

Hogeschool Gent  
Departement Bedrijfsmanagement Mercator  
Henleykaai 84  
9000 Gent



## Optimalisatie van de salescyclus in een business-to-business omgeving Case: Easynet Belgium

Naam:	Ben Vander Vennet
Studierichting:	Professionele Bachelor in het Bedrijfsmanagement, afstudeerrichting Marketing, optie Verkoop
Academiejaar:	2010-2011
Stagebegeleider:	Mevr. Anne De Geeter
Stagementor:	Dhr. Pieter Maene – mevr. Laurence Van Doosselaere
Stagebedrijf:	Easynet Belgium



Hogeschool Gent  
Departement Bedrijfsmanagement Mercator  
Henleykaai 84  
9000 Gent



## Optimalisatie van de salescyclus in een business-to-business omgeving Case: Easynet Belgium

Naam:	Ben Vander Vennet
Studierichting:	Professionele Bachelor in het Bedrijfsmanagement, afstudeerrichting Marketing, optie Verkoop
Academiejaar:	2010-2011
Stagebegeleider:	Mevr. Anne De Geeter
Stagementor:	Dhr. Pieter Maene – mevr. Laurence Van Doosselaere
Stagebedrijf:	Easynet Belgium

# Inhoud

Woord vooraf .....	7
Inleiding .....	8
<b>1 De business-to-business omgeving .....</b>	<b>9</b>
1.1 Definitie Business-to-Business .....	9
1.2 De marketingmix in een B2B markt .....	10
1.2.1 Product - waardecreatie.....	10
1.2.2 Prijs.....	10
1.2.3 Plaats – channel management .....	11
1.2.4 Promotie.....	11
1.3 Trends en veranderingen .....	13
1.3.1 Hyperconcurrentie .....	13
1.3.2 Partnerships .....	14
1.3.3 Informatietechnologie en het internet .....	14
1.3.4 Supply chain management.....	14
1.3.5 Tijdsdruk.....	14
<b>2 De salescyclus .....</b>	<b>16</b>
2.1 Definitie: Wat is de salescyclus? .....	16
2.2 Fasen in de salescyclus.....	16
2.2.1 Eigenschappen van projectmanagement.....	17
2.2.2 Structuur van het verkoopproces .....	17
2.2.2.1 Implementatie van sales funnel management.....	20
2.3 Het bid- en salesproces binnen Easynet Belgium .....	22
<b>3 Optimaliseren van de salescyclus .....</b>	<b>25</b>
3.1 De relatie tussen marketing en sales .....	25
3.1.1 Het coördineren van de relatie .....	26
3.1.2 Gemeenschappelijke cultuur .....	26
3.1.3 Communicatie .....	26
3.1.4 CRM .....	26
3.1.5 Kennisoverdracht .....	27
3.2 De nieuwe salesfunctie .....	28
3.2.1 Beïnvloeders van de nieuwe salesfunctie .....	28

3.2.2	Implicaties voor het salesmanagement .....	30
3.2.2.1	Betrokkenheid .....	31
3.2.2.2	Informatie.....	32
3.2.2.3	Integratie .....	33
3.2.2.4	Interne marketing .....	34
3.2.2.5	Infrastructuur .....	34
3.3	Optimalisatie door middel van segmentatie.....	35
3.3.1	Een zesdelig stappenplan.....	36
3.3.1.1	Overtuig de betrokken werknemers .....	36
3.3.1.2	Beschrijf de bestaande segmentering.....	36
3.3.1.3	Analyseer de klantkenmerken en het inkoopgedrag per klantengroep .....	36
3.3.1.4	Verder specificeren van de klantengroepen .....	36
3.3.1.5	Hergroep de klantengroepen tot marktsegmenten .....	37
3.3.1.6	Creëer nieuwe marketingprogramma's .....	37
3.3.2	Een koopmodel voor de IT dienstenmarkt.....	37
3.4	Top leads genereren.....	39
3.4.1	Verkoopvoorspellingen .....	40
3.4.2	Het sales forecasting management model .....	41
3.4.2.1	Mogelijkheid tot verkoopvoorspellingen .....	41
3.4.2.1.1	Informatieoverdracht.....	42
3.4.2.2	Een gezamenlijke kijk op de zaak .....	42
3.4.2.3	Het klimaat van de verkoopvoorspelling .....	42
3.4.2.3.1	Ondersteuning van het management .....	42
3.4.2.3.2	De geloofwaardigheid van de verkoopvoorspelling.....	43
3.4.2.3.3	Verloning op basis van de beoogde targets .....	43
3.4.2.4	Resultaten .....	43
3.4.2.5	Terugkoppeling.....	44
3.5	Opleiding, training en evaluatie van het verkoopteam .....	45
3.5.1	Relatiemanagement .....	45
3.5.1.1	Zelfsturend .....	46
3.5.1.2	Teamleiders .....	47
3.5.1.3	Strategische sales .....	47
3.5.2	Evaluatie van het verkoopteam .....	49
3.5.2.1	Salesresultaten .....	50

3.5.2.2	Analyse en controle van de salesresultaten.....	50
3.6	Conclusie .....	52
Literatuurlijst	.....	54

## Woord vooraf

Het schrijven van dit eindwerk is het laatste hoofdstuk van een driejarig verhaal. Na het bijwonen van een klantenbezoek met de Global account manager voor het opleidingsonderdeel “Persoonlijke Verkoop” in het tweede jaar wist ik meteen waar ik graag mijn stage wou doorlopen. Ik ben de mensen van Easynet Belgium dan ook dankbaar voor de unieke kans die ze mij geschonken hebben.

Ik wil bij aanvang van dit werk van de gelegenheid gebruikmaken om enkele mensen te bedanken. In de eerste plaats mijn ouders voor de kans die ze mij gegeven hebben om deze opleiding te volgen en hun naleeswerk. Ook mijn vriendin Inge, die ondanks haar eigen zware studies er steeds was om mij te helpen wanneer het wat moeilijker liep.

Dit eindwerk zou nooit zijn wat het nu is zonder de hulp van mijn stagebegeleider, mevr. De Geeter. Zij stond mij bij met raad en daad, zowel voor als tijdens dit hele proces. De stage was een ongelooflijk leerproces en dit zowel op professioneel als persoonlijk vlak. Ik ben dan ook alle medewerkers van Easynet – en in het bijzonder de mensen van het sales- en marketingdepartement - dankbaar voor de tijd en energie die ze voor mij reserveerden. In de eerste plaats mijn stagementor, dhr. Pieter Maene. Zonder hem was deze stage er nooit gekomen. Hij zorgde voor een duidelijk en welomschreven stage-invulling en begeleidde mij doorheen mijn leerproces. Voor mijn marketing-opdrachten stond mevr. Laurence Van Doosselaere steeds voor mij klaar. Daarnaast wil ik dhr. Steven Bremer en mevr. Liesbeth Poelmans vermelden. Zij hebben mij vanaf de eerste dag onder hun hoede genomen bij sales support. Ik ben er mij van bewust dat ik vaak voor extra workload heb gezorgd, maar zij hebben mij duidelijk gemaakt dat sales support een cruciale factor is binnen de onderneming. Mijn speciale dank gaat ook uit naar de Major account manager, dhr. Niels De Backer, met wie ik enkele klantenbezoeken mocht afleggen.

Ik ben er van overtuigd dat deze stage en bachelorproef mijn latere professionele carrière zeker ten goede zullen komen.

Ik wens u veel leesplezier.

Ben Vander Vennet

## Inleiding

Verkopen. Iedere organisatie doet het op haar eigen manier en volgens haar eigen businessprocessen. Maar of het nu gaat om de verkoop van een nieuw wasproduct of het verzorgen van videoconferencing netwerk- en hosting oplossingen, elke onderneming heeft af te rekenen met een salescyclus. De relatie tussen bedrijven vraagt een aparte manier van benaderen. In een B2B-omgeving wordt de relatie vaak gekenmerkt door een lange salescyclus. Vaak gaat het om producten of diensten op maat waar heel wat onderhandelen aan te pas komt. Om het rendement van de verkoopafdeling binnen de onderneming te vergroten, kan de salescyclus waar mogelijk verkort en/of geoptimaliseerd worden.

Easynet is een internationale onderneming met lokale expertise gespecialiseerd in managed networks, managed hosting en videoconferencing.. Ze levert wereldwijd oplossingen op maat voor diverse grote klanten zoals Barry Callebaut, Bridgestone en Toyota. Ook voor haar is het dus interessant om te weten hoe ze haar salescyclus mogelijks kan optimaliseren. Op de vraag hoe een onderneming binnen een B2B-omgeving haar salescyclus kan optimaliseren, probeert dit rapport dan ook een antwoord te geven. Het takenpakket gedurende de stageperiode liet toe om de verschillende fasen van de salescyclus binnen Easynet van dichtbij mee te maken. Een vergelijking tussen theorie en praktijk werd dan ook mogelijk.

Om het onderwerp van deze bachelorproef te kaderen geeft het eerste hoofdstuk een bredere kijk op de business-to-business omgeving. Zo wordt duidelijk omschreven wat business-to-business inhoudt en op welke vlakken de marketingmix op de B2B-markt verschilt van deze op de B2C-markt en wat hiervan de gevolgen zijn. Daarnaast wordt ook even stil gestaan bij de trends en veranderingen die de B2B-markt ondergaat.

De salescyclus optimaliseren kan slechts aan de hand van een duidelijk theoretisch kader. Het tweede hoofdstuk gaat dan ook dieper in op de verschillende fasen van de salescyclus. De structuur van het verkoopproces wordt stap voor stap doorgelicht. Iedere fase is een obligatoire voorwaarde om verder te kunnen bouwen naar dat uiteindelijke doel: een verkoop. Om aan te tonen hoe de cyclus mogelijks kan gemonitord en geoptimaliseerd worden, wordt gebruik gemaakt van sales funnel management. Om de salescyclus te concretiseren wordt het bid- en salesproces van Easynet van naderbij bekeken.

Het derde en laatste hoofdstuk vormt de kern van deze bachelorproef. Het reikt enkele maatregelen aan die de salescyclus kunnen optimaliseren. Hierbij wordt aandacht geschonken aan de relatie tussen marketing en sales. Hoe dienen beide departementen met elkaar om te springen om een optimale synergie te bereiken? Ook de invulling van de salesfunctie ondergaat enkele belangrijke veranderingen die niet onbesproken mogen blijven. Daarnaast wordt ook aandacht geschonken aan het optimaliseren van de salescyclus op basis van segmentatie en het genereren van top leads door middel van verkoopvoorspellingen. Last but not least komen ook opleiding, training en evaluatie van het verkoopteam aan bod. Het derde hoofdstuk wordt tenslotte afgesloten met een aantal duidelijke conclusies.



# 1 De business-to-business omgeving

Het leidt geen twijfel dat de business-to-business omgeving enkele fundamentele verschillen kent t.o.v. de business-to-consumer omgeving. Om de salescyclus in een B2B omgeving te bestuderen en te optimaliseren, is het in de eerste plaats van belang om de B2B omgeving te beschrijven. Wat houdt business-to-business in? Hoe wordt deze omgeving voorgesteld? En bestaat er een allesomvattende definitie voor de business-to-business omgeving?

## 1.1 Definitie Business-to-Business

Robert Vitale<sup>1</sup> omschrijft B2B als volgt: “Business markets consist of all organizations that purchase goods and services to use in the creation of their own goods and services. Their own goods and services are then offered to their customers. Notice that this does not include transactions for resale. These are considered to be within the purview of managing transactions within channels. Generally, business markets consist of fewer but larger customers than consumer markets and are involved in purchases of significantly large value having complex economic, technical and financial considerations”.

Philip Kotler<sup>2</sup> geeft de volgende definitie: “De businessmarkt bestaat uit alle organisaties die producten en diensten kopen voor gebruik in de productie van andere goederen en diensten die aan derden worden verkocht, verhuurd of geleverd.”

Een derde visie is deze van Ray Wright<sup>3</sup>. Zijn omschrijving voor de business-to-business markt: “Business-to-business products and services are goods and services marketed and sold by one organization to another organization for its own use in some way or to be sold to another organization for its own use”.

Diverse auteurs, evenveel verschillende definities van de business-to-business markt. Hoewel elke auteur zijn eigen tint geeft aan de definitie, blijft de kern steeds hetzelfde: op business-to-business markten worden goederen en diensten verkocht tussen bedrijven die ze op hun beurt gebruiken in hun verdere productieproces. Het is ook belangrijk om te benadrukken dat het aantal klanten op de business-to-business markt kleiner is maar dat deze in omvang wel heel wat groter zijn dan op de business-to-consumer markt. Daarnaast verschil ook de aard van de B2B klant. Deze heeft een veel complexer koopproces dat rekening dient te houden met de financiële, technische en economische impact van de aankoop. De goederen die dit soort klanten aankoop, kaderen vaak in een groter geheel dat dient als oplossing van een manifest probleem.

---

<sup>1</sup> VITALE, R., e.a., Business-to-Business Marketing (Analysis and practice). New Jersey, Pearson Education, 2011, 512blz.

<sup>2</sup> KOTLER, P., Principes van marketing. 3de druk, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2008, 829 blz.

<sup>3</sup> WRIGHT, R., Business-to-business marketing: a step-by-step guide. Harlow, Pearson Education, 2004, 536 blz.

## 1.2 De marketingmix in een B2B markt

Net zoals in B2C markten bestaat de marketingmix ook in een B2B context. In business marketing dient de marketingmix – net zoals in de B2C markt - gehanteerd te worden als een totaalconcept waarmee men de markt tracht te benaderen. Aangezien het vaak gaat om maatwerk zal de marketingmix verschillen naargelang de klant en zijn wensen. De elementen zullen anders ingevuld worden per offerte. De offerte is als het ware het uithangbord van de onderneming. Binnen het concept van de marketingmix in een B2B markt, is een cruciale rol voor de verkoper(s) en/of het verkoopteam weggelegd. Het is hij die zo nauwkeurig mogelijk de noden van de klant dient te achterhalen en na het uitwerken van een voorstel de marketingmix dient te presenteren bij de klant.

### 1.2.1 Product - waardecreatie

In een B2C context wordt vaak het onderscheid gemaakt tussen het core product, het tastbaar en het uitgebreid product. Het gaat in zo goed als alle gevallen telkens om standaardproducten. De klant kan, indien hij dit wenst, zijn product verder uitbreiden met bepaalde opties of opteren voor een duurdere variant met meer mogelijkheden. Op het niveau van het core product zijn er vaak fundamentele verschillen tussen business-to-business markten en consumentenmarkten.

Zoals reeds duidelijk naar voren kwam uit de definitie van een B2B markt, is het business-to-business product vaak maatwerk. Het product wordt ontworpen om tegemoet te komen aan specifieke noden van de kopende organisatie. Omdat het vaak gaat om erg technische toepassingen, worden de specificaties schriftelijk vastgelegd om aan de voorgeschreven norm te voldoen. Het resultaat van de verkoop is niet louter het afleveren van een product maar wel de verkoop van een totaalconcept en het ontstaan van een relatie tussen beide organisaties.

### 1.2.2 Prijs

Net zoals op de B2C markt dient de B2B klant te betalen voor de geleverde producten of diensten. In tegenstelling tot de B2C markt zal de prijs in business markten vaak de finale stap zijn in het verkoopproces. Dit is het geval voor erg complexe producten of diensten. De prijs is in zo'n situatie het resultaat van productdesign, -ontwikkeling en onderhandelingen.

Enkel voor min of meer gestandaardiseerde producten of producten verkocht in kleine hoeveelheden is er ook op de B2B markt sprake van 'gestandaardiseerde prijzen'.

Daar waar de prijzen en kortingen vastliggen voor consumenten, is er in een B2B relatie veel meer sprake van vaste prijzen met speciale kortingen en toeslagen. Ook complexe vormen van financiering komen hier aan bod. Er zijn eveneens verschillende vormen van betaling mogelijk. Zo dient het niet telkens om een eenmalige betaling te gaan. Het betalen onder de vorm van commissies of een percentage op de winst behoren hier tot de mogelijkheden.

Wanneer het gaat om een speler die internationaal actief is, is de prijszetting vaak erg complex. Hier oefenen diverse factoren een grote invloed uit op het bepalen van de prijs.

### 1.2.3 Plaats – channel management

In tegenstelling tot de consumentenmarkt gaat het bij het aspect ‘plaats’ op de B2B markt niet zozeer om fysieke verkooppunten. De ‘p’ van plaats kan het best vertaald worden als ‘verkoopkanaal’. Dit verkoopkanaal is zowel in de B2C als in de B2B markt aanwezig. De wezenlijke verschillen zijn terug te vinden in de lengte en de concentratie van het kanaal. De lengte van het verkoopkanaal is in de B2B markt veel langer.



Dit kan aangetoond worden aan de hand van mijn stage bij Easynet Belgium. Wanneer een klant een nieuw project bekendmaakt, doet hij dit aan de hand van een request for proposal (RFP). Hierin staat beschreven wat de noden zijn en welke oplossing hij verwacht. Bij grote projecten zal er een bidmanager worden toegewezen. Vooraleer er beslist wordt om mee te dingen naar het contract dient de volledige RFP gelezen te worden. Soms gaat dit om documenten van tientallen pagina's. Wanneer Easynet denkt over de geschikte middelen en oplossing te beschikken, is het aan de consultant(s) om een design te ontwikkelen. Voor grote klanten gaat het om verschillende sites in verschillende landen (gedurende mijn stage waren er voor een bepaalde RFP maar liefst 3200 quotes nodig!). Het is bij het opstellen en verwerken van de verschillende quote requests dat sales support wordt ingeschakeld. Wanneer het contract wordt binnengehaald, heeft het geïnvesteerde kapitaal en de benodigde tijd gerendeerd. In het andere geval is er vaak heel wat ander werk blijven ten koste van de bestaande klanten.

De omvang van de orders zijn in de business-to-business markt veel groter en de timing is van cruciaal belang. Individuele aandacht voor en aanpassing van het productaanbod is in B2B markten noodzakelijk. Dit zorgt ervoor dat er relaties ontstaan tussen leverancier en afnemer.

In business-to-business markten wordt in het verkoopkanaal economische waarde gecreëerd onder de vorm van o.a. supply chain management, inventarisatie en MRP (material resource planning). Bedrijven streven naar maximale waardecreatie voor hun klanten tegen de laagst mogelijke kost.

### 1.2.4 Promotie

Business-to-business marketing benadert de communicatiemix op een andere manier dan B2C marketing. De beoogde communicatiedoelgroep is vaak kleiner en dus moeilijker te benaderen. Aangezien het vaak om complexe, technische en gedetailleerde producten gaat, is persoonlijke verkoop de meest aangewezen vorm van promotie. Feedback is in deze relaties een noodzaak. Het ontstaan van een vertrouwensband en -relatie is hiervan het gevolg<sup>4</sup>.



Gedurende de stage had ik de opportuniteit om de opstart van een nieuwe marketingcampagne van dichtbij mee te maken. De communicatiedoelgroep binnen te telecomsector is heel beperkt. Het gaat om een select groepje te contacteren bedrijven wat maakt dat de ROI van de campagne realistisch dient ingeschat te worden. Realistisch betekent in dit opzicht dat het aantal bedrijven dat bereid is tot corporate hospitality beperkt zal zijn. CXO's worden vaak

<sup>4</sup> FILL, C. & FILL, K.E., Business-to-businessmarketing. 1e druk, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2006, 378 blz.

overspoeld door allerlei nieuwsbrieven en uitnodigingen voor events allerhande. Het komt er op aan naar een USP te zoeken dat eveneens de prospect prikkelt.

Ter ondersteuning van de persoonlijke verkoop kan de organisatie ook gebruik maken van direct marketing. Verschillende CRM-applicaties stellen bedrijven in staat om klanten met een individuele waardepropositie te benaderen.



Binnen Easynet Belgium wordt er gebruik gemaakt van SalesLogix als CRM-applicatie. Deze tool laat toe dat de account managers al hun verzamelde informatie kunnen lokaliseren op één centrale plaats. Het beheer van accurate en correcte data is het kernelement tot een degelijke marketingcampagne. Niet alleen de data van de account managers kan hiertoe bijdragen. Ook informatie via kanalen zoals Trends Top 30 000 en de professionele netwerksite LinkedIn bieden een enorme meerwaarde. Aan de hand van een telefonische survey bij 400 respondenten werd gepeild naar de ongeholpen naamsbekendheid en het imago van Easynet. Daarnaast werd ook het imago van de concurrenten in kaart gebracht. De analyse van de antwoorden biedt en een enorme bron aan informatie.

Niet alleen door middel van marketingcampagnes kan de onderneming aan naamsbekendheid winnen en aan haar imago werken. De klant kan ook overtuigd worden van de meerwaarde van Easynet door een degelijke corporate presentatie. Een idee dat hierbij is blijven hangen bij mezelf werd aangehaald op een van de sales- en marketingmeetings. Op de Customer Advisory Board werd aan de genodigden een presentatie gegeven met daarin o.a. een overzicht van het productportfolio van Easynet. Op zich een goede oefening maar de meerwaarde wordt hierdoor nog niet sterk genoeg aan de klant aangetoond. Door echter de actuele, globale trends binnen de sector te linken aan de oplossingen van Easynet krijgt de klant een virtualisatie van wat Easynet voor hem kan betekenen. Zo kan bijvoorbeeld aangetoond worden hoe een managed video conferencing oplossing aan het groene imago van de onderneming kan bijdragen. Door de noden/trends van de markt te koppelen aan het productportfolio kan een USP gecreëerd worden om de klant te overtuigen.

## 1.3 Trends en veranderingen<sup>5</sup>

Net zoals onze samenleving en economie is de business-to-business markt onderhevig aan veranderingen en trends. Enkele fundamentele aspecten blijven echter overeind. Zo dient men de klantbehoefte te onderkennen en de relatie met de klant te blijven onderhouden. De markt segmenteren, een sterk merk uitbouwen en goed beheer van het marketing- en logistiek apparaat zijn allemaal zaken die blijvend aandacht vereisen. Ook de klant blijft intern steeds veranderen. Hierbij moet vooral gedacht worden aan het beslissingsproces en veranderingen binnen de salescyclus.

De veranderingen in de business omgeving volgen elkaar snel op. Het is dan ook van groot belang om bij te blijven en waar nodig onmiddellijk in te grijpen.



Om de trends binnen de markt te achterhalen maakt Easynet gebruik van de Customer Advisory Board (CAB). Dit is een bijkomst van een aantal klanten die geselecteerd zijn op basis van hun omzet. Elke CAB is opgebouwd rond een bepaalde topic. De insteek van de CAB is het nagaan van de trends op de markt en de bevindingen/verwachtingen van de klant ten aanzien van Easynet. Het is belangrijk om te luisteren naar de klanten om te weten wat er leeft. Op deze manier kan Easynet haar aanpak zo snel mogelijk bijsturen. Via deze weg leren klanten ook van elkaar.

### 1.3.1 Hyperconcurrentie

Bloeiende markten werken als een magneet voor nieuwe bedrijven. Of nieuwe bedrijven creëren een eigen markt. In het eerste geval komen de nieuwe bedrijven in het vaarwater terecht van bestaande spelers. De bestaande bedrijven zijn in dat geval genoodzaakt om nieuwe methoden en technieken te implementeren indien ze willen blijven concurreren. De strijd is vaak bikkelhard en blijft niet altijd zonder gevolgen voor de werknemers.

Het huidige economische klimaat drijft bedrijven in de richting van steeds meer winst tegen zo min mogelijke kosten. Dit heeft tot gevolg dat bedrijven herstructureren. Getalenteerde werknemers komen op de arbeidsmarkt terecht en kloppen – met hun kennis en netwerk – aan bij andere bedrijven of starten met hun eigen bedrijf. Ook de toenemende internationalisering draagt hier zijn steentje toe bij. De sterke groei van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) maakt dat er moet gefocust worden op de noden van klanten actief in deze landen. Steeds meer worden de economische wetten vanuit deze landen gedicteerd. Verwacht wordt dat tegen 2016 China de grootste economie ter wereld zal zijn.

De snel evoluerende en competitieve B2B omgeving is een aandachtspunt voor de business marketeers. Anticiperen is in dit geval het sleutelwoord. De meest aangewezen methoden zijn het gebruik van analysetechnieken en het benchmarken met de directe concurrenten.

---

<sup>5</sup> VITALE, R., e.a., *Business-to-Business Marketing (Analysis and practice)*. New Jersey, Pearson Education, 2011, 512blz.

### **1.3.2 Partnerships**

In tegenstelling tot vroeger worden hedendaagse producten vaak niet meer door één bedrijf geproduceerd. Producten, projecten en systemen zijn in de business-to-business markt vaak erg technisch en complex van aard wat zowel interne als externe samenwerking noodzakelijk maakt. Denk hierbij aan de relatie tussen een onderneming en haar toeleveranciers, providers, consultants, enz. Samenwerking houdt echter ook gevaren in. Het op de klippen lopen van een partnership kan de productie in gevaar brengen. Om deze risico's te beperken is het aangewezen om de juiste juridische stappen te ondernemen en alles te formaliseren in contracten.

### **1.3.3 Informatietechnologie en het internet**

Het is duidelijk dat ook het internet de nodige evoluties met zich meebrengt binnen de B2B omgeving. Informatietechnologie wordt steeds meer geïmplementeerd in de bedrijfsprocessen. Betere interne en externe communicatie wordt mogelijk, het opzetten van een online klantendienst behoort tot de mogelijkheden en dit alles tegen een lagere kostprijs. Interactie tussen de verschillende actoren wordt eveneens versterkt.

### **1.3.4 Supply chain management**

Het internet mag dan wel een invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering in de brede zin van het woord, het oefent vooral invloed uit op het supply chain management van de onderneming. Het internet laat toe dat de verschillende actoren toegang krijgen tot het informatieplatform van de onderneming.

De mogelijkheden beperken zich niet tot toegang tot het portaal. Ook online bestellen, inventarisatie en stockbeheer, het delen van marktinformatie en het coördineren van marketingprogramma's behoren tot de mogelijkheden. Het internet laat toe om zich te begeven op online markten ('auction'). Omgekeerd kunnen producenten en verdelers zich aanbieden als kandidaat bij aanbestedingen. Online markten verlagen de switching kosten en maken het overschakelen naar nieuwe leveranciers een stuk makkelijker.

Zoals reeds aangehaald, wordt het voor klanten makkelijker om in contact te treden. Cloud computing zorgt ervoor dat de klant geen software meer dient te installeren op zijn desktop. Een portaal op de website laat toe dat de klant zich enkel nog dient aan te melden om toegang te krijgen tot het netwerk van de producent. Dit systeem creëert toegevoegde waarde voor de klant en werkt eveneens kostenverlagend.

### **1.3.5 Tijdsdruk**

Diverse factoren zorgen ervoor dat de snelheid waartegen er vandaag handel wordt gedreven toeneemt. Organisaties dienen zich aan te passen aan trends en evoluties op de markt en bij de concurrentie. Verhoogde concurrentie zorgt ervoor dat de productlevenscyclus steeds korter wordt en bedrijven veel sneller nieuwe producten op de markt brengen.

Het mag duidelijk zijn dat er heel wat verschillen op te tekenen zijn tussen de business-to-business en business-to-consumer markt. De invulling van de elementen van de marketingmix gebeurt in veel gevallen enigszins of helemaal anders. Het zijn deze elementen die een invloed spelen op het verloop van de salescyclus. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het verloop van de salescyclus in een business-to-business markt.

## 2 De salescyclus

### 2.1 Definitie: Wat is de salescyclus?

De salescyclus kan op diverse manieren beschreven worden. In de literatuur zijn er verschillende definities terug te vinden.

Walter Spruyt en Liesbeth Huysmans<sup>6</sup> omschrijven de verkoopcyclus als: “Afhankelijk van het product of de diensten die je verkoopt, opereer je in een korte of lange verkoopcyclus (sales cycle). De verkoopcyclus is de tijd die verloopt tussen het eerste bezoek bij de prospect en het effectief plaatsen van het eerste order.”

Bizmanualz<sup>7</sup> geeft de volgende definitie voor de sales cycle: “The sales cycle is the term used to describe the length of time typically needed to convert leads into closed sales, moving awareness to purchase to fulfillment, and finally to post-sales follow-up and support. A sales cycle can vary drastically between industries and products. Sales cycles can range from a few seconds to months or even years.”

De verkoopcyclus volgens het boek ‘professioneel verkopen’<sup>8</sup>: “Onder verkoopcyclus wordt verstaan de kringloop van het verkoopproces. Hiermee worden de activiteiten bedoeld die een bedrijf stapsgewijs onderneemt om de producten of diensten aan te bieden, te verkopen, te leveren en service te verlenen, om vervolgens vanuit die situatie wederom met een aanbod te komen. De verkoopcyclus wordt in fasen ingedeeld.”

Het mag uit bovenstaande definities duidelijk blijken dat de salescyclus verschilt naargelang de industrie en het soort product. De salescyclus kent een duidelijk begin en einde, opgebouwd uit verschillende fasen. Dit betekent echter niet dat eens de cyclus eindigt, de relatie met de klant eindigt. Eens de volledige salescyclus is afgerond moet er aan na-verkoop gedaan worden en dient de account manager de relatie met de klant te onderhouden.

### 2.2 Fasen in de salescyclus

Om economisch succes na te streven is het belangrijk dat de onderneming een effectief orderproces hanteert. Industriële bedrijven implementeren hiervoor een verkoopproces dat het binnenhalen van nieuwe projecten dient te verzekeren. Naast nieuwe orders is het ook belangrijk dat de verschillende fasen van het verkoopproces voorzien zijn van orders. Het heeft geen zin om steeds nieuwe klanten aan te trekken als het traject van de bestaande klanten niet ten gronde wordt uitgevoerd.

Het verkoopproces bestaat uit verschillende fasen gaande van prospecteren en eerste offertes tot de after-sales na het optekenen van het contract. De verschillende fasen impliceren echter een verschillende kans tot succes. Weinig orders brengen een hoge graad van onzekerheid met zich mee.

---

<sup>6</sup> SPRUYT, W., HUYSMANS, L., Operationele verkoop. 2<sup>de</sup> druk, Antwerpen, De Boeck, 2006, 359 blz.

<sup>7</sup> BIZMANUALZ, Sales & marketing procedures for sales pipeline management. USA, Bizmanualz Inc., 2008, 712 blz.

<sup>8</sup> MOKKENSTROOM, J., WIJNBERG, H.E., Professioneel verkopen. 2<sup>de</sup> druk, Amsterdam, Kluwer, 2008, 219 blz.



Bedrijven in een business-to-business omgeving streven er naar om een continue stroom aan orders binnen te halen om zekerheid te hebben op het vlak van inkomsten en om de onzekerheid en het financiële risico te beperken.

De 'sales pipeline' kan het best vergeleken worden met een metrolijn. De trein vertrekt in punt A met heel wat passagiers om uiteindelijk op zijn bestemming te arriveren met nog slechts enkele passagiers die overblijven. Het verkoopproces wordt gekenmerkt door orders doorheen de verschillende fasen. Sommige klanten worden geëlimineerd in de selectiefase, daar waar anderen het proces succesvol doorlopen met het afsluiten van een contract tot gevolg. Het is het aantal orders en de manier waarop het selectieproces is georganiseerd die de structuur van het verkoopproces zullen bepalen. Hoe kleiner de kans op succes, hoe meer leads er dienen gegenereerd te worden op de markt. Het genereren en beheren van dit proces wordt in de literatuur omschreven als "sales funnel management"<sup>9</sup>.

### 2.2.1 Eigenschappen van projectmanagement

In een business-to-business context gaat het vaak om de verkoop van projecten. Het gaat in dat geval om een pakket van producten, diensten en werken, dat dient gerealiseerd te worden binnen een bepaald tijdsbestek en dat speciaal werd ontworpen op maat van die ene klant.

De eigenschappen van projectverkoop in de B2B context kunnen worden beschreven aan de hand van het DUC-model (DUC = Discontinuity, Uniqueness, Complexity)<sup>10</sup>. Het begrip 'onregelmatigheid' slaat op het feit dat het succesvol afronden van een deal met een klant geen zekerheid biedt of en wanneer er een nieuw order van dezelfde klant zal volgen. Industriële producten en diensten zijn complex omdat ze verschillende handelingen vereisen. Authenticiteit slaat op het maatwerk van de producten en diensten die worden afgeleverd. Naast het maatwerk zal ook de aflevertijd verschillen van klant tot klant.

### 2.2.2 Structuur van het verkoopproces

Het verkoopproces in de business-to-business omgeving bestaat uit verschillende, opeenvolgende fasen. Deze fasen dienen stap voor stap te worden doorlopen om het contract te kunnen sluiten. Er is echter geen vaste beschrijving van het aantal fasen, noch een concrete invulling van de fasen terug te vinden.

De beschrijving die volgt gaat uit van zes stappen, zijnde:

1. Kwantificeren;
2. Benaderen;
3. Demonstreren/presenteren;
4. Offertevoorstel;
5. Bezwaren behandelen;
6. Contracteren.

---

<sup>9</sup> SÖHNCHEN F., ALBERS S., Pipeline management for the acquisition of industrial projects. Industrial Marketing Management, Volume 39, 2010, blz. 1356-1364.

<sup>10</sup> O.c.

Gedurende de eerste fase, het kwantificeren, wordt de prospect geïdentificeerd en geëvalueerd aan de hand van het nodige desk research. Zo wordt een beroep gedaan op publieke informatie zoals de website, het consulteren van toeleveranciers en het (subjectieve) oordeel van de verkoper of account manager.

Het benaderen van de prospect heeft tot doel het verkrijgen van een afspraak bij de potentiële klant. Dit kan gebeuren door gebruik te maken van e-mail, folders of telefonisch contact. Het is in deze fase dat de verkoper of account manager een afspraak dient te versieren voor een demonstratie of presentatie.

Wanneer de onderneming in contact is gekomen met de prospect en er interesse bestaat in het aangeboden product of dienst, bevindt het zich in de derde fase. De informatietechnologie en het internet hebben ervoor gezorgd dat de business-to-business markt heel wat transparanter werd. Het eigen product wordt door de klant vaak vooraf gescreend. De klant overweegt diverse opties alvorens zijn order te plaatsen. De verkoper dient in functie van het verkoopteam de noden van de klant te achterhalen. Hij dient de productvoordelen te benadrukken en het eigen product voor te stellen als de oplossing voor het probleem van de klant<sup>11</sup>.

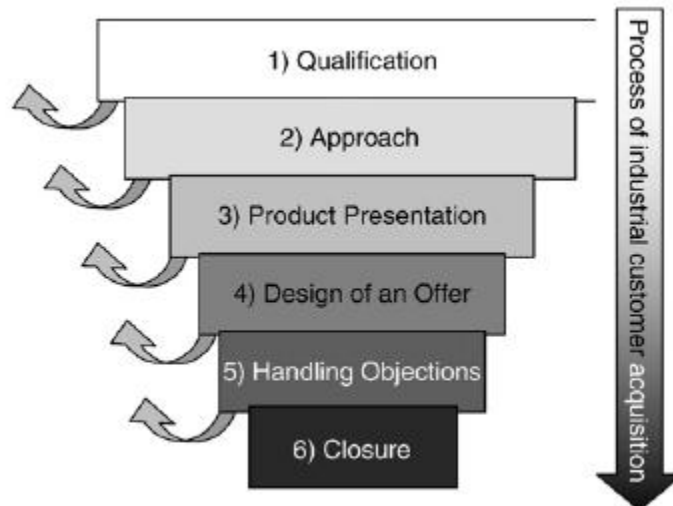
In de vierde fase dient de eerste offerte te worden uitgewerkt op basis van het gevoerde verkoopgesprek. De offerte wordt aangewend om het product of de dienst te onderbouwen. Ze kan gebruikt worden om geloofwaardigheid op te bouwen en de sterke punten te belichten. Om de kans op succes te vergroten dient de offerte zoveel mogelijk aan de noden van de klant te beantwoorden.

Onderhandelingen worden gekenmerkt door het vinden van een compromisvoorstel. De eerste offerte voldoet niet altijd aan alle behoeften van de klant. Het is in de vijfde fase dat de mogelijke bezwaren dienen overwonnen te worden. De verkoper moet de nodige oplossingen aanbrenge om de weg vrij te maken voor de zesde en laatste stap van het verkoopproces.

Het verkoopproces wordt afgesloten met het plaatsen van een order of het afsluiten van een contract. De verkoper of account manager dient de klant te begeleiden doorheen het volledige proces om dit doel te bereiken. Het vinden van het juiste evenwicht in de aanpak is niet altijd makkelijk en wordt mee beïnvloed door de partij aan de andere kant van de onderhandelingstafel.

---

<sup>11</sup> KASPER, J., Short cycle selling. Beating your competitors in the sales race. USA, McGraw-Hill, 2002, 271 blz.



Figuur 1 De fasen in het verkoopproces<sup>12</sup>

Een belangrijke kanttekening bij dit verkoopproces is dat deze cyclus niet als eindig mag worden beschouwd. Na het binnenhalen van het order volgt de belangrijkste fase: after-sales. Afhankelijk van de aard van het product of de dienst kan onderhoud inbegrepen of noodzakelijk zijn. Ook mogelijke garantieclausules vallen onder deze fase. Op geregelde tijdstippen kan de onderneming de klanttevredenheid nagaan en kan er bijgestuurd worden waar nodig.

Ook het vroegtijdig afspringen van een mogelijk order hoeft niet te betekenen dat de prospect geen waarde meer kan hebben voor de onderneming. Zogenaamde “slapende accounts” dient men te onderhouden om de kansen gaaf te houden op een mogelijke nieuwe deal in de toekomst.

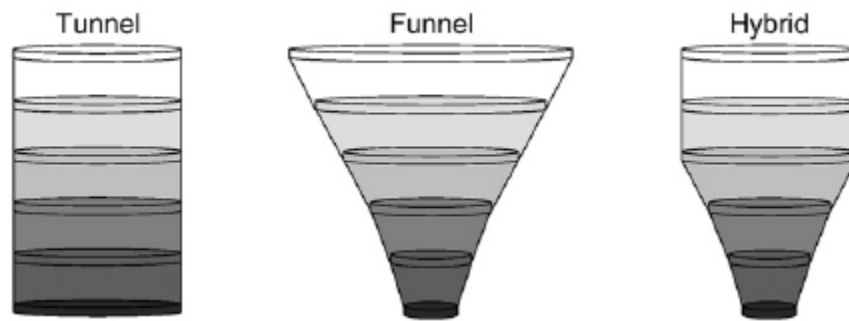
Omdat het op de business-to-business markt vaak om lange verkoopprocessen gaat, is het aangewezen dat het sales management na elke fase een evaluatie opmaakt. Zo kan het beslissen welke projecten er de moeite waard zijn om door te gaan en welke onderhandelingen er beter niet worden opgestart of mogelijks worden stopgezet. Omgekeerd geldt eveneens dat niet elke prospect het volledige proces zal doorlopen. Hij kan in elke fase van het verkoopproces beslissen om af te haken. Het aantal projecten dat uiteindelijk eindigt in een contract zal steeds kleiner zijn dan het aantal prospects in de eerste fase. Dit wordt aangetoond aan de hand van de breedte van de verschillende fasen in figuur 1.

De opeenvolgende fasen in de verkoopcyclus leiden tot eliminatie van het aantal prospects. Hierdoor krijgt de traditionele verkoopcyclus vaak de vorm van een trechter. Het is de meest voorkomende vorm voor het merendeel van de verkoopsituaties. Theoretisch gezien zijn er echter ook andere vormen mogelijk.

Wanneer het gaat om heel erg complexe en dure producten of diensten, is het aantal orders vaak beperkt. In die gevallen is er nauwelijks sprake van eliminatie en krijgt het verkoopproces de vorm van een tunnel met een constant aantal orders per fase.

Een derde mogelijkheid zijn de zogenaamde “hybride verkoopprocessen”. Deze processen ontstaan wanneer bepaalde fasen overgeslagen worden.

<sup>12</sup> SÖHNCHEN F., ALBERS S., Pipeline management for the acquisition of industrial projects. *Industrial Marketing Management*, Volume 39, 2010, blz. 1356-1364.



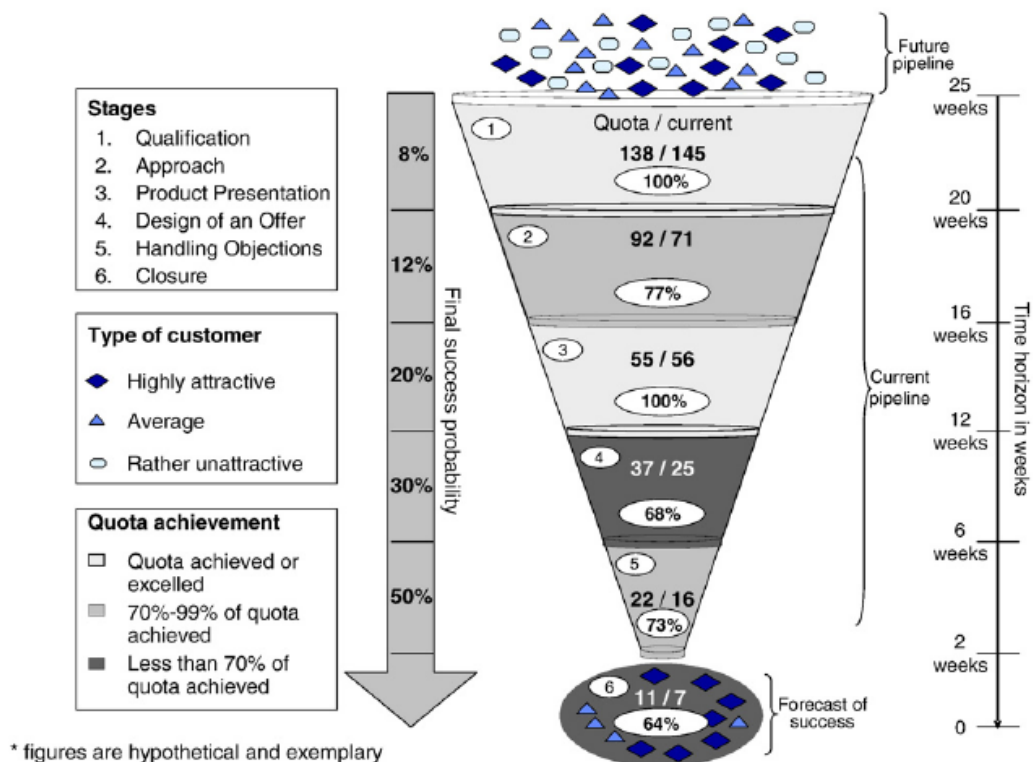
Figuur 2 Mogelijke structuren van het verkoopproces

De structuur van de salescyclus kan door de managers worden bijgestuurd door de verschillende selectiecriteria doorheen de fasen duidelijk vast te leggen. Afgaand op de theorie is een trechtervormig verkoopproces met eliminatie in de eerste fasen de meest aangewezen vorm om toe te passen in de praktijk.

### 2.2.2.1 Implementatie van sales funnel management

Om het verkoopproces te evalueren en te controleren is het aangewezen om kwantitatieve gegevens te gebruiken. Door onder andere quota te koppelen aan het verkoopproces, wordt terugkoppelen en bijsturen een stuk eenvoudiger.

Onderstaande figuur is een voorbeeld van hoe een verkoopteam doelstellingen m.b.t. het verkoopproces kan opstellen.



Figuur 3 Voorbeeld van de sales funnel


Om een succesvol verkoopproces op te zetten dient de onderneming in de eerste plaats het aantal gewenste orders per fase vast te leggen. Deze taak dient niet louter door het verkoopteam te worden uitgevoerd. Ook andere afdelingen zoals het financiële departement en human resources moeten betrokken worden in dit proces.

Het model bevat naast het aantal gewenste orders ook andere kerncijfers. Zo moeten er verkoopquota worden vastgesteld en kan men gebruik maken van succesratio's (hier aangeduid door de grijze pijl) doorheen de verschillende fasen. Daarnaast moet er ook een timing worden vooropgesteld. Dit kan zoals op de figuur, worden uitgedrukt in weken maar bij langdurige projecten ook in maanden. De streefcijfers kunnen achteraf vergeleken worden met de uiteindelijke resultaten. In de zesde fase is het aantal te behalen projecten vastgelegd op 11. Op dit ogenblik blijkt het cijfer echter niet behaald aangezien er slechts zeven projecten definitief zijn behaald. Ook voor elke andere fase dient deze oefening te worden gemaakt. De percentages drukken de verhouding uit tussen het te behalen aantal orders/projecten t.o.v. het aantal huidige orders/projecten (bv. 77% in de tweede fase).

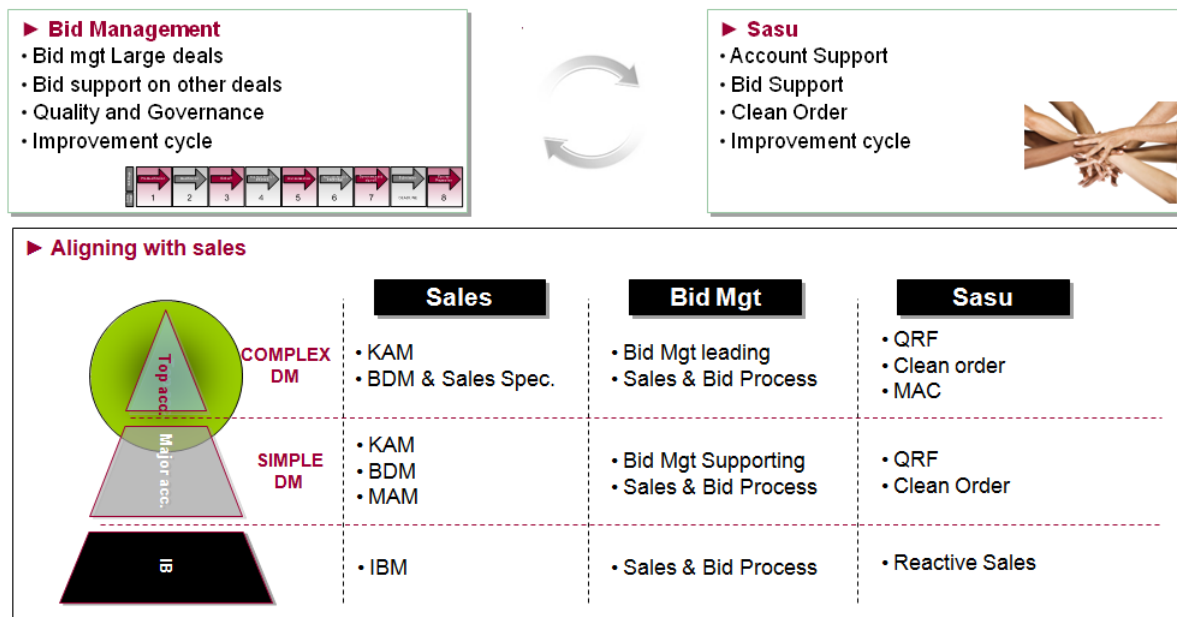
De figuur toont ook aan dat door middel van prospectie de klanten kunnen worden ingedeeld op basis van potentieel. Doorheen het verkoopproces zullen de onaantrekkelijke klanten moeten verdwijnen. De onderneming dient te streven naar het aantrekken van aantrekkelijke klanten. Een mix van klanten zal dan ook het resultaat zijn.

## 2.3 Het bid- en salesproces binnen Easynet Belgium

In dit stuk wordt wat meer toelichting gegeven over het bid en salesproces binnen Easynet. Zoals later in de werk aan bod komt, beschikt Easynet Belgium over een divers klantenportfolio. Hierbij dient wel benadrukt te worden dat de kleinere klanten (ook wel installed base genoemd) werden verkocht aan Toledo. Deze beslissing paste binnen een vernieuwd business model dat de groei van Easynet als speler binnen de markt dient te versterken.

 De rol van het bid management en bid manager kan op drie niveaus worden gedefinieerd: (1) algemeen, (2) binnen Easynet en (3) binnen Easynet Belgium. Op algemeen niveau is het bid management erop gericht om het sales en bid proces te bewaken wanneer er een bid manager is toegewezen aan een project. De bid manager geeft voornamelijk input op het vlak van kwalificatie en strategie.

Vandaag richt Easynet Belgium zich voornamelijk op top en major accounts. Dit houdt in dat er sprake is van respectievelijk een complexe en “simpele” decision making (DM). Het is echter wel vanzelfsprekend dat beide klantengroepen een andere benadering vereisen op het vlak van bid en sales management. Onderstaande figuur visualiseert het takenpakket van zowel sales, bid management als sales support naargelang het soort klant dat benaderd wordt.



Het mag duidelijk zijn dat wanneer het gaat om de top accounts, het takenpakket van de betrokken partijen heel wat uitgebreider is dan wanneer het gaat om major accounts of installed base klanten. In het geval van de top accounts neemt het bid management de leiding van het bid- en salesproces. Zo is de bid manager verantwoordelijk voor de kwaliteit van het proces en staat hij in voor de governance tool. Deze tool laat toe om de status van het proces te monitoren. Top accounts zoals daar zijn Barry Callebaut, Toyota en Bridgestone hebben vaak een heel complexe DM. Dit betekent dat voor het ontwerp van de oplossing er steeds beroep wordt gedaan op een van de global solution consultants. Sales support van zijn kant ondersteunt dit proces door het opmaken van de quote

request form (QRF), het bijwerken van de clean order sheet (een overzicht van de verwerkte orders) en het verwerken van de MACD's (Move, Add, Chance or Delete).

Het bid- en salesproces binnen Easynet bestaat uit acht opeenvolgende stappen gaande van pre-qualification t.e.m. contract preparation. De bijdrage van de online governance tool is binnen dit proces van onschatbare waarde.

De pre-qualification fase kan ontstaan op basis van een verschillende insteek. In de meeste gevallen ontstaat de fase naar aanleiding van een request for proposal (RFP). De RFP houdt in dat een onderneming een offerteaanvraag uitstuurt naar de spelers op de markt. Het komt er dus op aan de markt constant op te volgen en tijdig te achterhalen wanneer er een nieuwe RFP in de pijplijn zit. Maar Easynet wacht niet enkel op RFP's om actie te ondernemen. Het salesdepartement gaat op haar beurt ook op zoek naar mogelijke opportuniteiten. Het doel van de pre-qualification fase is het afstemmen met de (potentiële) klant. Zo wordt er nagegaan wat de concrete noden van de klant zijn, of de waarden en normen overeenkomen met die van Easynet, wat de potentiële omzet kan bedragen bij binnenhalen van het contract en wat de gehanteerde strategie dient te zijn. De pre-qualification fase is de verantwoordelijkheid van het salesdepartement.

Na de pre-qualification fase volgt de qualification. Gedurende dit proces ligt de verantwoordelijkheid niet enkel meer bij het salesdepartement. Tijdens deze fase treden ook het bid management en het management in het algemeen, toe tot het proces. Het is gedurende de qualification dat de onderneming beslist of er al dan niet een bid wordt uitgebracht. Dit resulteert in drie mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is het uitbrengen van een bid. In dat geval zal er een strategie worden bepaald. In de beide andere gevallen wordt er om één of meerdere redenen geen bid uitgebracht. Op dat ogenblik doen zich twee mogelijkheden voor. Ofwel wordt er definitief geen bid uitgebracht, ofwel wordt de strategie voor de bid geherdefinieerd.

De derde stap in het bid- en salesproces is de kick-off. Het objectief van de kick-off is uiteindelijk het indienen van een pricing. Tussen de kick-off en de submitting treedt de bid productie in werking. Deze cyclus bestaat uit vijf stappen:

1. Service strategy
2. Service design
3. Service transition
4. Service operations
5. Continual service improvement

Onder service strategy valt de strategie die wordt gebruikt om de oplossing aan de klant te verkopen. Het is vanzelfsprekend dat dit naargelang de aard van de klant zal verschillen. Sommige klanten eisen een hoge transparantie op het vlak van kosten, terwijl anderen vooral hoge eisen stellen aan Quality of Service (QoS) of het Service Level Agreement (SLA).

Het service design is een taak die vooral toebehoort aan de global solution consultants (GSC). Dit houdt onder meer in dat er voor de noden van de klant een geschikte oplossing wordt uitgewerkt. In deze fase worden ook de componenten van de oplossing uitgewerkt. Zo worden o.a. de QRF's opgesteld per land of provider en uitgestuurd of zelf verwerkt (voor sites in België en Nederland).

Indien niet kan voldaan worden aan de exacte wensen van de klant, is het aan de GSC om met een zo goed mogelijk alternatief op de proppen te komen.

Vaak veranderen klanten van provider wanneer ze een RFP uitschrijven. Er moet dus ook aandacht worden geschonken aan de overgang van het netwerk. Zo kan er een tijdelijke onderbreking nodig zijn om de migratie mogelijk te maken. Ook dit is een aandachtspunt. De vierde fase betreft de service operations. De diverse netwerken en routers werken niet zomaar na oplevering. Deze dienen geconfigureerd te worden op maat van de klant. Een technische aangelegenheid die is weggelegd voor netwerkingenieurs.

De vijfde en laatste fase van de cyclus is de terugkoppeling. Uit elk fase dienen de nodige conclusies getrokken te worden om het proces continu te verbeteren.

Wanneer het voorstel is goedgekeurd binnen de onderneming (m.a.w. door het management) en volledig op punt staat, volgt de submission. Dit is het overmaken van het voorstel aan de klant waarna het wachten is op een definitief oordeel. Wanneer de klant akkoord gaat, wordt er overgegaan tot het tekenen van het contract, in het andere geval wordt er gesproken van een 'lost RFP'.

Het bid- en salesproces wordt ondersteunt door een zestal elementen gaande van de strategie t.e.m. de ondersteunende departementen. Het element strategie slaat op de te volgen strategie doorheen het volledige proces. Er dient duidelijk te worden vastgelegd op welke manier het voorstel wordt opgebouwd en hoe dit moet gebeuren. Dit kan slechts indien iemand binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het proces (= ownership) en er een duidelijke planning is vastgelegd (= planning). Geen planning betekent vaak het mislopen van deadlines met alle gevolgen van dien.

Om het proces te ondersteunen, wordt binnen Easynet gebruik gemaakt van een aantal tools. Het gaat hierbij o.a. om het CRM-programma (Sales Logix), het Bid Control Plan, de Global Mplus Pricing Tool (GMPT) en de governance tool. Dat dit proces het werk is van een volledig team wordt duidelijk gemaakt aan de hand van het laatste element. Dit vermeldt vijf verschillende departementen gaande van het sales management over sales support en bid management tot de consultants en het management. De figuur vergeet echter nog een belangrijk departement, nl. operations. Ook hun bijdrage is van cruciaal belang op het gebied van technische haalbaarheid en implementatie.

Zoals reeds aangehaald is de governance tool de belangrijkste tool (zoals weergegeven in bijlage twee) gedurende het hele proces. Governance slaat op het aspect risk management. Doorheen het volledige proces dient er namelijk een controlemiddel te zijn. Het governance proces dient een goedkeuring te geven op drie vlakken: (1) op technisch vlak, (2) op financieel vlak en (3) op juridisch vlak. Het vormt een intern controlemiddel dat het proces overzichtelijk dient te maken voor alle betrokken partijen.



### 3 Optimaliseren van de salescyclus

Zoals vroeger aangehaald, kent de business-to-business markt enkele opvallende verschilpunten ten aanzien van de business-to-consumer markt. Zoals in hoofdstuk twee beschreven, maken de verschillen inzake de marketingmix dat de salescyclus opmerkelijk anders verloopt.

Om deze cyclus enigszins in tijd te beheersen, zijn er een aantal punten waar de onderneming actie kan ondernemen. Dit hoofdstuk heeft tot doel enkele maatregelen aan te brengen die het verloop van de salescyclus ten goede kunnen komen.

#### 3.1 De relatie tussen marketing en sales<sup>13</sup>

Marketing en sales worden vaak aanzien als twee onderdelen van één functie, met name de marketingfunctie. Het creëren van het juiste evenwicht tussen beide departementen vergt de nodige aandacht van het management.

Een resultaatgerichte samenwerking tussen marketing en sales zorgt voor betere prestaties op operationeel vlak maar heeft ook een positieve invloed op de klanttevredenheid. Daarnaast dienen beide departementen hun eigenheid te behouden. Zo vergen sales en marketing andere profielen. Beide departementen vergen werknemers met andere eigenschappen en persoonlijkheid. Het belangrijkste verschilpunt zijn de objectieven die elk departement zich stelt. Deze objectieven moeten enigszins verschillen vertonen om maximalisatie te kunnen nastreven op het vlak van efficiëntie en effectiviteit.

Vaak is er sprake van een zekere spanning tussen beide departementen. Deze spanning valt te verklaren vanuit cultuurverschillen, onderlinge conflicten en verschillende uitgangspunten.

Diverse vorsers onderzochten of het al dan niet rendabel is om de sales en marketingafdeling bij elkaar onder te brengen. Het antwoord hierop is niet uitgesproken positief of negatief. Diegenen die pleiten voor een scheiding doen dit op basis van het feit dat beide afdelingen verschillende persoonlijkheden en vaardigheden vereisen. De verkopers worden geportretteerd als de advocaat van de klant daar waar marketing de interesse voor het merk en product dient op te wekken. Op deze manier kan elk departement streven naar een versteviging van zijn positie bij de klant.

Andere onderzoekers suggereren dat sales en marketing samen moeten werken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Samenwerken betekent in dit opzicht niet dat beide departementen dienen te integreren in één functie. Elke departement moet zijn eigenheid behouden. Een goede samenwerking kan leiden tot betere prestaties en verhoogt de efficiëntie.

Om deze samenwerking te coördineren zijn er enkele belangrijke elementen waar het management aandacht aan moet schenken. De samenwerking moet gestructureerd gebeuren; men werkt het best samen in een bedrijfscultuur die over de grenzen van beide departementen heen aanwezig is. Daarnaast zijn ook communicatie, conflictbeheersing en het managen belangrijk om tot een gemeenschappelijke interface te komen.

---

<sup>13</sup> LE MEUNIER-FITZHUGH, K., en PIERCY, N.F., Improving the relationship between sales and marketing. European Business Review, Volume 22, Nr. 3, 2010, blz. 287-305.

### 3.1.1 Het coördineren van de relatie

Het marketing- en salesteam effectief laten samenwerken is een taak die weggelegd is voor de senior managers binnen de organisatie. Bij het managen van de relatie dient de manager aandacht te besteden aan de verschillende doelstellingen van beide departementen. Het salesteam is vaak erg gefocust op het behalen van targets op korte termijn daar waar marketing vaak werkt vanuit het lange termijn denken. De account manager streeft namelijk naar zijn bonus en commissies die hij binnenhaalt bij elk nieuw geplaatst order. De taak van de manager bestaat erin om beide departementen te laten samenwerken op gemeenschappelijke doelen zonder het verlies aan eigenheid. Deze gemeenschappelijke doelstellingen kunnen opgesteld worden door mensen van de verschillende betrokken afdelingen met elkaar in contact te brengen. Duidelijk en tijdig communiceren is dan ook de boodschap.

### 3.1.2 Gemeenschappelijke cultuur

De verschillen tussen marketing en sales ontstaat vaak uit het feit dat beide departementen er een eigen filosofie en profiel van medewerkers op nahouden. Zo zullen salesmensen vaak een andere achtergrond hebben dan werknemers werkzaam op de marketingafdeling. Het zijn o.a. ervaring, opleiding en de manier van werken binnen elk departement die er voor zorgen dat er verschillende culturen ontstaan op de werkvloer.

Het leidt echter geen twijfel dat een gemeenschappelijke bedrijfscultuur over de verschillende departementen heen de productiviteit en effectiviteit ten goede komt. De meest aangewezen manier om dit te bereiken is door de verschillende departementen elkaar te laten ondersteunen. Alle informatie dient ter beschikking te staan van elkaar. Sales kan de marketingafdeling bijstaan door o.a. gegevens en cijfers door te spelen. De marketingafdeling kan op haar beurt doelgerichte acties ondernemen op basis van deze gegevens.

### 3.1.3 Communicatie

Samenwerking mag dan wel het doel zijn en een goede structuur de basis, toch is en blijft communicatie het belangrijkste element. Het gaat hierbij niet enkel om formele contacten, ook informeel kan er heel wat informatie uitgewisseld worden. Formele communicatie kan onder de vorm van meetings, rapporten en e-mails en is bedoeld om doelstellingen te formuleren, duidelijke afspraken te maken en rollen vast te leggen en terug te koppelen naar ondernomen acties. Informele contacten komen de sfeer ten goede en kunnen een positieve invloed hebben op werkgerelateerde problemen. Het is belangrijk om hier te benadrukken dat iedereen – en dit op alle niveaus – moet betrokken worden en dat het om een dialoog eerder dan een monoloog dient te gaan.

### 3.1.4 CRM

De bestaande CRM-tools laten de sales- en marketingafdeling toe om gemakkelijk informatie rond klanten en de markt met elkaar te delen. Weten wie de klant is en hoe de markt is opgebouwd kan bijdragen aan de samenwerking tussen sales en marketing en kan de leidraad zijn voor het delen van informatie. Het delen van informatie is in dit opzicht belangrijk omdat veranderingen in het consumentengedrag vaak beïnvloed zijn door de concurrentie.

Naast kennis van de markt en de klant dienen beide afdelingen ook op de hoogte te zijn van het productgamma. De marketingafdeling zal de awareness rond het merk moeten opbouwen daar waar sales het product of dienst dient te verkopen. Het is de combinatie van productkennis en kennis van de klant en de markt die ervoor zorgt dat proactief optreden mogelijk wordt. De organisatie zal zich op deze manier beter kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving.

### **3.1.5 Kennisoverdracht**

De klant zijn voorkeur wegdragen kan slechts als de onderneming sterk staat op zichzelf en meerwaarde te bieden heeft. Sterk in zijn schoenen staan houdt in dit geval in dat de sales- en marketingafdeling alle krachten moeten bundelen. De marketingafdeling kan fungeren als een soort kenniscentrum voor de hele onderneming. Het marketingdepartement kan instaan voor alle interne en externe communicatie. Zo kan het departement de andere afdelingen op de hoogte houden van wat er leeft op de markt. Marketing kan ook de onderneming sturen op het vlak van visie. Waar staat het bedrijf momenteel en hoe dient het in de toekomst te evolueren.

De salesafdeling op haar beurt kan de andere afdelingen leren hoe ze dienen om te gaan met een competitieve markt en bij het ontwikkelen van klantrelaties.

Levenslang leren dient niet alleen uit te gaan van eigen initiatief. Binnen de organisatie kan het slechts wanneer alle informatie transparant en voor iedereen binnen de organisatie beschikbaar is. Het zijn de sales- en marketingafdeling die kunnen instaan voor het verspreiden van informatie op een horizontale wijze. Op deze manier wordt informatie over de volledige organisatie verspreid wat de competitiviteit en klanttevredenheid alleen maar ten goede komt.

## 3.2 De nieuwe salesfunctie

*“Ultimately, a sales organization’s role is to translate the company’s strategy from a boardroom vision to an everyday reality, add value for customers beyond that provided by the products and services, create competitive differentiation, and contribute to the company’s profitability<sup>14</sup>.”*

Doorheen de jaren hebben enkele fundamentele veranderingen ervoor gezorgd dat de traditionele salesfunctie plaats moet ruimen voor een nieuwe invalshoek. Relatiemanagement, waardecreatie en hogere eisen van klanten sturen aan op een nieuwe benadering van de salesfunctie.

Dat deze veranderingen bij het management au sérieux worden genomen wordt duidelijk door de grotere budgetten die zij ter beschikking stellen van sales- en accountmanagement en de investeringen voor de uitbouw van klantrelaties.

Daarnaast werd het budget voor de marketingactiviteiten in vele ondernemingen deels toegewezen aan de salesafdeling. Het management beseft dat het realiseren van veel marketing- en ondernemingsdoelstellingen grotendeels te danken is aan de salesinspanningen. De kleinere klanten worden vaak geoutsourced om de strategische (grote) klanten nog beter te kunnen bedienen.



Dit deed ook Easynet Belgium in 2009<sup>15</sup>. Om zich beter te kunnen toeleggen op de grote klanten verkocht Easynet zijn 1100 kmo-klanten aan Toledo Telecom. De kmo-klanten betekenden veel inspanningen en workload voor relatief gezien weinig inkomsten. Het zijn deze klanten die vaak minder onderlegd zijn op het vlak van IT en dus vaker vragen en/of klachten hebben<sup>16</sup>. Dit stond inspanningen ten aanzien van de belangrijke grote klanten in de weg.

Bovendien is het succes van diverse marketingactiviteiten te danken aan de salesafdeling. Zo worden nieuwe marketingcampagnes vaak samengesteld op basis van gegevens verzameld door de account managers. Ook bij het lanceren van nieuwe producten wordt naar de salesafdeling gekeken. Het zijn de account managers die weten wat er leeft bij hun klanten en op de markt. Beide voorbeelden wijzen op het belang van het klantenportfolio en sturen aan op de uitbouw van strategische klantenrelaties met de belangrijkste klanten.

### 3.2.1 Beïnvloeders van de nieuwe salesfunctie

Er zijn enkele belangrijke factoren die ervoor zorgen dat de salesfunctie enkele fundamentele veranderingen ondergaat. De belangrijkste beïnvloeders zijn weergegeven in onderstaande figuur<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> CORCORAN, K.J., e.a., High performance sales organizations: creating competitive advantage in the global market place. New York, McGraw-Hill, 2000, 221 blz.

<sup>15</sup> ONDERNEMENTODAY, Easynet verkoopt 1100 kmo-klanten aan Toledo, Internet (13 februari 2009). ([http://www.ondernementoday.be/article.php?news\\_id=2423&type=5](http://www.ondernementoday.be/article.php?news_id=2423&type=5))

<sup>16</sup> Gesprekken met de medewerkers uit sales support & order management.

<sup>17</sup> PIERCY, N.F., Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 25, nr. 5, 2010, blz. 349-359.



Figuur 4 Beïnvloeders van de salesfunctie

Eerst en vooral zijn er de nieuwe marketingstrategieën die vaak gericht zijn op waardecreatie en de uitbouw van klantenrelaties. Deze marketingstrategieën vereisen dat de salesprocessen zich afstemmen op de gekozen strategie. Daar waar de salesprocessen vroeger vooral transactiegericht waren, dient de account manager van vandaag zich toe te leggen op het creëren van toegevoegde waarde voor de klant en de relatie met zijn accounts te versterken.

Een tweede factor zijn de directe verkoopkanalen die de directe concurrentie aangaan met de fysieke verkoopkracht. Het internet is een volwaardig substituut voor de traditionele salesactiviteiten. Dit is echter niet onmiddellijk het geval in de situatie van Easynet. Het gaat om complexe producten die persoonlijke interactie en oplossingen vereisen. Easynet benadrukt dan ook vaak dat het gaat om 'bespoke' oplossingen.

Vandaag, maar zeker tijdens de economische crisis, werd in vele boardrooms besloten dat men meer wou tegen minder kosten. Hogere productiviteit terwijl er bespaard werd op veel dure initiatieven. Het management wil meer winst en dit op een zo goedkoop mogelijke manier. Per kwartaal worden de objectieven vastgelegd die de account managers dienen na te streven. Dit is vaak gekoppeld aan bonussen om de druk op te voeren.

De vierde en meest belangrijke factor is het toenemende verwachtingspatroon van de klant. De klant verwacht meer service, een hechte klantrelatie en meer toegevoegde waarde. De verwachtingen van de klant ten aanzien van een goede verkoper zijn:

- De account manager (AM) is persoonlijk verantwoordelijk voor de geleverde prestaties ten aanzien van zijn account. Er wordt tevens verwacht dat de AM begaan is met zijn klant.
- Om de klant maximaal te kunnen voorzien in zijn behoeften moet de AM op de hoogte zijn en begrijpen wat de business van zijn klant is. Toegevoegde waarde kan slechts gecreëerd worden wanneer de AM de structuur, strategie(ën) en uitdagingen van zijn account kent.
- De klant verwacht dat zijn AM optreedt als zijn advocaat gedurende het volledige salesproces. Hij dient de klant te begeleiden doorheen de verschillende stappen en alles in dienst te stellen om de klantnoden zo maximaal mogelijk te vervullen.
- Van de AM wordt verwacht dat hij het juiste productdesign (in samenspraak met de aangewezen instanties) aanlevert. De oplossing dient de nood van de klant te vervullen maar moet eveneens ook te implementeren zijn.

- Samenhangend met de verantwoordelijkheid die de AM draagt, wordt van hem/haar ook verwacht dat hij/zij altijd en makkelijk bereikbaar is. Klanten verwachten dat ze altijd terecht kunnen bij hun account manager.
- Het aanbod van de account manager is niet langer een product of dienst maar wel een oplossing voor het probleem van de klant. Er wordt van de AM verwacht dat hij in staat is om een diagnose te stellen en een voorstel doet om de nood te verhelpen. Een concreet voorbeeld deed zich voor tijdens een bezoek met de Major account manager (MAM) aan de klant Distri-log. De klant wou graag al zijn bestaande sites upgraden tot een bandbreedte van 2 Mbps en de hoofdsite tot 10 Mbps. Een vrij drastische ingreep aangezien het voor bepaalde sites om een verviervoudiging van de bandbreedte ging. De MAM stelde echter vast dat voor bepaalde sites nog geen volwaardige 2 Mbps lijn nodig was. Hij stelde de klant dan ook voor om kosten te besparen en een 2 Mbps lijn te installeren maar deze af te knippen op 1 Mbps gegarandeerde bandbreedte. Zo hoeft de klant geen volwaardige nieuwe lijn te installeren wanneer hij beslist om de bandbreedte ten volle te benutten.
- Naast het aanbieden van de juiste oplossing, verwacht de klant dat de AM creatief is van zijn kant. Creativiteit zorgt voor toegevoegde waarde en innovatie kan hier een grote rol in spelen.

Ondernemingen die aan de opgesomde verwachtingen kunnen voldoen ontwikkelen een concurrentievoordeel en bouwen aan een duurzame klantrelatie.

### 3.2.2 Implicaties voor het salesmanagement

Nieuwe verwachtingspatronen van klanten ten aanzien van de salesfunctie en een nieuwe invulling van het takenpakket voor de medewerkers van de salesafdeling zorgen ervoor dat ook het management niet blind mag blijven voor deze wijzigingen. Een strategische aanpak van de salesfunctie dringt zich dan ook op. Het volgende model toont aan waar het management aandacht dient aan te besteden wil het een strategisch salesdepartement uitbouwen.



Figuur 5 Aanbevelingen ten aanzien van een strategische salesfunctie

Het management moet zich toeleveren op<sup>18</sup>:

- **Betrokkenheid** (Involvement) - zoals eerder aangehaald speelt de salesfunctie een steeds belangrijkere rol in de organisatie. De salesfunctie moet afgestemd worden op de organisatie- en marketingstrategie van de onderneming.
- **Informatie** (Intelligence) – Om een duurzaam concurrentievoordeel uit te bouwen moet de onderneming zich verdiepen in zijn klanten. Zeker in een business-to-business markt staat kennis van de klant, de sector en de markt gelijk aan macht.
- **Integratie** (Integration) – De salesfunctie is niet het enige departement binnen een onderneming. Om toegevoegde waarde te creëren voor haar klanten, is het van belang dat de onderneming de verschillende departementen op één lijn krijgt.
- **Interne marketing** (Internal marketing) – Om alle betrokken afdelingen van de organisatie – gaande van sales support, marketing, bid management, finance tot order management en service delivery - te betrekken in het proces moet het management een beroep doen op de salesafdeling. Het is aan de salesafdeling om de klant als het ware te verkopen bij de verschillende afdelingen van de organisatie.
- **Infrastructuur** (Infrastructure) – Om het sales- en accountmanagement zo goed mogelijk te ontwikkelen, moet het management de juiste structuur uittekenen en de nodige processen voorzien.

### 3.2.2.1 Betrokkenheid

De strategische betrokkenheid van de salesafdeling uit zich op twee vlakken. In de eerste plaats houdt strategisch sales- en accountmanagement zich vandaag bezig met de verschillende soorten relaties die op lange termijn tot stand kunnen komen met verschillende klantentypes. Dit impliceert een bijzondere aanpak onder de vorm van aangepaste activiteiten en processen om toegevoegde waarde voor die klanten te creëren. Om de grootste klanten te voorzien in hun noden moet de verkooporganisatie op zoek naar toegevoegde waarde en een waardepropositie op maat van de klant.

Daarnaast uit strategische betrokkenheid zich onder de vorm van klantenkennis. Nieuwe strategische beslissingen moeten genomen worden op basis van onderzoek. Grotere klanten stellen steeds hogere eisen wat grotere kosten met zich meebrengt. Het uitwerken van een kosten-batenanalyse moet het aangaan van klantrelaties voorafgaan. Grote klanten brengen namelijk grote financiële risico's met zich mee op het vlak van investeringen. Het voorafgaand onderzoek zal voor het merendeel gebaseerd zijn op de informatieverzameling van de sales en account managers. Zij spelen m.a.w. een cruciale rol in het strategische beslissingsproces.

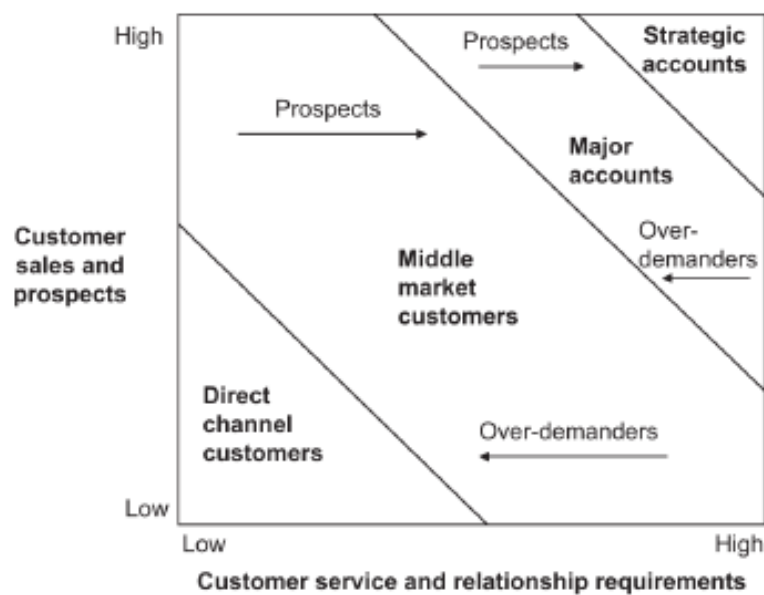
Om het relatief belang en aandachtsniveau van de verschillende accounts in kaart te brengen, kan men gebruik maken van een klantportfolio. De x-as geeft het serviceniveau weer terwijl de y-as het aantal (potentiële) verkopen aanduidt. Het kwadrant rechtsboven geeft de strategische accounts aan die veel aandacht vragen maar tevens ook veel omzet – maar vooral winstmarge - met zich meebrengen. Deze accounts worden vaak gevormd op basis van een sterke vertrouwensrelatie en door samenwerking tussen klant en verkoper.

---

<sup>18</sup> PIERCY, N.F. en LANE, N., Strategic customer management: strategizing the sales organization. New York, Oxford University Press, 2009, 288 blz.

Grote accounts (Major accounts) zijn eveneens grote klanten en vragen een hoog serviceniveau maar worden niet aanzien als klanten waar een hechte samenwerking tot stand komt. Zij zijn grote klanten in een reële transactierelatie. Het verschil tussen strategische en grote accounts komt o.a. naar voor in de verschillende strategische doelstellingen. Zo kunnen klanten de status van strategische klant verliezen waardoor ze tot grote klant degraderen terwijl ook de omgekeerde beweging perfect tot de mogelijkheden behoort. Dit zal het geval zijn wanneer de onderneming besluit om nauwer samen te werken met de account.

De gemiddelde klanten (Middle market customers) bevat naast accounts ook prospects. Deze prospects kunnen – wanneer ze potentieel interessant blijken – verplaatst worden naar de grote klanten, terwijl die accounts die in vergelijking met hun potentieel te weinig opleveren zullen verschuiven naar het directe verkoopkanaal. Ook vanuit het directe verkoopkanaal kan de sprong gewaagd worden naar een hoger segment.



Figuur 6 Klantenportfolio<sup>19</sup>

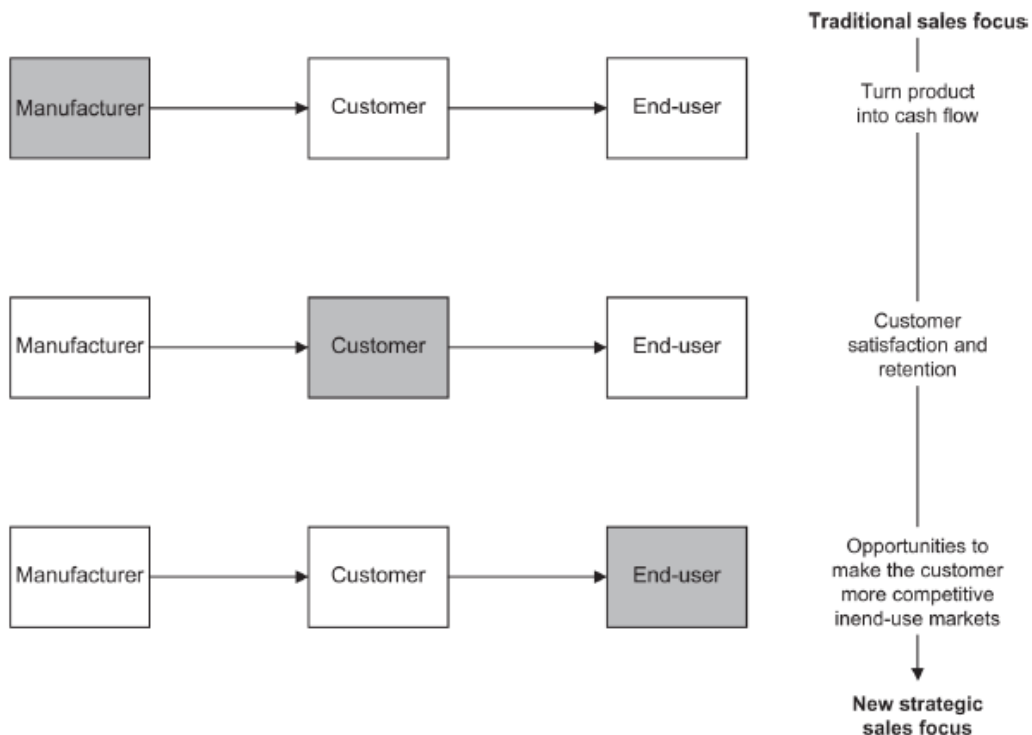
Het klantenportfolio kan dienst doen als screeningsinstrument om die accounts te selecteren met de beste vooruitzichten. Het instrument kan hulp bieden bij het kiezen van de meest aangewezen strategische keuzes en bij de toewijzing van middelen. Daarnaast is het ook een indicator van de mogelijke risico's aangaande elk segment.

### 3.2.2.2 Informatie

Om de huidige generatie klanten te overtuigen moet de account manager met toegevoegde waarde op de proppen komen. De AM moet nieuwe kansen in de markt benutten en een USP voor de klant aanbrengen. Dit brengt met zich mee dat de salesafdeling op een nieuwe manier met de klant omgaat.

<sup>19</sup> PIERCY, N.F., Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 25, nr. 5, 2010, blz. 349-359.





Figuur 7 Nieuwe focus in de salesstrategie

Bovenstaande figuur toont de evolutie in de relatie tussen klant en verkoper aan. Deze relatie is geëvolueerd van zuivere transactierelatie naar een strategische relatie. De initiële transactierelatie was erop gericht om producten en diensten om te zetten in omzet en winst. Doorheen de jaren verschoof de focus van verkoper naar koper en kwam de nadruk te liggen op klantentevredenheid en – behoud. De klant verwacht vandaag niet alleen dat de account manager zijn onderneming kent maar ook, en vooral, dat hij de verwachtingen van de eindconsument kent. De account manager en verkopende organisatie moet deze kennis gebruiken om een competitief voordeel voor de klant uit te werken.

### 3.2.2.3 Integratie

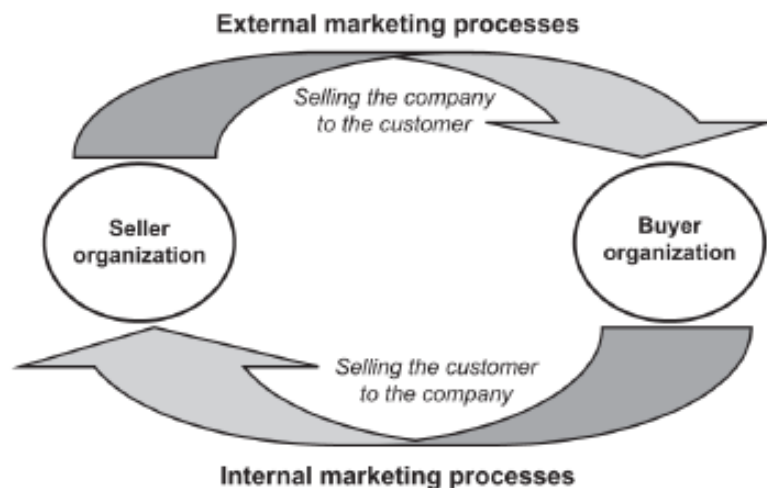
De nieuwe marktsituatie en verwachtingen van de klant kunnen pas efficiënt en effectief benaderd worden wanneer de volledige organisatie zich consistent inzet om superieure toegevoegde waarde te creëren. Alle organen van de organisatie dienen zich hiervoor in te zetten. Deze aanpak wordt soms ook omschreven als “total integrated marketing”<sup>20</sup>.

De organisatie dient zich toe te leggen op die zaken die voor de klant erg van belang zijn. De oplossing(en) moet(en) geënt zijn op de noden van de klant en een totaalaanbod vormen.

<sup>20</sup> O.c.

### 3.2.2.4 Interne marketing

In het uitvoeren van de verkoopstrategie staat de verkoopfunctie niet op zichzelf. Ze heeft de hulp nodige van andere entiteiten binnen de onderneming. De salesmanager hoeft niet enkel aan de klant te verkopen, hij zal er ook moeten in slagen om de klant binnen de onderneming te verkopen. De klant verkopen binnen de onderneming vormt de basis om deze zijn behoeften en mogelijk potentieel te begrijpen.



Figuur 8 Visualisatie interne marketing

### 3.2.2.5 Infrastructuur

Een nieuwe invulling van de salesfunctie brengt een nieuwe manier van managen met zich mee. Evoluerende markten vragen een constante monitoring en een afstemming tussen de verkoopprocessen, de eisen van de markt en de bedrijfsdoelstellingen.

Niet alleen de markt is veranderd, ook de relatie tussen klant en verkoper is gewijzigd. De één-op-één-relatie heeft moeten plaatsruimen voor een verkoopteam. Dit zorgt ervoor dat ook de manier van evalueren verandert. Prestatiemaatstaven en competentieportfolio's doen hun intrede en nieuwe verloningssystemen worden opgezet. Zo wordt vandaag vaker gewerkt met een hoog vast inkomen en een kleiner aandeel commissies en bonussen. Daar waar het traditionele management vroeger verloonde op basis van kwantitatieve resultaten (zoals volume en omzet) dient het vandaag rekening te houden met de prestaties van de account manager (d.w.z. niet alleen wat hij verkoopt maar ook hoe hij erin slaagt om te verkopen).

Een nieuwe vorm van beoordelen betekent eveneens een nieuwe vorm van verloning en beloning. Het vroegere beloningssysteem op basis van commissies en bonussen moet stilaan plaats maken voor vaste salarispakketten.

### 3.3 Optimalisatie door middel van segmentatie<sup>21</sup>

*Segmentation enables an organization selectively to target "good" business (Anderson en Narus, 2003)<sup>22</sup>.*

Elke onderneming die een duidelijke en degelijke businessstrategie wil uitwerken moet hierbij rekening houden met zijn marktbenadering. Om een marktbenadering uit te stippelen is het indelen van de markt in segmenten een noodzakelijke voorwaarde. Elke onderneming neemt deze oefening voor zijn eigen rekening. Jammer genoeg wordt de oefening maar al te vaak gehouden op basis van de verkeerde parameters. Marketeers baseren zich vaak op niet meer dan sectoren en productgroepen om hun klanten in te delen, eerder dan rekening te houden met klantkenmerken en vooral het inkoopproces van de klant.

Het begrip marktsegmentatie slaat op het selecteren en groeperen van klanten op basis van gemeenschappelijke kenmerken zoals behoeften, inkoop- en gebruiksgedrag, waarden enz. Om klanten in te delen in segmenten kan de onderneming gebruik maken van diverse methoden. Enerzijds kan men een beroep doen op kwantitatieve studies van het consumentengedrag (bv. aankoopfrequentie, inkooporganisatie, waarde van contracten, aantal werknemers, enz.), anderzijds behoort ook kwalitatief onderzoek (bv. gedrag tijdens verkoopgesprek) tot de mogelijkheden.

Een goede marktsegmentatie blijft niet zonder gevolgen. Zo zal deze invloed uitoefenen op de salesmensen, het ontwikkelen van nieuwe producten, marketingcommunicatie, het distributiekanaal en wederverkopers en niet te vergeten de verkoopprijzen.

De voordelen verbonden aan marktsegmentatie kunnen gemakkelijk op een rijtje worden gezet. Een eerste voordeel is dat door een goed uitgevoerde marktsegmentatie een gedifferentieerd product- en dienstenaanbod ontstaat dat zich duidelijk onderscheidt van dat van de concurrentie. Het creëren van een USP wordt op deze manier mogelijk. Daarnaast kan de onderneming zich concentreren op de verwachtingen, noden en ambities van de klant.

Marktsegmentatie laat toe om een sterke relatie uit te bouwen met de meest interessante klanten en zo mogelijk een barrière op te werpen tegen de concurrentie. Naast het selecteren van de meest interessante klanten wordt op deze manier ook duidelijk waarom andere klanten niet in aanmerking komen. Beter gedefinieerde klantenprofielen vergroten op hun beurt de kans op hogere winsten en het behalen van een groter marktaandeel door middel van gerichte marketing- en verkoopinspanningen.

Zoals eerder aangehaald baseren ondernemingen zich vaak op de meest voor de hand liggende klassen om hun klanten in te delen. Zo worden de klanten ingedeeld op basis van hun activiteit(en), locatie, producten, enz. Een studie van Lyndon Simkin uit 2007 toont aan hoe een zesdelig stappenplan echter kan helpen bij het realiseren van een grondig marktsegmentatieschema.

---

<sup>21</sup> SIMKIN, L., Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 23, nr. 7, 2008, blz. 464-474.

<sup>22</sup> ANDERSON, J.C. & NARUS, J.A., Selectively pursuing more of your customer's business. *Sloan Management Review*, Volume 44, Nr. 3, blz. 42.

Om dit marktsegmentatieschema te realiseren dient men te vertrekken vanuit een departementoverschrijdende structuur die ondersteund wordt door marktonderzoek aangaande de klantennoden, het inkoopproces van de klanten en andere kritische factoren. De kern van het proces wordt gevormd door het koopmodel. Dit concept ontstond in 1996 en werd tot stand gebracht door Dibb en Simkin.

Het koopmodel is initieel bedoeld als een hulpmiddel bij het opstellen van marketingplannen. Door gebruik te maken van dit concept krijgt de marketeer een beter zicht op de noden en gedragingen van de klant. Dit concept is opgebouwd uit drie grote elementen, zijnde het profiel van de klant, het inkoopproces van de klant en externe factoren.

Bij het opstellen van een marktsegmentatieschema is het koopmodel het startpunt. In een workshop dient een departementoverschrijdend team voor de bestaande klantensegmentatie, -groepen een koopmodel op te stellen. Het team wordt het best samengesteld op basis van salesmensen en marketeers daar zij vaak een hand hebben in de bestaande klantensegmentatie.

### **3.3.1 Een zesdelig stappenplan**

#### ***3.3.1.1 Overtuig de betrokken werknemers***

Om een workshop op te zetten, is het belangrijk dat er departement- en niveauoverschrijdend wordt gewerkt. Alle betrokken partijen dienen opgenomen te worden in het team. Het gaat hierbij om marketeers, account managers, order managers en consultants maar ook het D- en C-level (respectievelijk directors en CXO's) moet betrokken worden.

#### ***3.3.1.2 Beschrijf de bestaande segmentering***

Stap twee bestaat uit het oplijsten van de bestaande klantengroepen/segmentering op basis van de huidige segmentatiecriteria.

#### ***3.3.1.3 Analyseer de klantkenmerken en het inkoopgedrag per klantengroep***

Na het beschrijven van de bestaande segmentering is het de bedoeling om het koopmodel zo goed als mogelijk op te maken voor elk van de klantengroepen. Dit houdt in dat de leden van het team het klantenprofiel, het inkoopproces en de externe beïnvloedende factoren per klantengroep moeten definiëren.

#### ***3.3.1.4 Verder specificeren van de klantengroepen***

Om het koopmodel correct in te vullen, dient eerst het klantenprofiel opgemaakt te worden. Het lijkt echter niet onwaarschijnlijk dat er niet altijd een consensus zal gevonden worden bij het bepalen van de kernwaarden (klantnoden). Indien er geen overstemming mogelijk is, moet het team de klantengroepen verder opsplitsen in subgroepen. Het is van cruciaal belang dat de uiteindelijke segmentatie een homogene klantengroep oplevert.

Eens er een akkoord is over het klantenprofiel moeten het inkoopproces en de externe beïnvloedende factoren worden bepaald. Dit moet er uiteindelijk toe leiden dat er sprake is van een onderscheidend koopmodel per klantengroep.

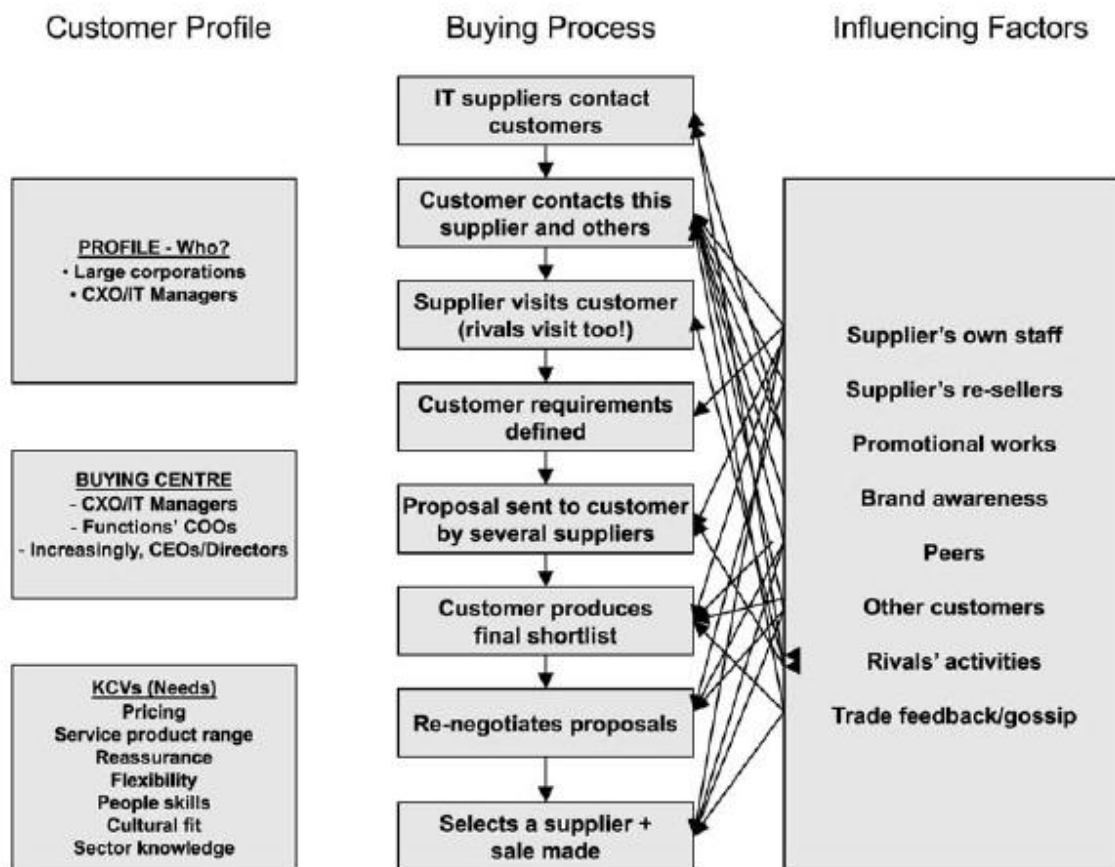
### 3.3.1.5 Hergroep de klantengroepen tot marktsegmenten

Eens de verschillende koopmodellen zijn opgemaakt, moeten de gemeenschappelijke klantgroepen gedetecteerd worden. De marktsegmenten die ontstaan op basis van het koopmodel zullen op deze manier sector- en productoverschrijdend zijn. Voor de sales- en marketingafdeling worden de nieuwe marktsegmenten veel efficiënter en effectiever om te benaderen.

### 3.3.1.6 Creër nieuwe marketingprogramma's

Eens de nieuwe klantsegmenten gecreëerd zijn kan de onderneming nieuwe marketingprogramma's ontwikkelen. Sommige bedrijven zullen echter niet in staat zijn om alle marktsegmenten te benaderen. Een keuze dwingt zich dus op. Het is aan het marketing- en verkoopdepartement om te bepalen wat de te benaderen marktsegmenten worden. Voor elk gekozen marktsegment dient er een duidelijke strategie en positionering gekozen te worden. Dit houdt onder meer in dat elk segment zijn eigen marketingmix krijgt.

### 3.3.2 Een koopmodel voor de IT dienstenmarkt



Figuur 9 Voorbeeld van een koopmodel voor de IT dienstensector (toegepast op Easynet Belgium)



Het koopmodel zoals hiervoor beschreven kan toegepast worden op diverse markten en dus ook op de telecommunicatie en IT sector. Om deze figuur zo concreet mogelijk te maken wordt deze gekoppeld aan Easynet Global Services. Bij het beschrijven van het klantenprofiel wordt een

onderscheid gemaakt tussen drie elementen. Het eerste element is het profiel van de onderneming. Enkele jaren terug besloot Easynet Belgium om zich te ontdoen van de kleine installed base klanten. De kaart van grote ondernemingen werd resoluut getrokken. Wanneer het gaat om grote ondernemingen ligt de bevoegdheid omtrent IT investeringen dan ook vaak bij het C-level en de IT verantwoordelijken. De klantennoden (KCV = key customer values) variëren van kostprijs tot product- en marktkennis. De business-to-business telecommunicatiewereld in België is vrij beperkt. De CXO's kennen elkaar en mond-tot-mond reclame doet vlug de ronde. Easynet moet zich dus op een unieke manier in de kijker spelen bij haar klanten en prospects. Ze probeert dit door bespoken te werken en elke klant op een unieke en persoonlijke manier te benaderen. Het achterhalen van de klantennoden is van cruciaal belang.

Wanneer een onderneming besluit om een 'managed network' aan te kopen zal dit vaak volgens het inkoopproces zoals op de voorgaande pagina gebeuren. De onderneming wil een nieuw netwerk aanleggen of haar bestaande netwerk upgraden/wijzigen en wordt benaderd door een leverancier (zoals bv. Easynet). Het aankopen van netwerken is vaak een belangrijke en kapitaalsintensieve aangelegenheid en gaat niet over één nacht ijs. Het is dan ook logisch dat de onderneming een RFP (request for proposal) uitschrijft. Deze RFP zal vaak gepaard gaan met een bezoek aan de klant. Dit bezoek dient om de specifieke klantennoden te achterhalen en indien mogelijk te toetsen naar belangrijke elementen die een rol kunnen spelen in het beslissingsproces van de klant. Indien de RFP is opgemaakt zal de vragende partij een keuze maken uit de ingediende RFP's. Hieruit wordt een strenge selectie gemaakt (in het geval van Smufit Kappa werd er van zeven naar twee kandidaten gegaan). De resterende aanbieders zullen het opnemen tegen elkaar en de laatste noden herwerken in hun finale RFP. Uiteindelijk is het aan de klant om een definitieve keuze te maken.

Het derde element in het koopmodel zijn de beïnvloedende resterende factoren. De aankoop van netwerk en bijhorende diensten is geen overhaaste keuze. De onderneming wordt vanuit diverse hoeken beïnvloed. Hierbij gaat het om de eigen werknemers (vooral de IT'ers) maar ook de providers waarmee de supplier werkt, de reputatie van de supplier, bevindingen van andere klanten, enz.

Een mooi voorbeeld rond de beïnvloedende factoren werd aangehaald door de marketing executive. Tijdens een diner in een driesterrenzaak met de CIO's van de grootste klanten en de managing director (MD) van Easynet Belgium getuigde de CIO van Barry Callebaut hoe tevreden hij wel was van de telepresence oplossing van Easynet. Het was deze getuigenis die een van de andere klanten aan tafel overtuigde om ook een VNOC (Video Network Operation Centre) te kopen. De avond was op slag geslaagd en het etentje onmiddellijk terugverdiend. Een mooi voorbeeld van hoe een onderneming zijn klanten kan beïnvloeden zonder aan pushverkoop of onderhandelingen te doen.

### 3.4 Top leads genereren

Het startpunt van de salescyclus is het genereren van nieuwe leads of potentiële klanten. Hier geldt in de eerste plaats dat kwaliteit de bovenhand dient te nemen op kwantiteit. Een grote hoeveelheid potentiële klanten leidt namelijk niet gegarandeerd tot succes.

Een lead kan omschreven worden als een potentiële klant die interesse heeft in de onderneming en haar producten en die zich bewust is van het feit dat deze onderneming een oplossing heeft voor zijn of haar probleem<sup>23</sup>.

In een volgend stadium kan er sprake zijn van een gekwalificeerde sales lead. Deze lead voldoet aan het profiel van de ideale klant voor de onderneming. Dit gebeurt door elke suspect te toetsen aan het ideale klantprofiel. Het is aan het sales- en marketingteam om in overleg dit ideale klantprofiel te creëren. Het vormt namelijk de basis voor het verdere verloop van de mogelijke klantrelatie.

Om de mate van aantrekkelijkheid van de lead te bepalen kan de onderneming gebruik maken van de BANTS formule<sup>24</sup>. Deze formule groepeerde enkele kwalificatiecriteria die een rol spelen bij het beschrijven van de lead.



Figuur 10 Kwalificatiecriteria bij het selecteren van leads

BANTS staat voor:

- **Budget.** De parameter budget refereert naar het feit of de lead wel voldoet aan de financiële verwachtingen van de onderneming. Wat is de potentiële omzet van deze klant op korte, middellange en lange termijn?
- **Authority** (= DMU). Op welk niveau worden de onderhandelingen gevoerd? Het is belangrijk om te onderhandelen met de juiste mensen. Zij weten namelijk concreet wat het probleem is, welke oplossing ze verwachten en hebben de bevoegdheid om beslissingen te nemen.

<sup>23</sup> CAROLL, B.J., Lead Generation for the complex sale. Boost the quality and quantity of leads to increase your ROI. USA, McGraw-Hill, 2006, 218 blz.

<sup>24</sup> O.c.

- **Need** (noden). Om de juiste oplossing aan te bieden is het belangrijk om een correct beeld te hebben van de klantennoden. De klant moet eveneens overtuigd zijn van het feit dat de onderneming dé oplossing heeft voor zijn probleem.
- **Time frame** (Beslissingsproces). Niet alleen bij het ontwerpen van een oplossing maar ook voor de financiële kant van de zaak is het belangrijk om een zicht te hebben op de planning van de klant. Wanneer dient de oplevering te worden uitgevoerd?
- **Sales ready**. Is de klant weldegelijk bereid tot het aangaan van een contract. Het is aan de account manager om na te gaan of de klant oprecht geïnteresseerd is in de oplossing van zijn onderneming.



Gedurende de stage had ik het genoegen om direct betrokken te zijn in een cold prospecting campagne. Op basis van de telefonische survey werd een lijst opgemaakt van bedrijven die heel wat potentieel bieden voor Easynet Belgium. Het opzet van de campagne is het bereiken van de klant en hem warm maken voor een bezoek van één van de account managers. Dit wordt gedaan aan de hand van een duidelijke elevator pitch. Zo dient Easynet voorgesteld te worden aan de klant; wie zijn wij, wat doen wij en welke meerwaarde kan Easynet voor uw bedrijf betekenen. Cold prospecting dient te worden gedaan op basis van correcte data en via de juiste contactpersoon. In dit geval wordt er gestreefd naar het C-level en naar de medewerkers die rechtstreeks betrokken zijn bij het IT-beleid binnen de onderneming.

### 3.4.1 Verkoopvoorspellingen

Naast het genereren en analyseren van top leads hebben ook verkoopvoorspellingen een prominente rol verworven op de agenda. Wanneer het gaat om verkoopvoorspellingen moet er duidelijk gesteld worden dat deze alleen zinvol zijn indien ze in overeenstemming zijn met de ondernemingsdoelstellingen en planning.

Nog al te vaak wordt er bij het maken van verkoopvoorspellingen een beroep gedaan op kwalitatieve methoden zoals de verwachtingen van het management of de klanten. Nochtans hebben verschillende studies het nut en de kwaliteit van kwantitatieve voorspellingen reeds aangetoond. Verkoopvoorspellingen hebben een bindend karakter. Zij zijn namelijk de link tussen de oncontroleerbare externe factoren (die een invloed uitoefenen op de vraag) en de interne besluitvorming<sup>25</sup>.

Donna F. Davis en John T. Mentzer beschouwen in hun studie uit 2007 verkoopvoorspellingen als een bekwaamheid van de organisatie die erop gericht is de vraag naar producten (of diensten) op te vangen door voldoende middelen in te zetten op het gebied van marktonderzoek<sup>26</sup>. Voldoende investeringen op het vlak van marktonderzoek komt de hele organisatie ten goede. Door in dialoog te treden met de omgeving komt er een cyclisch proces op gang dat de basis vormt voor verkoopvoorspellingen. Door te interageren met haar omgeving leert de onderneming omgaan met oorzaak-gevolg relaties.

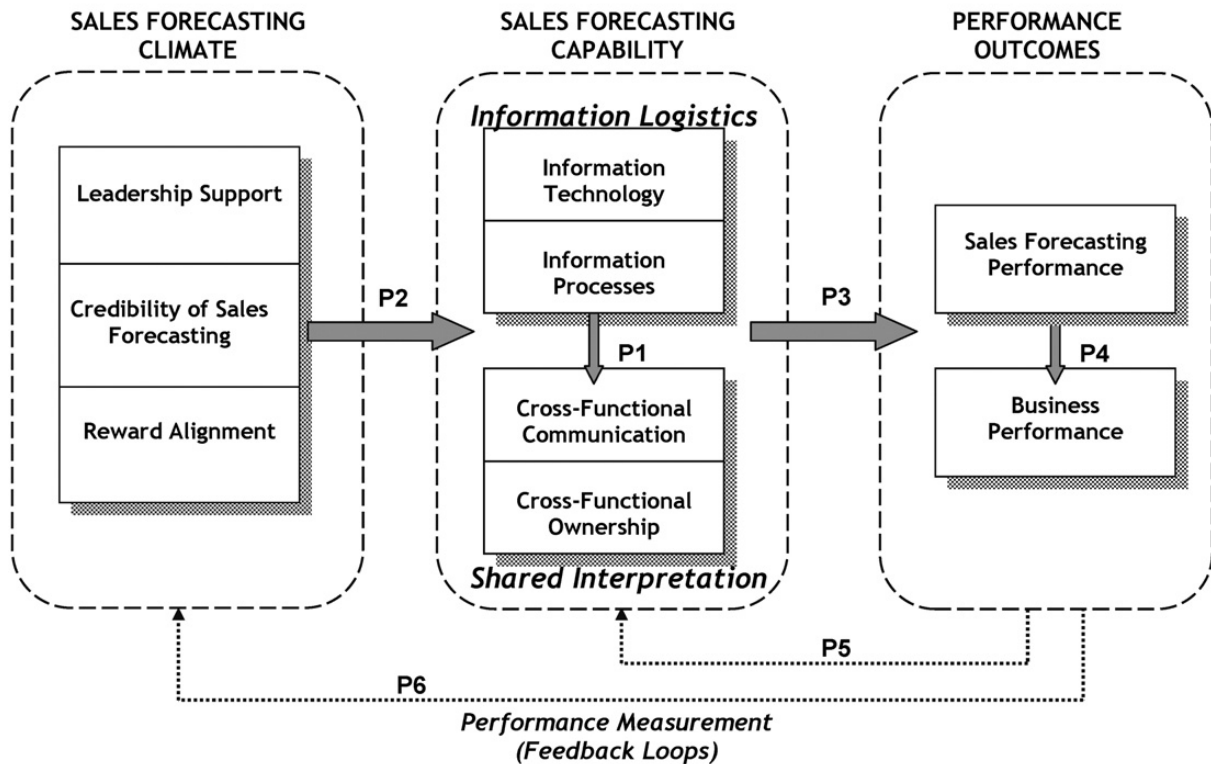
<sup>25</sup> MENTZER, J.T. & MOON, M.A., Sales Forecasting Management: A Demand Management Approach. 2<sup>nd</sup> edition, Sage publications, 2005, 368 blz.

<sup>26</sup> DAVIS, F.D. & MENTZER J.T., Organizational factors in sales forecasting management. International Journal of Forecasting, nr. 23, 2007, blz. 475-495.



### 3.4.2 Het sales forecasting management model

Het sales forecasting management (SFM) model is een proces dat bestaat uit vier elementen: (1) het klimaat van de verkoopvoorspelling, (2) de mogelijkheid (mogelijkheden) tot verkoopvoorspellingen, (3) resultaten en (4) terugkoppeling.



Figuur 11 Het sales forecasting management (SFM) model

#### 3.4.2.1 Mogelijkheid tot verkoopvoorspellingen

Afhankelijk van waarop er gefocust wordt en wat de doelstellingen zijn, kunnen de aanwezige mogelijkheden binnen de organisatie in drie categorieën worden opgedeeld. Met “interne-externe” mogelijkheden wordt bedoeld op de interne processen zoals technologische innovatie en productie, daar waar “externe-interne” mogelijkheden zich richten tot de externe factoren (bijvoorbeeld klantenbinding en marktkennis). Om de interne-externe mogelijkheden met de externe-interne mogelijkheden te integreren is er nood aan zogenaamde “overkoepelende” mogelijkheden. De overkoepelende mogelijkheden worden gevormd door zowel externe als interne analyses. Onder deze overkoepelende mogelijkheden verstaat men onder meer pricing, productontwikkeling en het plaatsen van orders. Verkoopvoorspellingen spelen een belangrijke rol in het creëren van een concurrentievoordeel. Om een concurrentievoordeel te ontwikkelen moet de onderneming een beroep doen op de betrokkenheid van alle werknemers en voldoende middelen uittrekken om aan onderzoek te doen.

#### 3.4.2.1.1 Informatieoverdracht

Het is vanzelfsprekend dat verkoopprognoses slechts kunnen slagen wanneer het verspreiden van informatie gebeurt op een gestructureerde wijze. Dit zal ertoe bijdragen dat de onzekerheid die gepaard gaat met het nemen van beslissingen afneemt en dat de informatiestroom tijdig tot bij de juiste medewerkers geraakt.

De informatieoverdracht (fig.: information logistics) dient te gebeuren door een informatiestructuur onder de vorm van informatietechnologie en informatieprocessen. Hierbij wordt gedacht aan het delen van documenten (bv. in de cloud), intranet en extranet, gezamenlijke tools en natuurlijk e-mail. Deze vormen dragen niet alleen bij tot het verspreiden van informatie maar ook tot de creatie ervan.

#### 3.4.2.2 Een gezamenlijke kijk op de zaak

De mate waarin de informatie omtrent de verkoopprognose door iedereen op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd is de gezamenlijke visie (fig.: shared interpretation). De sterkte van een goede verkoopvoorspelling is dat er organisatiebreed wordt gecommuniceerd en dat de informatie die leidt tot het maken van de voorspelling door verschillende departementen (en functies binnen de organisatie) wordt aangeleverd<sup>27</sup>. Verschillende standpunten leiden namelijk tot een hogere mate van informatie-uitwisseling.

*P1. Er is een positieve correlatie tussen de mate van informatieoverdracht en een gezamenlijke visie.*

Hoe meer een organisatie gebruik maakt van informatietechnologie en gestructureerde processen, hoe beter zij in staat zal zijn om een gezamenlijke visie omtrent haar verkoopvoorspellingen te creëren.

#### 3.4.2.3 Het klimaat van de verkoopvoorspelling

De culturele waarden binnen een organisatie waaruit het gedrag van de werknemers voortvloeit kan worden aanzien als de basis waaruit het klimaat van een onderneming groeit. Door het uitstippelen van een beleid en door het vastleggen van procedures kan het management proberen om dit klimaat in goede banen te leiden. Omdat het klimaat een groepering is van de culturele waarden binnen de onderneming, zal ook deze factor van belang zijn bij het opstellen van verkoopvoorspellingen.

Davis en Mentzer beschouwen het klimaat bij een verkoopvoorspelling als de gezamenlijke visie van de werknemers omtrent (1) de ondersteuning van het management bij de voorspelling, (2) de geloofwaardigheid van de verkoopvoorspelling en (3) de verloning bij betere prestaties<sup>28</sup>.

##### 3.4.2.3.1 Ondersteuning van het management

Het management speelt een cruciale rol in het maken van verkoopvoorspellingen. Ze dienen namelijk niet alleen een deskundige te zijn in hun vakgebied maar bovendien ook de werknemers weten te

---

<sup>27</sup> LAPIDE, L., Where should the forecasting function reside? *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, volume 21, nr. 4, blz. 15-18.

<sup>28</sup> DAVIS, F.D. & MENTZER J.T., Organizational factors in sales forecasting management. *International Journal of Forecasting*, nr. 23, 2007, blz. 475-495.

motiveren op het vlak van de voorspellingen. Door op een duidelijk en consistente manier te communiceren dienen zij de betrokkenheid en het engagement van de medewerkers te versterken.

#### 3.4.2.3.2 De geloofwaardigheid van de verkoopvoorspelling

Als het gaat om de geloofwaardigheid of betrouwbaarheid van de verkoopvoorspelling kan het best worden verwezen naar de werknemers. Zij bepalen namelijk de mate van vertrouwen in de verkoopvoorspelling.

#### 3.4.2.3.3 Verloning op basis van de beoogde targets

Bij verkoopprognoses is het belangrijk dat de werknemers het gevoel hebben/krijgen dat ze worden beloond voor hun positieve bijdrage aan de prognoses. Omgekeerd werkt het eveneens motiverend als de werknemer ziet dat negatieve of belemmerende activiteiten bestraft worden.

Veel organisaties blijven vasthouden aan individuele beloningsschema's als stimulans voor verkoopprognoses. Ze zien dit als de sleutel tot succes ondanks de vele studies die reeds het tegendeel bewezen<sup>29</sup>. Vandaag wordt de informatie binnen de onderneming verzameld vanuit diverse standpunten en departementen. Daarom is het niet aangewezen om op individuele basis te belonen of werken met incentives. Meer zelfs, wanneer de individuele beloning gekoppeld is aan vooropgestelde targets inzake prognoses neemt de kwantiteit de bovenhand op de kwaliteit.

Naast een beloningssysteem dat afgestemd is op het resultaat, heeft de werknemer nood aan degelijke ondersteuning vanuit het management en betrouwbare gegevens. Deze elementen motiveren de werknemer om een sterk model op het vlak van verkoopprognoses uit te bouwen.

*P2. Hoe beter het klimaat rond de verkoopvoorspelling, hoe groter de betrouwbaarheid van de voorspelling.*

#### 3.4.2.4 Resultaten

Het evalueren van de resultaten kan op verschillende manieren gebeuren. Zo kunnen de resultaten getoetst worden aan de klanten door na te gaan of het target op het vlak van nieuwe orders is gehaald. Daarnaast is ook interne evaluatie mogelijk door te benchmarken. Hieronder valt het vergelijken van de verschillende voorspellingen gemaakt door diverse werknemers op het vlak van betrouwbaarheid.

Daarnaast mag men ook aannemen dat de mate van voorspellingen positief gecorreleerd is met de expertise op het vlak van informatieoverdracht. Informatietechnologie en gestructureerde informatieprocessen bieden namelijk een draagvlak voor het verspreiden en creëren van interne en externe informatie. Ook een hoge mate van betrokkenheid binnen de onderneming zal een positief effect teweegbrengen op de resultaten van de voorspellingen.

---

<sup>29</sup> HOPE, J. & FRASER, R. New ways of setting rewards: The beyond budgeting model. Journal of the Operational Research Society, Volume 45, nr. 4, 2003, blz. 104-119.

*P3. Er is sprake van een positief verband tussen de mogelijkheden om verkoopvoorspellingen te maken en de succesratio van de voorspellingen.*

De resultaten kunnen bovendien ook beoordeeld worden in relatie tot hun bijdrage in de winst, het serviceniveau voor de klant en de bevoorradingskosten. De onderneming kan deze bijdrage registreren door de beslissingen die werden genomen op basis van de verkoopprognoses bij te houden.

*P4. De succesratio van de verkoopvoorspelling is positief gecorreleerd tot het bedrijfsresultaat.*

### **3.4.2.5 Terugkoppeling**

Voor managers vormen de prognoses een element in hun budgetoefening. Het is een instrument dat kan gebruikt worden in diverse debatten en een doorslaggevende factor kan spelen in het nemen van beslissingen. Net zoals in elk ander proces dient er ook bij het maken van verkoopprognoses een systeem te zijn dat terugkoppeling mogelijk maakt. Daarom moet er op regelmatige basis geëvalueerd worden of de prognoses nog steeds bijdragen tot (het verbeteren van) de ondernemingsresultaten.

*P5. De bruikbaarheid van de resultaten heeft een positieve impact op de mogelijkheden om verkoopvoorspellingen te maken.*

Het terugkoppelen en analyseren van de resultaten dient als bijkomend doel ook een positieve invloed uit te oefenen op de mindset van de werknemers ten aanzien van verkoopprognoses. Om de werknemers bewust te maken van het belang van de prognoses is het belangrijk dat het management het nut ervan duidelijk kenbaar maakt<sup>30</sup>. De participatie van de werknemers vergroot niet alleen het bewustzijn, het laat de werknemers ook het belang inzien van deze prognoses op de bedrijfsresultaten in het algemeen.

*P6. Er is een positief verband tussen het visualiseren van de terugkoppeling en het klimaat van de verkoopvoorspelling.*

---

<sup>30</sup> MOON, M.A., e.a., Conducting a sales forecast audit. International Journal of Forecasting, Volume 19, nr. 1, 2003, blz. 5-25.

## 3.5 Opleiding, training en evaluatie van het verkoopteam

### 3.5.1 Relatiemanagement<sup>31</sup>

De rol van de hedendaagse sales en account manager lijkt stilaan te evolueren naar die van een relatiemanager. De nadruk komt veeleer te liggen op het uitbouwen en onderhouden van een duurzame relatie met de klant. De vaardigheden en attitudes die men nodig acht voor de traditionele (transactiegerichte) verkoopfunctie zijn echter anders dan deze voor relatiemanagement.

De relatiemanager wordt door Weitz en Bradford als volgt gedefinieerd<sup>32</sup>: “Relationship managers are those individuals responsible, over the long term, for the end-to-end relationship with a business-to-business customer, including communication, sales and after-sales service, and who act as the primary point of contact for a customer.”

Relatiemanagement en de rol van relatiemanager zijn niet uit het niets ontstaan. De functie is historisch gegroeid vanuit de functie van persoonlijke verkoop. Deze functie was in de eerste plaats transactiegericht. Niet alleen de normen en waarden waren geënt op dit systeem van verkopen, ook de gehele verloning was erop afgestemd. De verkoper hield er korte termijn relaties met de klant op na die eerder de vraag naar het product diende te stimuleren dan wel de nood te verhelpen. Vaak ging deze manier van verkopen gepaard met agressieve en slinkse verkooptechnieken. De traditionele verkoopfunctie kan getoetst worden aan vijf kernactiviteiten die de verkoper dient te vervullen. Zo diende de verkoper de klant in de eerste plaats te contacteren. Daarnaast diende hij het product of de dienst te verkopen. Een derde functie was het werken met wederverkopers. De verkoper was eveneens verantwoordelijk voor de service (voor, tijdens en na de verkoop) aan de klant en uiteindelijk ook het doorgeefluik van informatie tussen klant en onderneming. Voldoen aan deze vijf criteria werd door de verkoper beschouwd als het vervullen van zijn functie.

Op het tactische niveau is er echter een nieuwe kijk op de zaak ontstaan. De salesorganisatie maakte de omslag van transactie- naar relatiegericht verkopen, met de uitbouw van lange termijnrelaties als voornaamste doel. Het beheren en uitbouwen van de relatie met de klant is een functie die vaak is weggelegd voor de verkoopfuncties.

De relatiemanager kan getypeerd worden naargelang het soort klant waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen: global account managers, key account managers, major account managers en account managers.

De introductie van relatiemanagement brengt niet alleen op tactisch niveau wijzigingen met zich mee. Ook het takenpakket van de relatiemanager ondergaat enkele ingrijpende veranderingen. Zo wordt de desbetreffende account manager verantwoordelijk voor marktanalyse, planning, verkoopvoorspellingen en dienstverlening aan de klant. De account manager fungeert als een hechte partner van de klant en kent zijn aankoopproces. Daarnaast dient hij op de hoogte te zijn van de kostenstructuur die speelt in de markt en van de technologische veranderingen waar de markt

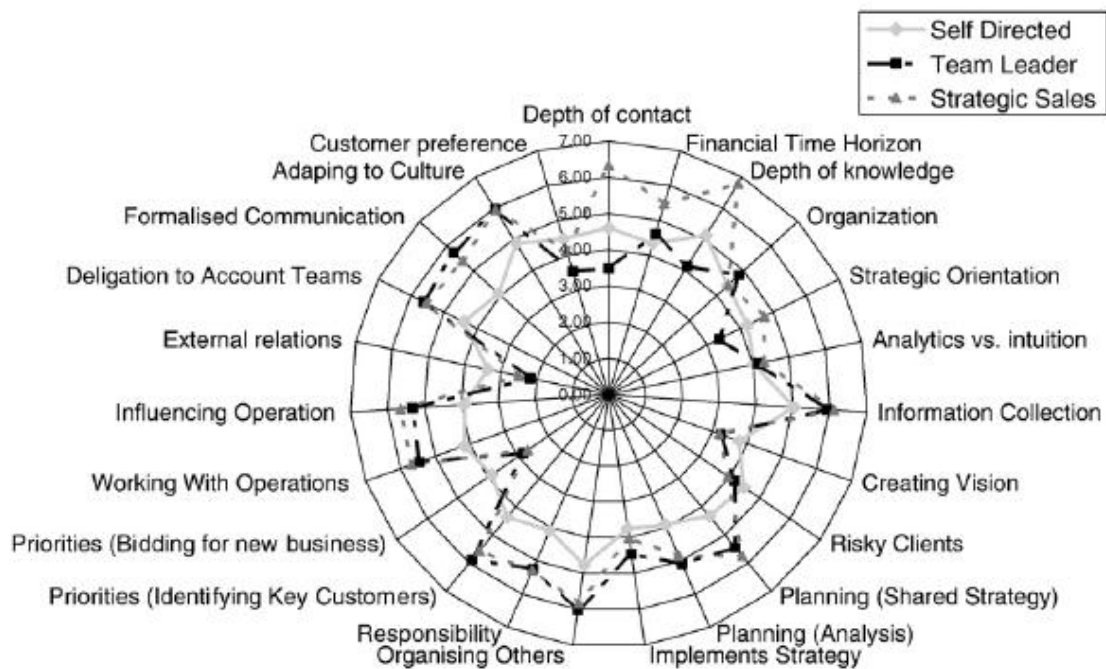
---

<sup>31</sup> DAVIES I., e.a. Relationship management: A sales role, or a state of mind? *Industrial Marketing Management*, Volume 39, 2010, blz. 1049-1062.

<sup>32</sup> WEITZ, B.A. & BRADFORD, K.D., Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Nr. 27 (2), 1999, blz. 241-254.

onderhevig aan is. Hiermee samenhangend spreekt het voor zich dat deze taken ook nieuwe vaardigheden, kennis en attitudes vergen.

Het onderzoek van L.A. Davies, L.J. Ryals en S. Holt onderscheidt drie clusters ten aanzien van relatiemanagement. Het gaat om zelfsturend, teamleiders en strategische sales. Elke cluster differentieert zich van de andere door bepaalde attitudes die in grotere of kleinere mate aanwezig zijn.



Figuur 12 Attitudecluster ten opzichte van relatiemanagement<sup>33</sup>

### 3.5.1.1 Zelfsturend

De cluster die als zelfsturend wordt gecatalogeerd zijn die persoonlijkheden die het meest vasthouden aan de traditionele verkoopfunctie. In tegenstelling tot leden van de andere twee clusters zijn deze personen minder geneigd tot persoonlijk contact met de klant en verzamelen ze daarmee samenhangend minder klantinformatie. Deze groep persoonlijkheden is evenmin actief bezig met plannen en het implementeren van strategieën. Er zijn vier grote redenen waarom deze groep als 'zelfsturend' wordt aanzien. In de eerste plaats is er de gebrekkige interesse in het delegeren van een account team. De personen in kwestie zijn eveneens niet tuk op het sturen van anderen en het gebruikmaken van systemen. De laatste en voornaamste reden is dat zij nauwelijks invloed hebben op de mensen die de beloftes van de verkoper dienen waar te maken.

Deze groep vermijdt structuren en verantwoordelijkheid en houdt ervan om op zichzelf aangewezen te zijn. Dit hoeft echter niet negatief te worden geïnterpreteerd. De diverse attitudes en de houding van deze groep bevestigt dat deze persoonlijkheden aangewezen zijn voor de traditionele,

<sup>33</sup> DAVIES I., e.a. Relationship management: A sales role, or a state of mind? *Industrial Marketing Management*, Volume 39, 2010, blz. 1049-1062.

transactiegerichte verkoopfunctie, eerder dan voor een sterke relatiemanagementfunctie. De verkoper die tot deze groep behoort is eveneens geschikt om met de prijsbewuste klant om te gaan. Het profiel van de sales en senior sales executives komt het meest in aanmerking om als zelfbesturend te worden bestempeld. Dit laat vermoeden dat deze mensen graag op zelfstandige basis te werk gaan.

### *3.5.1.2 Teamleiders*

Het beschrijven van een persoon als teamleider verwijst niet naar het feit dat hij of zij superieur is ten aanzien van de andere groepsleden maar wel dat de persoon in kwestie graag de verantwoordelijkheid draagt voor het team. In tegenstelling tot de groep die als 'zelfsturend' wordt bestempeld, is de teamleider wel bereid om strategische beslissingen te nemen. De teamleider werkt graag in teamverband, neemt verantwoordelijkheid gedurende het volledige salesproces en ligt goed binnen de eigen organisatie. Desondanks is de teamleider de persoon met het kleinste netwerk. De klantkennis die hij vergaart komt slechts tot stand door een beperkt aantal relaties. Daarnaast kijkt de teamleider in de eerste plaats nog steeds naar de behaalde winst, eerder dan oog te hebben voor de strategische klantwaarde.

Samenvattend kan er gesteld worden dat ondanks het feit dat de teamleider zich aangesproken voelt tot relatiemanagement, hij enkele basisvereisten tot een lange termijnrelatie in de wind slaat.

De teamleider voelt zich in zijn sas wanneer hij structuur ervaart in zijn werkomgeving. Hij houdt ervan om de verzamelde klantinformatie om te zetten in een strategie. De teamleider is de geknipte persoon om de betrokken departementen en medewerkers buiten de salesafdeling op dezelfde lijn te krijgen. Het is de major account manager die past in het profiel van teamleider omdat hij werkt met winstgevende, niet-strategische klanten en betrokken is bij eenmalige projecten.

### *3.5.1.3 Strategische sales*

De derde groep krijgt de benaming 'strategische sales' mee. Ondanks het feit dat de strategische sales in grote mate dezelfde kenmerken vertonen als de teamleiders, verschillen zij duidelijk op vier strategische punten. Een eerste strategische verschilpunt is de mate van klantcontact. De strategische sales bouwt een veel groter netwerk uit en neemt slechts een beslissing na het raadplegen van voldoende referenties. De tweede discrepantie hangt hier sterk mee samen. De strategische sales heeft een veel sterkere klantkennis. Omdat hij een grotere mate van klantcontact heeft, verzamelt hij veel meer informatie. Het is deze informatie die hij gebruikt bij het formuleren van zijn doelstellingen.

Het derde en vierde verschilpunt situeert zich voornamelijk op het vlak van tijdsgebruik. De strategische sales werkt met een langere tijdshorizon en besteedt eveneens meer tijd aan het zoeken naar strategische klanten (eerder dan naar winst).

Het zijn de vier voorgaande criteria die ervoor zorgen dat de strategische sales, ondanks het feit dat ze niet op alle aspecten uitmuntend scoren en ze in bepaalde gevallen enige controle in hun acties vereisen, het meest in aanmerking komt voor het uitbouwen, beheren en onderhouden van strategische klantrelaties.

Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat als bedrijven zich willen toeleggen op relatiemanagement, ze hun manier van rekruteren dienen aan te passen. Eerder dan op zoek te gaan naar profielen met de juiste kwaliteiten om te verkopen, moet de onderneming zich focussen op werknemers met een ruimere achtergrond.



Ook Easynet Belgium maakt gebruik van een ander soort account manager naar gelang het type klant. Het salesdepartement kent een hiërarchie en is opgebouwd uit een team van account managers, een sales manager en een sales en marketing director northern Europe. Onder de vier account managers bevindt zich onder meer een global account manager, een major account manager en een key account manager. Het takenpakket en de klantbenadering van elke account manager verschilt van dat van zijn of haar collega. De global account manager (GAM) is verantwoordelijk voor de strategische klanten. De belangrijkste strategische klanten van Easynet Belgium zijn o.a. Barry Callebaut, Bridgestone en Toyota. De account manager is – om het even om welk soort klant het gaat – het rechtstreekse aanspreekpunt van de klant.

Omdat het bij de grootste klanten steeds om complexe diensten en producten gaat, opereert de account manager nooit alleen. Hij wordt steeds bijgestaan door een projectmanager en één van de solution consultants. Wekelijks vindt er een update meeting plaats rond de klant waarin alle betrokken afdelingen betrokken zijn. Het gaat dan meer specifiek om de verantwoordelijke account manager, de project manager, de service delivery manager, de order manager en de verantwoordelijke consultant. Alle interne, lopende processen worden gedurende deze meeting doorgenomen en waar nodig bijgestuurd. Het is voornamelijk de account manager, in samenspraak met de project manager, die de meeting stuurt. Hij of zij staat namelijk rechtstreeks in contact met de klant en is dus het best geplaatst om toelichting te geven.



### 3.5.2 Evaluatie van het verkoopteam<sup>34</sup>

Naast de rol van relatiemanager, blijft het belangrijk dat de account manager zorgt voor de beoogde cijfers. Dit kan slechts door nieuwe klanten te winnen, de bestaande klanten te onderhouden, door aan cross-selling te doen en door de relatie met de minder interessante klanten af te bouwen. Wanneer het gaat om persoonlijke verkoop blijft een van de grootste knelpunten echter het beoordelen van de prestaties van de account manager. Bedrijven beseffen dat bij de evaluatie van het salesteam ze verder moeten kijken dan de omzet.

Het leidt geen twijfel dat accountability de nieuwe uitdaging wordt van de salesorganisatie op het vlak van evaluatie<sup>35</sup>. Daarnaast rijst echter wel de vraag welke instrumenten en applicaties hiervoor in aanmerking komen. Onderzoekers worstelen nog steeds met de vraag in welke omstandigheden welke maatstaven geschikt zijn en hoe deze het best worden ontwikkeld<sup>36</sup>. Omdat het aspect accountability buiten de scope van deze bachelorproef valt, wordt hier niet in detail op ingegaan.

 Vooral in de IT sector is het belangrijk dat het M- en D-level zich bewust is van het feit dat de salesactiviteiten en –resultaten moeten worden gemeten en afgestemd op de ondernemingsdoelstellingen en –strategie<sup>37</sup>. Een mooi voorbeeld van het meten en analyseren van de salesobjectieven en resultaten bij Easynet is de maandelijkse business review. Elke eerste vrijdag van de maand wordt door de managing director of iemand van het management een presentatie gegeven met de resultaten van de voorbije maand. Het gaat hierbij zowel om de Nederlandse als Belgische resultaten. De verkoopobjectieven van de voorbije maand worden vergeleken met de actuele cijfers. Er wordt ondermeer dieper ingegaan op nieuwe salesopportuniteiten maar ook op de churn van de voorbije maand. Waar bevindt zich nog potentieel voor de toekomst en waarom beëindigde de klant zijn contract. Het is aan de hand van deze analyses dat de onderneming haar doelstellingen bijstuurt en dat het salesteam weet wat er dient te gebeuren om haar doelstellingen te behalen. Om een concreet voorbeeld te geven van een opportuniteit, grijp ik terug naar de business review van de maand april 2011. Het was de managing director die aanhaalde dat Easynet een contract had binnengehaald met Primagaz. Deze onderneming maakt deel uit van de holding SHV. Indien Easynet erin slaagt om van Primagaz een tevreden klant te maken, wenkt de opportuniteit om contracten binnen te halen voor andere bedrijven binnen de holding. Om aan te tonen dat het gaat om een grote speler, wordt verwezen naar het feit dat de holding een familiebedrijf is met een geschat persoonlijk vermogen van maar liefst acht miljard euro. Naast de maandelijkse business review vindt er op geregelde tijdstippen ook een qualification meeting plaats. Gedurende deze meeting geven de verschillende account managers wat meer toelichting omtrent hun accounts en prospects.

<sup>34</sup> ZALLOCCO, R., e.a., A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 24, nr. 8, 2009, blz. 598-610.

<sup>35</sup> BROWN, S.P. en JONES, E., Introduction to the Special Issue: advancing the field of selling and sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2005, Volume 25, nr. 2, blz. 103-104.

<sup>36</sup> INGRAM, T.N. e.a., New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2005, Volume 25, nr. 2, blz. 137-154.

<sup>37</sup> HAINES, M., Sales metrics and the sales dashboard: gear up for improved accountability. *VARBusiness*, Volume 20, nr. 12, blz. 60.

### 3.5.2.1 Salesresultaten

De prestatie van de account manager kan zowel gemeten worden op basis van de output als op basis van de manier waarop hij of zij deze output behaalt. Wanneer de prestaties op basis van de output worden gemeten gaat het o.a. om winst, omzet, nieuwe accounts, aantal verkochte stuks en share of wallet. Met de manier waarop deze resultaten worden behaald, wordt gedoeld op de vaardigheden en activiteiten van de account manager zoals daar respectievelijk zijn: aanpassingsvermogen aan de verkoopsituatie en timemanagement.

De rol van de salesmanager in dit hele verhaal is cruciaal. Hoe het theoretisch kader rond het meten en analyseren van de salesresultaten ook is opgebouwd, het is de salesmanager die verantwoordelijk is voor het behalen van de doelstellingen van zijn team<sup>38</sup>.

### 3.5.2.2 Analyse en controle van de salesresultaten

Wanneer het management de prestaties van het salesteam en haar leden wil beoordelen, dient ze bij het vastleggen van de criteria niet alleen rekening te houden met het feit of de doelstellingen worden behaald (effectiviteit) maar ook met de manier waarop de doelstellingen worden behaald (efficiëntie). Het spreekt voor zich dat in elke situatie anders zal zijn. Geen enkele klant is namelijk dezelfde.

In situaties waar de verkoop gemakkelijk in output kan worden gemeten, dient de evaluatie te gebeuren op basis van deze gegevens. Het lijkt echter ook evident dat voor bepaalde projecten de vaardigheden van de account manager zullen doorwegen. In dat geval kan men gebruik maken van beoordeling op basis van gedrag. In veel gevallen is er van deze zwart-wit situatie geen sprake maar wel van een combinatie van beide omstandigheden. Wanneer een combinatie zich voordoet en de kosten op een efficiëntie manier kunnen worden gemeten, is het zinvol om de evaluatie hierop af te stemmen.



Wanneer het gaat om resultaten wordt er bij Easynet Belgium in de eerste plaats nog steeds gekeken naar de waarde van het contract dat de account manager weet af te sluiten. De contracten kunnen perfect in waarde worden uitgedrukt omdat het gaat om producten die in een aantal gevallen gestandaardiseerde prijzen hebben. In situaties waarbij er een speciale design vereist, dienen er prijsaanvragen (quotes) te worden uitgezet bij de partners of providers. Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de budgetary en firm quotes. Op basis van de resultaten van deze quotes zal de account manager de marge berekenen.

Telkens wanneer er een nieuw fiscaal jaar van start gaat, wordt er een budgetverwachting opgemaakt. Op basis van deze verwachting worden ook de verkoopobjectieven voor de account managers vastgelegd. Hoe de account manager zijn cijfer behaalt is van onderschikt belang.

Doorheen de stage heb ik echter ondervonden dat de wijze waarop de account manager zijn cijfers haalt van groot belang is op de departementen die rechtstreeks betrokken zijn in het verkoopproces.

<sup>38</sup> DALRYMPLE, D.J., e.a., *Sales Management* (7th edition). Wiley, 2001, 784 blz.

Hierbij denk ik in de eerste plaats aan sales support, order management en service delivery. Wanneer de account manager zijn taken niet naar behoren uitvoert, heeft dit negatieve gevolgen op de rest van het verloop van het proces. Zo wordt sales support belast met het herquoten van lijnen of routers en het herwerken van de pricing tool, terwijl order management niet aan de slag kan met een verkeerd adres op het order form. Dit betekent niet alleen dat de workload van de andere departementen toeneemt, maar ook dat er veel kostbare tijd verloren gaat voor andere klanten en/of prospects. In dit geval lijkt het aangewezen om een geformaliseerde structuur op te zetten die duidelijk stelt wat de consequenties zijn. Om niet elke account manager te “bestrafen” voor de fouten van zijn of haar collega dient elke situatie apart te worden bestudeerd.

Deze oefening blijft balanceren op een smalle koord. Een account manager die zijn targets haalt en de onderneming helpt groeien wordt best niet ontmoedigd omdat hij zijn ondersteunde taken niet naar behoren uitvoert. Er dient bovendien te worden opgemerkt dat de fout niet altijd toe te schrijven is aan de account manager. Fouten gemaakt door sales support, service delivery, finance of order management hebben ook een impact op het werk van de account manager.

### 3.6 Conclusie

Dit derde hoofdstuk probeert een antwoord te geven op de kernvraag die deze bachelorproef behandelt: 'hoe kan de salescyclus binnen een business-to-business omgeving geoptimaliseerd worden?' Het dient duidelijk te worden gesteld dat het hoofdstuk tot stand is gekomen aan de hand van diverse studies en bronnen. De aangehaalde visies zijn dus niet steeds sluitend en vormen geen bindend antwoord. Afhankelijk van de situatie, de sector en de bron zijn er andere visies en antwoorden mogelijk.

Zoals voorheen uitgebreid te lezen viel, wordt er geopteerd voor een vijfdelig antwoord. De relatie tussen marketing en sales vormt de start, gevolgd door de nieuwe salesfunctie en optimalisatie door middel van segmentatie. Optimalisatie door middel van segmentatie vormt het vierde aspect waarna er geëindigd wordt met opleiding, training en evaluatie van het verkoopteam.

De relatie tussen de sales- en marketingafdeling wordt nog te vaak belemmerd door een zekere spanning. Beide departementen weten nog steeds te weinig af van elkaars activiteiten terwijl ze vaak aan dezelfde doelstellingen werken. Het is dan ook aangewezen om vanuit een duidelijke structuur, met gemeenschappelijke doelstellingen, een platform te creëren dat beide departementen dichter bij elkaar brengt. Beide departementen beschikken over cruciale elementen om de suspect, prospect of lead op de meest aangewezen manier te benaderen. Door o.a. op geregelde tijdstippen een overlegmoment in te plannen kan reeds heel wat complementaire informatie worden uitgewisseld.

Dat de functie van de account manager stilaan evolueert naar een functie als relatiemanager wordt door diverse onderzoeken bevestigd. Van de account manager wordt verwacht dat hij oplossingsgericht leert werken. Oplossingen op maat is dan ook wat de klant verwacht. Dit kan slechts door de klant door en door te kennen. Stap voor stap dient de AM de relatie uit te bouwen. Dit brengt ook de nodige gevolgen voor het salesmanagement met zich mee. Het is van cruciaal belang dat het salesmanagement een strategische aanpak voor de nieuwe salesfunctie uitwerkt. Zonder de nodige ondersteuning kan de AM niet evolueren en dreigt er klantenverlies te ontstaan.

Een derde aspect van het antwoord wordt gezocht op het vlak van segmentatie. Ondernemingen baseren zich nog al te vaak op de verkeerde parameters om hun klanten in te delen. De klantkenmerken dienen veeleer gescreend te worden om een degelijke segmentatie uit te bouwen. Naast het analyseren van het klantenprofiel en het vastleggen van de klantennoden, speelt het inkoopproces van de klant een enorm belangrijke rol. Door voor elke klant een duidelijk koopmodel op te stellen, krijgt de onderneming een veel duidelijkere kijk op de zaak.

Naast het segmenteren van zijn klanten dient men ook nieuwe, potentieel interessante klanten of top leads te genereren. Hiervoor dienen duidelijke criteria te worden vooropgesteld. De verwachtingen ten aanzien van de klant dienen in overeenstemming te zijn met de strategische keuzes van de onderneming. Hier kunnen – net zoals in het geval van segmentatie – de juiste processen en modellen een houvast bieden. Daarnaast komen ook de verkoopvoorspellingen in het vizier. Veel vaker dan vroeger zijn de verkoopvoorspellingen gebaseerd op kwalitatieve factoren eerder dan kwantitatieve. Hier draagt ondermeer de rol van de account manager als relatiemanager

toe bij. Hij is veel meer in staat om aan te voelen wat er leeft bij de klant. Het zijn deze bevindingen die een belangrijke rol spelen bij het vooropstellen van de verkoopvoorspellingen. Daarnaast evolueert in dit geval ook de IT sector danig snel, dat kwantitatieve voorspellingen praktisch onmogelijk worden. Dat ook de economische conjunctuur hiertoe bijdraagt, leidt geen twijfel.

Een vijfde en laatste aspect is de opleiding, training en evaluatie van het verkoopteam. De rol van de account manager als relatiemanager brengt op het vlak van opleiding, training en evaluatie heel wat veranderingen met zich mee. Zo komen niet alleen zijn transactievaardigheden aanbod maar ook zijn sociale vaardigheden. Bij de werving van nieuwe salesmensen dient in dit geval aandacht te worden besteed aan diverse profielen. Niet elk profiel is geschikt voor om het even welke salesfunctie. Dat de introductie van relatiemanagement zo ook zijn invloed uitoefent op de evaluatie en verloning van de account manager, leidt geen twijfel. Niet alleen absolute cijfers dienen in aanmerking te worden genomen bij een evaluatie. Ook de manier waarop de resultaten tot stand zijn gekomen spelen steeds meer een dominante rol. Aan de onderneming in kwestie om uit te maken hoe ze hier kan en wil mee omgaan. Cijfers blijven belangrijk maar de manier van verkopen blijkt misschien wel een uniek concurrentievoordeel te herbergen...

## Literatuurlijst

- ANDERSON, J.C. & NARUS, J.A., Selectively pursuing more of your customer's business. Sloan Management Review, Volume 44, Nr. 3, blz. 42.
- BIZMANUALZ, Sales & marketing procedures for sales pipeline management. USA, Bizmanualz Inc., 2008, 712 blz.
- BROWN, S.P. en JONES, E., Introduction to the Special Issue: advancing the field of selling and sales management. Journal of Personal Selling and Sales Management, 2005, Volume 25, nr. 2, blz. 103-104.
- CAROLL, B.J., Lead Generation for the complex sale. Boost the quality and quantity of leads to increase your ROI. USA, McGraw-Hill, 2006, 218 blz.
- CORCORAN, K.J., e.a., High performance sales organizations: creating competitive advantage in the global market place. New York, McGraw-Hill, 2000, 221 blz.
- DALRYMPLE, D.J., e.a., Sales Management (7th edition). Wiley, 2001, 784 blz.
- DAVIES I., e.a. Relationship management: A sales role, or a state of mind? Industrial Marketing Management, Volume 39, 2010, blz. 1049-1062.
- DAVIS, F.D. & MENTZER J.T., Organizational factors in sales forecasting management. International Journal of Forecasting, nr. 23, 2007, blz. 475-495.
- FILL, C. & FILL, K.E., Business-to-businessmarketing. 1e druk, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2006, 378 blz.
- HAINES, M., Sales metrics and the sales dashboard: gear up for improved accountability. VARBusiness, Volume 20, nr. 12, blz. 60.
- HOPE, J. & FRASER, R. New ways of setting rewards: The beyond budgeting model. Journal of the Operational Research Society, Volume 45, nr. 4, 2003, blz. 104-119.
- INGRAM, T.N. e.a., New directions in sales leadership research. Journal of Personal Selling and Sales Management, 2005, Volume 25, nr. 2, blz. 137-154.
- KASPER, J., Short cycle selling. Beating your competitors in the sales race. USA, McGraw-Hill, 2002, 271 blz.
- KOTLER, P., Principes van marketing. 3de druk, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2008, 829 blz.
- LAPIDE, L., Where should the forecasting function reside? Journal of Business Forecasting Methods & Systems, volume 21, nr. 4, blz. 15-18.
- LE MEUNIER-FITZHUGH, K., en PIERCY, N.F., Improving the relationship between sales and marketing. European Business Review, Volume 22, Nr. 3, 2010, blz. 287-305.
- MENTZER, J.T. & MOON, M.A., Sales Forecasting Management: A Demand Management Approach. 2<sup>nd</sup> edition, Sage publications, 2005, 368 blz.
- MOKKENSTROOM, J., WIJNBERG, H.E., Professioneel verkopen. 2<sup>de</sup> druk, Amsterdam, Kluwer, 2008, 219 blz.
- MOON, M.A., e.a., Conducting a sales forecast audit. International Journal of Forecasting, Volume 19, nr. 1, 2003, blz. 5-25.
- ONDERNEMENTODAY, Easynet verkoopt 1100 kmo-klanten aan Toledo, Internet (13 februari 2009). ([http://www.ondernementoday.be/article.php?news\\_id=2423&type=5](http://www.ondernementoday.be/article.php?news_id=2423&type=5))
- PIERCY, N.F., Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 25, nr. 5, 2010, blz. 349-359.
- PIERCY, N.F. en LANE, N., Strategic customer management: strategizing the sales organization. New York, Oxford University Press, 2009, 288 blz.

- SIMKIN, L., Achieving market segmentation from B2B sectorisation. Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 23, nr. 7, 2008, blz. 464-474.
- SÖHNCHEN F., ALBERS S., Pipeline management for the acquisition of industrial projects. Industrial Marketing Management, Volume 39, 2010, blz. 1356-1364.
- SPRUYT, W., HUYSMANS, L., Operationele verkoop. 2<sup>de</sup> druk, Antwerpen, De Boeck, 2006, 359 blz.
- VITALE, R., e.a., Business-to-Business Marketing (Analysis and practice). New Jersey, Pearson Education, 2011, 512blz.
- WEITZ, B.A. & BRADFORD, K.D., Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, Nr. 27 (2), 1999, blz. 241-254.
- WRIGHT, R., Business-to-business marketing: a step-by-step guide. Harlow, Pearson Education, 2004, 536 blz.
- ZALLOCCO, R., e.a., A re-examination of B2B sales performance. Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 24, nr. 8, 2009, blz. 598-610.