

A background image showing a business meeting. In the foreground, a man in a white shirt is looking at a laptop screen, with his hand near his chin in a thoughtful pose. Another person is partially visible behind him. The laptop screen displays a line graph with a green upward trend. The overall scene is dimly lit, focusing on the work environment.

Sales versus marketing, wie is de winnaar?

KENNETH ★ SMIT

SUCCES DOOR DOEN

MARKETING

SALES



INLEIDING

Marketing en sales. Twee cruciale disciplines voor elk bedrijf. Vaak twee verschillende afdelingen, die lang niet altijd lekker samenwerken. Beide in de basis gericht op het verhogen van de omzet, maar wel op heel verschillende manieren, ondanks dat het zeker bij kleine bedrijven vaak in één functie wordt gecombineerd. Waar marketing, zeker in het verleden, vaak lastig af te rekenen was, is sales transparant en confronterend. Een typische marketeer verschilt ook vaak enorm van een typische verkoper. En toch liggen de werelden dicht bij elkaar dan we ons wellicht soms realiseren. Zeker in het moderne digitale landschap waarin techniek ons steeds beter helpt marketing en sales aan elkaar te koppelen tot een vloeiende customer journey.

In deze whitepaper zetten we uitgebreid de verschillen en strubbelingen tussen beide bedrijfsdisciplines uiteen. Vervolgens trachten we beide disciplines te beoordelen, waarbij we met name inzoomen op de samenwerking.



VERSCHILLEN

Dat marketing en sales van elkaar verschillen is een feit. Dat ze van elkaar afhankelijk zijn wordt echter vaak vergeten. Of is het juist die afhankelijkheid die de spanningen veroorzaakt? Wanneer we kijken naar de belangrijkste verschillen tussen beide disciplines wordt gelijk duidelijk waarom er vaak gesproken wordt van totaal andere types en de daarmee ontstane spanningen.

Groep versus individu



Verschillen tussen marketing en sales zijn zowel intern (binnen het bedrijf) als extern (naar buiten toe) te vinden. Een van de belangrijkste en meest significante verschillen is de benadering van het publiek. Marketing is van oudsher sterk gericht op groepen (doelgroepen) die bepaalde (vaak demografische) kenmerken gemeen hebben. Sales aan de andere kant is volledig gericht op het individu, de (toekomstige) klant. Marketing is/was daarom vaak minder goed meetbaar. Echter, het landschap verandert in snel tempo, met name vanwege digitalisering. Digitale media maken het mogelijk om groepen te benaderen op een individuele manier. Marketing en sales lopen dus meer en meer in elkaar over, waarover later meer.

Behoefte versus transactie



Een ander duidelijk verschil betreft het resultaat van de werkzaamheden. Marketing is bedoeld om een bepaalde behoefte te creëren bij de klant en doelgroep. Het speelt vaak in op een latente behoefte en wordt dus anders afgerekend dan sales, dat volledig gericht is op de transactie tussen bedrijf en klant.



Pull versus Push



Marketing richt zich in de basis dus op het creëren van een behoefte bij de doelgroep, ook wanneer die er initieel wellicht helemaal nog niet is. Marketing heeft dus als doel om de toekomstige klant richting het merk te 'trekken'. Pull dus.

Sales is meer gericht op het benoemen van het aanbod en overtuigen van de klant om tot actie over te gaan. Push dus. Laat je echter niet misleiden door de manier waarop pull en push worden toegepast. Ook marketing, dat in de basis dus bedoeld is om een pull te creëren, gebruikt daarvoor push mechanismes, zoals advertising. Sales aan de andere kant, gebruikt regelmatig ook pull mechanismes om de klant tot aankoop aan te zetten. Zeker als deze al een behoefte heeft, zoals in het geval van zoekgedrag op Google.

Bereik versus omzet



Vanwege haar focus op vaak bredere groepen/doelgroepen, met minder focus op individuele verkoop, wordt marketing in veel gevallen afgerekend op KPI's zoals bereik en frequentie.

Hoeveel mensen heb ik weten te bereiken, en hoe vaak heb ik dat gedaan. Sales kent uiteraard hele andere KPI's. Daar staat vooral omzet op de agenda, en in sommige gevallen bijvoorbeeld ook de customer life time value. Juist op dit punt ontstaan vaak spanningen, zoals we later in deze paper nog zullen ontdekken.

Strategisch versus tactisch



Marketing haalt veel van haar input uit marktonderzoek en analyse. Het is daarom vaak wat strategischer van aard dan sales, dat meer tactisch is. Waar marketingstrateeg een heel normale functie is hoor je zelden dat iemand een salesstrateeg

is. Sales put voor haar input namelijk niet uit marktonderzoek, maar ook uit daadwerkelijke verkoopcijfers en marktaandelen. Tastbaarder en daarmee meer gericht op tactiek.



Merk versus klant



Nog een groot verschil waar we wellicht onvoldoende bij stilstaan. Voor marketeers staat het merk, en de reputatie van dat merk, voorop. Het staat centraal in alle werkzaamheden. Niet voor niks hebben vrijwel alle grote bedrijven brandmanagers (merken managers) in dienst. Die hebben als taak om het merk in de markt te zetten. Sales aan de andere kant, richt zich sterk op de klant en het belang van de klant, veel minder op het merk. Er is dus daadwerkelijk sprake van een totaal andere insteek qua focus, die wederom tot de nodige spanningen kan leiden.

Lange termijn versus korte termijn



Het laatste verschil dat we moeten benoemen en dat aanleiding kan zijn voor verschillen in visie, is de tijdlijn van de werkzaamheden. Verkoop is een discipline die in hoge mate op korte termijn afgerekend wordt. Zeker binnen retail slaat de stress reeds toe als er enkele dagen teleurstellende verkopen worden genoteerd. Marketing is een discipline die veel meer gericht is op impact over een lange periode, en is dus veel meer gericht op de lange termijn. De interne druk op marketing is daarom vaak ook lager dan die op de sales.

Marketing	versus	Sales
Groep		Individu
Behoefte		Transactie
Pull		Push
Bereik		Omzet
Strategisch		Tactisch
Merk		Klant
Lange termijn		Korte termijn

SPANNINGEN

Wanneer we de verschillen tussen marketing en sales goed bekijken, zien we direct waarom er zoveel spanningen tussen beide afdelingen zijn. Beide afdelingen zijn in hoge mate van elkaar afhankelijk, maar hebben toch een heel andere manier van werken en een andere focus. Ook de druk die op beide afdelingen wordt uitgeoefend vanuit de organisatie is heel anders van aard. Welke spanningen komen we in de praktijk het meest tegen?

'Marketing gooit alles over de schutting'

Een verwijt dat vaak wordt gemaakt richting de marketingafdeling, is dat het alles maar over de schutting gooit bij sales. Of het nu nieuwe producten of nieuwe leads zijn, zonder pardon worden ze doorgeschoven naar de verkoopafdeling. Die moeten het dan maar oplossen.

'Sales kopt onze voorzet in en krijgt alle lof'

Daar staat tegenover dat bij marketeers vaak het gevoel leeft dat ze onvoldoende erkenning krijgen voor hun werk. Zeker online heeft de focus de laatste jaren sterk gelegen op sales (last click conversie). Marketeers hebben dan ook vaak het gevoel dat sales de puntgave voorzet vanuit marketing alleen maar hoeft in te koppen, maar er vervolgens wel met de credits vandoor gaat. Zeker wanneer er bonusconstructies zijn aan de kant van de salesafdeling, kan dit tot spanningen leiden.





'Sales denkt niet mee en zoekt overal problemen'

Marketing denkt op dagelijkse basis na over de wijze waarop het merk in de markt moet worden gezet. Daar komen ideeën uit naar voren. Om die ideeën te realiseren is marketing echter afhankelijk van andere afdelingen, zoals sales en IT. Een veel gehoord verwijt vanuit marketeers is dat sales (en ook IT) denkt in problemen en alle ideeën vanuit marketing al bij voorbaat bekritiseert of afschiet.

'Marketing wordt nergens op afgerekend en smijt met geld'

In de meeste bedrijven is het marketingbudget een veelvoud van het salesbudget. Dat kan weleens tot spanningen leiden. Vanuit de optiek van sales geeft marketing veruit het meeste geld uit, terwijl ze niet of nauwelijks worden afgerekend op het resultaat. Veel geld gaat naar above the line campagnes, terwijl de salesafdeling moet bezuinigen.

WIE WINT ER?

Maar wie is er nu de winnaar? Marketing of sales? Wie is belangrijker, wie is beter? In organisaties waar die prestigeslag gestreden wordt en voelbaar is, weet je dat er iets mis is. Waar marketing en sales niet goed samenwerken, doen zich een aantal duidelijke kenmerken voor:

Gebrek aan overleg bij kwalificeren leads

De problemen tussen marketing en sales komen het meest tot uiting wanneer het aankomt op het benoemen van kwalitatieve leads/prospects. Sales klaagt dat marketing weliswaar leads aanlevert, maar dat ze onvoldoende zijn qua kwaliteit. Marketing aan de andere kant vindt dat de gekwalificeerde leads die ze aanlevert bij sales niet juist worden geconverteerd. Wat is het probleem? Te weinig overleg! Marketing en sales dienen samen (en niet afzonderlijk van elkaar) te bepalen waar gekwalificeerde leads aan moeten voldoen.

Marketing en sales luisteren niet naar elkaar

Niemand praat meer met gekwalificeerde leads en klanten dan sales. Marketing vergeet vaak deze kennis en ervaring te gebruiken. Marketeers zijn bezig met innovaties in klantbenadering, zoals digital marketing, wat vaak niet besteed is aan salesmensen. Met andere woorden, beide afdelingen luisteren niet goed naar elkaar en maken veel te weinig gebruik van elkaars kennis en ervaring.

De conclusie?

Marketing en sales zijn zodanig met elkaar verweven dat ze onmogelijk succesvol kunnen zijn zonder een verregaande samenwerking. In het verleden was er vaak een duidelijke scheiding te benoemen tussen beide afdelingen: een focus op groepen versus het individu. Marketing richt zich op doelgroepen, sales op het individu. Echter, in het moderne digitale marketinglandschap is dit niet langer het geval. Marketing en sales lopen 1-op-1 in elkaar over op digitale kanalen zoals Google en Facebook. Marketing begint met het targeten van coherente groepen op basis van bijvoorbeeld demographics. Sales pakt de handschoen daarna op met retargeting op het individu op basis van surfgedrag. Een volledige digitale customer journey dus, van prospecting tot sales.



Het landschap is veranderd. De scheidslijn tussen marketing en sales is dus ook een stuk kleiner geworden. Beide afdelingen dienen dus echt beter samen te gaan werken, ook binnen jouw organisatie. Hoe? Begin eens met het implementeren of toetsen van de onderstaande adviezen en analyseer of die ervoor zorgen dat de samenwerking en het resultaat verbeteren.

Begrip voor elkaars positie

De meeste verschillen en strubbelingen zijn prima te verklaren als je kijkt naar de taken, doelen en afrekenmodellen van beide afdelingen. Een marketeer wordt vaak afgerekend op bereik. Zo moet bijvoorbeeld minimaal 50% van de doelgroep worden bereikt en dan het liefst ook nog met een regelmatige frequentie. Een verkoper aan de andere kant, wordt afgerekend op conversie en omzet. Beide doelen liggen niet altijd in elkaars verlengde. Door bij elkaar in de keuken te kijken, te zien en voelen wat elkaars uitdagingen zijn, kan het begrip flink verbeteren. Ga dus eens bij elkaar stage lopen, al is het maar een dag. Een marketeer zou periodiek een dag mee moeten lopen met een verkoper. Andersom zou het voor een verkoper goed zijn eens mee te lopen op de marketingafdeling.

Customer journey centraal stellen

Marketing, sales, management, omzet, bereik. De klant heeft er maling aan. Die wil vooral een prettige gebruikerservaring hebben en een goede service. Veel organisaties zijn nog sterk inside-out opgezet, met een focus op de interne organisatie. Door de customer journey van je klant centraal te stellen, dwing je elkaar tot samenwerken. De perfecte klantervaring kan namelijk enkel worden bereikt wanneer sales en marketing actief samenwerken. Beschrijf, met elkaar, wat de touchpoints zijn tussen je bedrijf en haar klant. Analyseer wat er nodig is om de klantreis vlot te laten verlopen, en zet dat proces centraal in je bedrijfsvoering.

Gezamenlijke doelen

Vaak gaat het dus mis vanwege onbegrip voor elkaars positie en vanwege afwijkende doelen. Begrip hebben voor elkaars uitdagingen is dan stap één, maar het genereren van gezamenlijke doelen is ook een interessante oplossing. Geen losse doelen meer voor de salesafdeling en marketingafdeling, maar overkoepelende doelen op het vlak van bereik, impact en conversie.

Geïntegreerde teams

Steeds meer bedrijven, met name binnen retail en ecommerce, besluiten om te werken met geïntegreerde teams. Bijvoorbeeld per productgroep of doelgroep. Er is dus geen sprake meer van een salesteam en een marketingteam. Een dergelijk geïntegreerd team bestaat uit specialismes. Het team van de toekomst bevat bijvoorbeeld een creatieve manager, een verkoper, een merkenmarketeer, een productspecialist, een analist en een teammanager. Mocht dit een stap te ver zijn voor je organisatie, dan is het in ieder geval raadzaam om de budgetten van de diverse afdelingen op elkaar aan te laten sluiten. Marketing investeert bijvoorbeeld in het verkrijgen van bereik en traffic voor de webshop, sales investeert in het retargeten van het door marketing gegenereerde verkeer.





'Ja, sales en marketing zijn twee aparte disciplines met andere belangen en een andere mindset. En toch zijn beide afdelingen dusdanig aan elkaar verbonden dat het succes van je bedrijf in hoge mate afhankelijk is van de samenwerking tussen de marketeers en verkopers. Stap dus over de verschillen heen, heb begrip voor elkaars situatie, en join forces!'

'If you can't beat them join them'
Change 2 Success