geschreven
- Achtergronden van het probleem (waarom, symptomen)
- Belanghebbenden en probleemeigenaar
- Jouw rol als onderzoeker van het probleem
- Consequenties indien het probleem niet wordt verholpen

Analyse van de bovenliggende strategische niveaus

- Doelstelling van strategisch verkoopplan is altijd aanbevelingen beschrijven. Voor organisatie- of verkoopdoelstellingen maak je smart-doelstellingen.
- Alle strategieën van verschillende afdelingen moeten op elkaar worden afgestemd
- Zaken die behoren tot niveau van de organisatie:
 - o Missie van de onderneming
 - o Visie van de onderneming
 - o Ondernemingsstrategieën
 - o Kernwaarden
 - o Gewenste identiteit
 - o Werkelijke identiteit
 - o Imago
- Gouden cirkel van Simon Sinek blz 30
- Onderdelen SBU (strategische busnissunit):
 - o Missie
 - o Visie
 - o Strategieën
 - o Doelen
- Onderdelen marketing niveau:
 - o Doelen
 - o Strategie
 - o Doelgroep
 - o Positionering
 - o Marketingmix
- Onderdelen communicatieplan;
 - o Doelen
 - o Strategie
 - o Doelgroep
 - o Boodschap/belofte
 - o Middelen

Analyse van de verkoopstrategie

- Tactische keuze op korte termijn, strategische op langere termijn
- Hoe moeten verkoop doelen worden bereikt staat in verkoopstrategie
- Groeistrategieën van Ansoff blz 34
 - o Bestaande/nieuwe markt? Bestaand/nieuw product?
- Cross-selling: verkoop van aanverwante artikelen.
- Deep-selling: meer van dezelfde producten verkopen
- Upselling: duurdere variant verkopen dan waar de klant in eerste instantie om vraagt
- Kijken naar wat de huidige verkoopmethode is.

Analyse van de verkoopafdeling

- Kijken welk deel van de verkoopafdeling goed/slecht functioneert
- Indelingen van verkoopafdeling (blz 44):
 - o Functionele
 - o Geografische
 - o Productgroep gericht
 - o Branche gericht
 - o Combinatie van verschillende indelingen
- Verkoopgebied indelen
- USP's (unique selling points)
- Verkoop forecast, belangrijk omdat:
 - o De productieafdeling weet hoeveel ze moeten produceren
 - o Iedereen weet hoeveel er werkelijk verkocht zal worden
 - o Er kan een verdeling van de verkopen over de verschillende klantengroepen worden gemaakt
 - o Budgetten kunnen worden bepaald
 - o Eventueel kan een winstwaarschuwing aan de aandeelhouder worden uitgegeven
- Ordertrechter per werkdag: (figuur 4.8 blz 52)
 - o $t = u * (\text{orders}) = (\text{offertes}) : v = (\text{afspraken}) : w = x * (\text{acties}) : 22 \text{ werkdagen} = \text{totaal aantal acties per werkdag}$
 - o $t = \text{target in €}$
 - o $u = \text{gemiddelde orderwaarde in €}$
 - o $v = \text{offerteratio}$
 - o $w = \text{afsprakratio}$
 - o $x = \text{leadgeneratieratio}$
- kanalen die leads kunnen aanleveren:
 - o afdeling marketingcommunicatie
 - o afdeling verkoop binnendienst
 - o andere afdeling innen de organisatie, zoals servicemedewerkers
 - o verkoop buitendienst zelf
 - o via een online leadgeneratiebureau
 - o leadgeneratiebureau op basis van no cure, no pay
 - o leadgeneratiebureau op basis van gebelde uren
- canvassing = bij bedrijven naar binnen lopen zonder afspraak
- intrinsieke motivatie = motivatie uit de werknemer zelf
 - o autonomie = dat verkopers in feite alle vrijheid krijgen in wat ze doen, wanneer ze dit doet en met wie ze hun taken uitvoeren.
 - o Meesterschap = dat je beter wordt in iets wat ertoe doet.
 - o Zingeving = ieder mens is op zoek naar een doel dat groter en duurzamer is dan hij- of zichzelf. Kan door:
 - Individuele loopbaancheck
 - Uitgebreid loopbaanadviestraject
 - Extra werkzaamheden
 - Individuele gesprekken
 - Coaching
- Extrinsieke motivatie = motivatie van buitenaf door:
 - o (jaarlijkse) bonussen
 - o Provisie (= als je je target hebt gehaald krijg je andere helft van salaris)
 - o Incentives (= cadeaus bij een bepaald aantal verkopen)
 - o Loyaliteitsprogramma's (= incentives maar mag cadeau zelf kiezen)

Belangrijk: om voor zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie in kaart te brengen wat de verkoopafdeling doet om beide te stimuleren

Doel Unique selling points: onderscheidend vermogen
USP's op gebied van:

- Visie en missie
- Why, how en what (Simon Sinek)
- Bovenliggende strategieën
- (Kern)waarden binnen de organisatie
- Persoonlijke drijfveren van de klant
- De geleverde producten of diensten
- **Jijzelf als verkoper**

Forecast methoden:

- Kwalitatieve methoden
 - Voorspellingen van eigen verkopers bundelen
 - Voorspellingen van experts in de markt
 - Pooling (samenvoegen van 'leading indicators')
 - Een Delphi-onderzoek (branchespecialisten)
- Kwantitatieve methoden
 - Op basis van verkoopcijfers uit het verleden
 - Individuele ordertrechters van verkopers samenvoegen
 - Regressieanalyse
 - Analogie (vergelijking met soortgelijke situatie)
 - Marktonderzoek

Klantgroepenanalyse

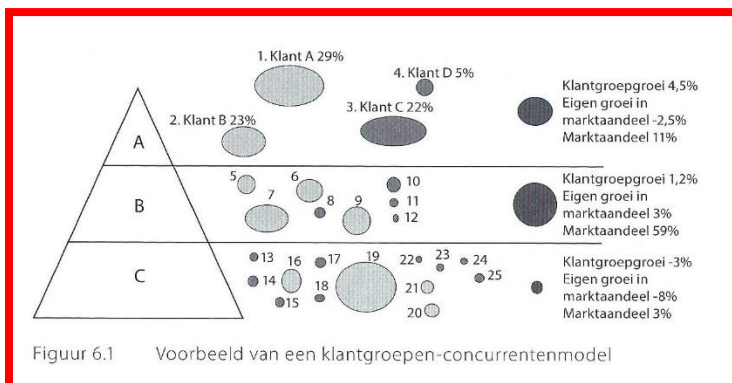
- *Doel: in kaart brengen wie de klanten in de klantenpiramide zijn en hoe ze het beste benaderd kunnen worden en door de besluitvormingscyclus kunnen worden geleid*
 - Stappen:
 - Welke concurrenten worden door de desbetreffende klantgroep benoemd?
 - Hoe ziet de gemiddelde DMU van de klantgroep eruit?
 - Welke stappen doorloopt de gemiddelde klant uit de klantgroep in de besluitvormingscyclus?
 - Waarom is een klant in het verleden precies overgegaan tot aankoop van een oplossing voor zijn toenmalige situatie?
1. Beslissen welke klantengroep je in kaart gaat brengen(A, B en/of C)
 2. Afweging maken of je het onderzoek houdt onder bestaande of potentiële klanten
 3. Welke concurrenten worden in deze klantengroep genoemd?
 4. Zijn er tussen de bedrijven overeenkomsten wat betreft de personen die betrokken zijn bij de inkoop? (DMU)
Hoe ziet de gemiddelde besluitvormingscyclus van een bepaalde klantengroep er uit?
Kijken op welke momenten de klantgroepen in aanraking komen met persoonlijke verkoop, of wanneer het een slim moment zou zijn om het in te zetten wanneer het nog niet gebeurt
 5. Je verkooptechnieken aanpassen op het gemiddelde besluitvormingscyclus
 6. Waarom is een klant in het verleden tot aankoop van een bepaald product of dienst overgegaan, als vervanging van een ander product of dienst.

Redenen eerdere aankoopbeslissingen = één van de simpelste manieren om te achterhalen wat de wensen, behoeften en drijfveren van klantgroepen zijn.

Concurrentenanalyse

- Doel: strategische beslissingen kunnen nemen ten aanzien van de geformuleerde klantgroepen en om sterktes en zwaktes van de relevante concurrenten te bespeuren. Daarna op klantgroep-niveau de concurrenten onder de loep nemen.
- Figuur 6.1 blz 72 voorbeeld van een klantgroepen-concurrentenmodel
- Om strategische beslissingen te nemen ten aanzien van klantengroepen is het belangrijk om ook de daling of stijging van het marktaandeel weer te geven.
- Concurrentenanalyse tegelijk uitvoeren met klantgroepenanalyse
- Concurrentenanalyse is het analyseren van de verkoopstrategie en invulling van de verkoopafdeling bij de concurrenten
- Concurrentenanalyse op operationeel niveau
 - o Per concurrent vaststellen zaken als:
 - o Structuur verkoopafdeling
 - o Indeling verkoopgebied
 - o Onderscheidend vermogen en USP's
 - o Ordertrechter
 - o Hoe worden lead gegeneerd, welke middelen worden ingezet
 - o Welke verkoopondersteunende middelen
 - o Motivatie

Let op: dit zijn globaal dezelfde zaken die je ook van de eigen verkooporganisatie wilt vaststellen!!!



Diagnosefase

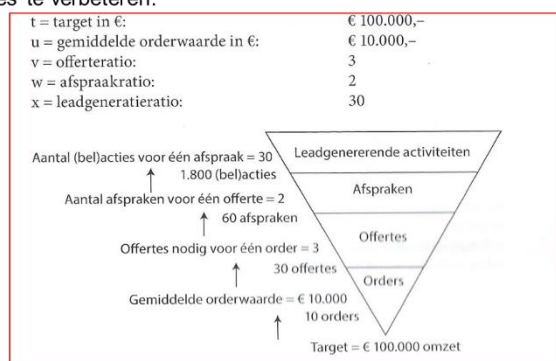
- Bekijken welke conclusies je kunt trekken bij de uitkomst van elk deel van je analyse. (diagnose van: bovenliggende strategische niveaus, verkoopstrategie, klantgroepenanalyse, concurrentenanalyse)
 - SWOT-matrix en confrontatiematrix
 - Aanbevelingen:
 1. Maak een overzicht van alle symptomen en groepeer ze
 2. Bepaal de oorzaken en verklaar de symptomen
 3. Bepaal de belangrijkste oorzaken voor de kernproblemen
 4. Wat zijn mogelijke aanbevelingen om de symptomen te behandelen?
 5. Bepaal of de aanbevelingen wel uitvoerbaar zijn?
- FOETSJE-model

Aanbevelingen op verkoopniveau: het nieuwe verkoopplan

- Nieuwe verkoopplan bestaat uit:
 - o Aanbevelingen voor de bovenliggende strategische niveaus
 - Zaken die de bovenliggende lagen in de organisatiestructuur kunnen meenemen in hun strategische keuzes
 - Taak van verkopers en de verkoopleider om de marketing- en/of communicatiemanager te informeren over ontwikkelingen
 - Tevens voortkomend uit de analyse uit hoofdstuk 2
 - Doel: 'strategic alignment'
 - o Beschrijving van de (nieuwe) verkoopstrategie
 - Wat zin de eventuele nieuwe klantgroepen?
 - Zijn er nieuwe verkoopfilosofieën per klantgroep? Zo ja, welke?
 - Welke verkoopmethode moet per klantgroep worden gehanteerd?
 - Wie gaat de verschillende klantgroepen bewerken?
 - Wat zijn de eventuele nieuwe normen, waarden en cultuur van de verkoopafdeling?
 - o Beschrijving van de verkoopafdeling (incl. kosten-batenanalyse)

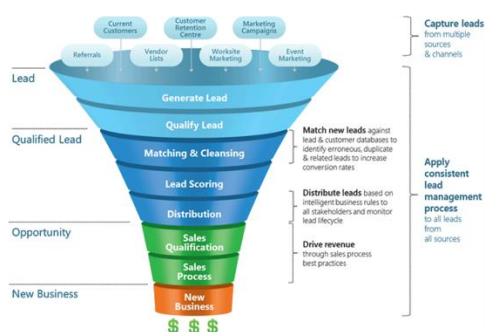
De ordertrechter (sales funnel):

- Met de ordertrechter worden de verkoopactiviteiten van één of meerdere verkopers van lead tot order in kaart gebracht:
 - Binnen de ordertrechter kun je op verschillende parameter actie ondernemen om prestaties te verbeteren.



Leadmanagement

- Methoden om 'leads' uit te bouwen tot klant



Kosten-batenanalyse: kijken of de voordelen opwegen tegen de nadelen

ROLLEN IN EEN DMU (Decision Making Unit)

Gebruikers.

Zullen met product werken. Belangrijke stem.

Beïnvloeders.

Beïnvloeden dmv. adviezen

Beslissers.

Bepalen feitelijk leverancierskeuze. Vaak budgethouder

Gatekeeper.

Beheerst de informatiestroom aan andere leden van DMU (bijv.directie secretaresse)

Kopers.

Niet noodzakelijk de gebruiker. Onderhandelt met leverancier over contract.