

“Door het onvoldoende vervullen van de verkooprol en ontwikkelen van de verkoopcompetenties behaalt de ondernemer vaak niet zijn of haar initiële doelstellingen”



Maurik de Groot heeft meer dan vijftien jaar ervaring in sales- en accountmanagement en geeft les aan de Hogeschool van Amsterdam en diverse internationale business schools. Recentelijk promoveerde hij aan de Business School Lausanne (Doctorate of Business Administration). Zijn onderzoek richt zich op mkb-ondernemers en verkoopactiviteiten. Als docent deelt hij zijn passie voor verkopen met de volgende generatie professionals, terwijl hij ook actief betrokken is bij het ondersteunen van ondernemers op het gebied van verkoopgedrag.

Ondernemers zijn verkopers! Het belang van verkooptraining voor het mkb

Maurik de Groot

69

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) vormt de ruggengraat van de economie (Kramer & Noorderhaven, 2020), maar veel mkb-ondernemingen kampen met uitdagingen op het gebied van de verkoopactiviteiten. In de dynamische omgeving van het mkb speelt de ondernemer meerdere rollen, waarbij de verkooprol essentieel is voor succes. Promotieonderzoek van Maurik de Groot, verbonden aan Business School Lausanne en de Hogeschool van Amsterdam, wijst uit dat de rol van de ondernemer als verkoper cruciaal is voor de levensvatbaarheid van kleine en middelgrote bedrijven. Door drie op elkaar aansluitende deelonderzoeken en een mix van kwalitatieve (deelonderzoek 1 en 2; N=67) en kwantitatieve (N=276) methoden te gebruiken, laat deze dissertatie en dit daaruit voortvloeiende artikel zien, dat het succes van mkb-ondernemingen vaak afhankelijk is van de verkoop competenties van de ondernemer. Daarnaast biedt het onderzoek inzicht in hoe ondernemers hun verkoopgedrag kunnen verbeteren door verkooptraining en de 'Verkopende Ondernemers Matrix' als startpunt te gebruiken.

ORGANISATIE

Mkb-ondernemers vervullen vaak meerdere rollen tegelijk, variërend van productontwikkeling en financiën tot marketing & verkoop. Door deze verscheidenheid aan taken krijgen verkoopactiviteiten vaak onvoldoende aandacht van de ondernemer (Dalecki, 2019; Deutsch & Wortmann, 2011; Onyemah & Rivera-Pesquera, 2021). Echter, verkoopactiviteiten zijn essentieel voor zowel de groei als het voortbestaan van mkb-bedrijven (Block & MacMillan, 1985; de Groot & Wakkee, 2023; Matthews e.a., 2018; Onyemah & Rivera-Pesquera, 2017, 2021). Voor de start van de onderneming is het van cruciaal belang dat ondernemers beschikken over verkoopvaardigheden om hun ideeën voor nieuwe producten (of diensten) te valideren bij potentiële klanten, bij voorkeur nog voordat ze investeren om deze daadwerkelijk op de markt te brengen. Hierdoor kunnen zij samen met de klant het product of de dienst vormgeven en vroegtijdig commitment verkrijgen voor de lancering (Onyemah & Rivera-Pesquera, 2017; Onyemah e.a., 2013). Het nalaten hiervan resulteert in een gebrek aan fundament voor succesvolle productintroductions op de markt.

In de vroege stadia na de lancering van het product, wanneer snelle groei cruciaal is, zou de verkooprol zelfs de hoogste prioriteit moeten hebben. In de latere fases van het bedrijf zorgt een solide verkoopaanpak juist voor stabiliteit. Helaas wordt hier niet altijd naar gehandeld, met alle gevolgen van dien. Waar andere taken vaak naar je toe komen, vraagt de

verkooprol een proactieve houding. De resultaten van deelonderzoek 1 laten zien dat ondernemers doorgaans het belang van de verkooprol erkennen, maar het desondanks ontbreekt aan initiatief. Gebrek aan tijd, kennis of een negatieve houding jegens verkopen zijn veelvoorkomende oorzaken. Dit leidt tot uitstelgedrag en uiteindelijk tot een tekort aan nieuwe klanten of het behouden van bestaande klanten. Dit kan zelfs leiden tot het niet behalen van initiële doelstellingen en soms zelfs tot het stopzetten van het (nieuwe) product of dienst, of zelfs de hele onderneming (de Groot & Wakkee, 2023).

Opvallend is dat ondernemers die wel een positief beeld hebben van verkopen als activiteit (Figuur 1) vaak hun eigen verkoopvaardigheden overschatten (deelonderzoek 3). Hoewel sommige ondernemers zichzelf hoog inschatten als verkoper, blijkt dit niet altijd terug te zien in de resultaten. Ook zij stellen verkoopwerkzaamheden te vaak uit ten koste van andere taken. Dit uitstelgedrag, zowel bij ondernemers met een positieve als negatieve attitude ten opzichte van verkoopwerkzaamheden, resulteert in onvoldoende acquisitie van nieuwe klanten of behoud van bestaande klanten. Bovendien kan het uitstellen van verkoopwerkzaamheden leiden tot een mismatch tussen het aanbod en de markt.

Uitbesteden van verkoopactiviteiten
Men vraagt zich wellicht af waarom ondernemers met een negatieve houding ten opzichte van verkopers en hun eigen verkoopcapaciteiten niet gewoon een

Zelfbeeld ondernemers over salesrol

Veel mkb-ondernemers hebben een positief zelfbeeld over hun verkoopvaardigheden



Figuur 1 Mkb-ondernemers en verkoopactiviteiten

professionele accountmanager inhuren om deze taken aan uit te besteden (Figuur 1). Dit blijkt echter lang niet altijd een goed idee te zijn. Vaak blijkt dat de aangenomen accountmanager niet dezelfde passie en kennis heeft als de ondernemer. Ondernemers zijn vaak zo trots op hun bedrijf dat het moeilijk is om het enthousiasme over te brengen op een nieuwe medewerker die zo'n cruciale rol in het bedrijf zal vervullen (Lehto, 2015). Daarnaast opereren mkb-bedrijven vaak in een niche, en de specialistische kennis die hiervoor vereist is, blijkt vaak lastig overdraagbaar te zijn (deelonderzoek 2). Bovendien geven potentiële klanten vaak de voorkeur aan direct contact met de ondernemer, omdat ondernemers, generalistisch gesproken, een betere reputatie hebben dan professionele verkopers (Anderson e.a., 2020; Morris e.a., 1990). Dus zelfs het uitbesteden

van verkoopwerkzaamheden biedt geen garantie voor het behalen van de doelstellingen. Sterker nog, zolang de ondernemer gezien de omvang van de organisatie zelf de verkoopwerkzaamheden kan verrichten, moeten zij deze rol zelf op zich nemen, en moeten andere taken eerder worden uitbesteed dan de verkooprol (Lehto, 2015; Onyemah & Rivera-Pesquera, 2017, 2021; Onyemah e.a., 2013).

Ondernemers investeren niet in verkooptraining

Het valt op dat zowel ondernemers met een positief als negatief (zelf)beeld op het gebied van verkoopwerkzaamheden in de meeste gevallen geen externe hulp inschakelen om hun verkoopvaardigheden te verbeteren (deelonderzoek 3 - figuur 2). Terwijl verkoopprofessionals in grote bedrijven frequent trainingen krijgen aangeboden,

ORGANISATIE

heeft twee derde van de ondernemers nog nooit een verkooptraining gevolgd. De overgrote meerderheid van de ondernemers die wel verkooptraining hebben gehad, heeft dit vaak slechts eenmalig gedaan, en de vraag die dan blijft staan is wat de blijvende impact is van een eenmalige training op het verkoopgedrag van de ondernemer. Onderzoek toont aan dat geboren verkopers niet bestaan; het is een vak dat kan worden geleerd (Fogel e.a., 2012). Het lijkt erop dat ondernemers te weinig investeren in de ontwikkeling van hun verkoopvaardigheden. Dit kan te wijten zijn aan een gebrek aan zelfinzicht bij ondernemers over hun ontoereikende verkoopcapaciteiten, of aan twijfel over de bijdrage van verkooptrainingen voor de ontwikkeling van hun bedrijf. Het is belangrijk dat ondernemers meer ondersteuning zoeken bij de ontwikkeling van hun verkoopwerkzaamheden en competenties, vergelijkbaar met de relatie die ze vaak opbouwen met een accountant voor financiële zaken. Dit kan worden bereikt door inzicht te bieden

in hun huidige verkoopcompetenties, wat de doelen zijn, en welke verkoopcompetenties verder moeten worden ontwikkeld om deze doelen te bereiken. Verkooptrainers kunnen hier een belangrijke rol in spelen.

Generiek biedt verkooptraining ondernemers de kans om de volgende verkoop competenties te ontwikkelen (Aguinis & Kraiger, 2009; Aragón-Sánchez e.a., 2003; Chung e.a., 2021; Cron e.a., 2005; Fogel e.a., 2012; LaForge & Dubinsky, 1996; Laskk e.a., 2012; Singh e.a., 2015):

1. Ontwikkelen verkoopvaardigheden: van basis- tot geavanceerde vaardigheden, training versterkt de capaciteit van ondernemers om effectief te verkopen.
2. Netwerkbouw en relatiebeheer: bouw aan een sterk netwerk van potentiële klanten en zorg voor een goede relatie met bestaande klanten. Netwerkevenementen, sociale media, en persoonlijke ontmoetingen zijn effectieve manieren om dit te doen.

In tegenstelling tot account- en salesmanagers in grote bedrijven, wordt door de meerderheid van de mkb-ondernemers nauwelijks geïnvesteerd in het trainen van de verkoopvaardigheden

64% van de ondernemers heeft nog nooit een verkooptraining gevolgd

9% 1 keer een verkooptraining

27% meer dan 1 salestraining

Figuur 2 Mkb-ondernemers en verkooptraining

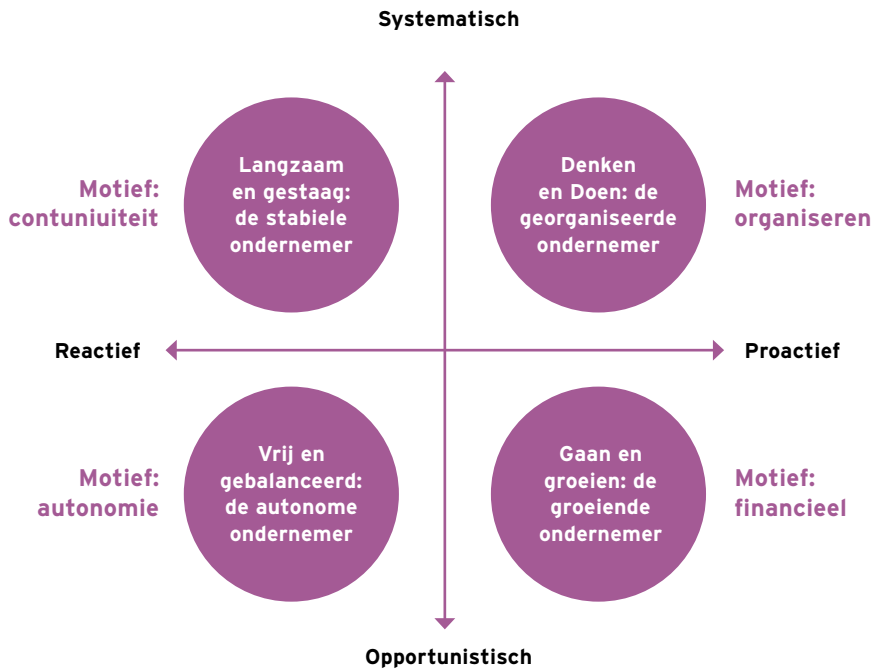
3. Zelfvertrouwen te bouwen: een zelf-verzekerde ondernemer is beter in staat om potentiële klanten te benaderen en succesvolle relaties op te bouwen.
4. Systematisch werken: training biedt ondernemers de tools om hun verkoopacties te plannen en uit te voeren, rekening houdend met hun bedrijfsdoelstellingen en de behoeften van hun doelgroep.
5. Analyse en aanpassen: training leert ondernemers regelmatig de resultaten van verkoopactiviteiten te analyseren. Op basis hiervan kunnen ze de aanpak aanpassen op basis van wat werkt en aan veranderende marktomstandigheden en klantbehoeften.
6. Technologie effectief te gebruiken: training in het gebruik van CRM-systemen en andere technologieën optimaliseert de verkoopinspanningen.

Concluderend, door het onvoldoende vervullen van de verkooprol en ontwikkelen van de verkoopcompetenties behaalt de ondernemer vaak niet zijn/haar (initiële) doelstellingen (deelonderzoek 1). Deze doelstellingen kunnen echter voor elke ondernemer iets anders betekenen. Voordat we de ondernemer ondersteunen bij de verkoopactiviteiten, is het belangrijk om te begrijpen waarom de ondernemer eigenlijk ondernemer is geworden. Wat drijft hen om voor eigen rendement en risico een bedrijf te starten? Deze drijfveren kunnen sterk van elkaar verschillen en hebben ook invloed op de manier waarop zij hun verkoopactiviteiten uitvoeren (deelonderzoek 2).

De Verkopende Ondernemers Matrix

Een nieuwe methode om de drijfveren van de ondernemer in beeld te brengen en de invloed daarvan te zien op het verkoopgedrag is de Verkopende Ondernemers Matrix (deelonderzoek 2 en 3). De Verkopende Ondernemers Matrix is een tool die ondernemers helpt bij het analyseren en positioneren van hun huidige verkoopgedrag binnen vier gedragscategorieën, gebaseerd op twee assen: systematisch versus opportunistisch en proactief versus reactief. Deze matrix fungeert niet alleen als een diagnostisch instrument, maar ook als startpunt voor het ontwikkelen van effectieve verkoopvaardigheden die aansluiten bij de individuele motivaties en doelen van ondernemers. Na het invullen van de matrix kunnen verkooptrainers een verdiepend gesprek aangaan met ondernemers om op basis van het huidige verkoopgedrag een maatwerktraject te ontwikkelen dat het gat dicht met het gewenste verkoopgedrag om zo de doelstellingen te kunnen behalen.

Het traditionele beeld van ondernemers is dat ze streven naar winstgevendheid als primair doel. Hoe hoger de winst, hoe beter. Echter, dit geldt niet voor alle ondernemers (deelonderzoek 2). Sommigen hechten bijvoorbeeld meer waarde aan autonomie; zij streven ernaar niet langer voor een baas te werken en willen hun eigen werkschema en takenpakket bepalen, inclusief de vrijheid om vakantie te nemen wanneer zij dat willen. Anderen hechten het meeste belang aan de continuïteit van hun bedrijf. Dit zijn vaak lang bestaande



Figuur 3 De Verkopende Ondernemers Matrix

bedrijven, zoals familiebedrijven, waarbij ondernemers de zorg voor hun personeel verkiezen boven risicovolle groei. Een ander motief dat sommige ondernemers noemen voor het starten van een bedrijf is het opbouwen van een organisatie en het genieten van de verantwoordelijkheid om met anderen samen te werken om iets nieuws en moois te creëren.

Het motief van de ondernemer beïnvloedt het verkoopgedrag op twee manieren: de mate waarin de ondernemer proactief (potentiële) klanten benadert en hoe gestructureerd de ondernemer werkt aan de

verkoopactiviteiten. Dit resulteert in vier gedragscategorieën. Elke gedragscategorie heeft haar eigen uitdagingen bij het ontwikkelen van het verkoopgedrag om de doelen te behalen. In Figuur 3 worden deze visueel weergegeven in de Verkopende Ondernemers Matrix, gevolgd door een beschrijving van elk van deze categorieën, ondersteund door quotes in tabellen die het motief in de verkooprol illustreren. Ook wordt aangegeven waar verkooptrainers specifiek aandacht aan moeten besteden bij het ontwikkelen van de verkoopcompetenties van elke categorie.

Gaan en Groeien: de groeiende ondernemer

Met een focus op snelle omzetgroei, zijn deze ondernemers van nature proactief maar vaak opportunistisch in hun methodes. Het Gaan en Groeien-verkoopgedrag wordt vertoond door ondernemers die kenmerken van een typische startup hebben.

'Eigenlijk was de strategie gewoon 'we willen geld verdienen'...zozeged...'

Hun voornaamste doel is om de omzet van het bedrijf te verhogen. Vaak beschikken ze niet over een uitgebreid bestaand netwerk en bevinden ze zich aan het begin van hun ondernemersloopbaan of introduceren ze net een nieuw product of dienst op de markt. Ze begrijpen dat acquisitie essentieel is voor hun voortbestaan en zijn actiegericht. In de drang om nieuwe klanten binnen te halen vergeten ze soms dat het ook heel belangrijk is om aandacht te geven aan bestaande relaties en deze niet uit het oog te verliezen. Hun verkooporganisatie is erg opportunistisch en hun persoonlijke verkoopinitiatief is gericht op het verwerven van nieuwe klanten. Verkooptrainers die deze groep ondernemers gaan ondersteunen moeten zich realiseren dat de valkuil van groeiende ondernemers is dat ze zich te veel richten op de korte termijn. Dit kan hen belemmeren om langetermijnrelaties op te bouwen en een gestructureerd plan te ontwerpen dat hen kan helpen hun doelen te bereiken. Voor ondernemers in deze categorie, waar het behoud en beheer van bestaande klanten onvoldoende aandacht krijgt, kan de

training zich bijvoorbeeld richten op klantrelatiebeheer, deep-, up- en cross-sellingtechnieken.

Vrij en Gebalanceerd: de autonome ondernemer

Het Vrij en Gebalanceerd-verkoopgedrag wordt gekenmerkt door ondernemers die niet primair streven naar financiële groei om succesvol te zijn. Ze zijn gestart met hun bedrijf om ondernemerschap te gebruiken als middel om ten volle van het leven te genieten. Voor hen gaat het erom eigenaar te zijn van een klein bedrijf in plaats van werknemer te zijn. Ze streven er niet naar om meer te groeien dan nodig is om hun persoonlijke levensdoelen te bereiken.

'Voor mij was het starten van een bedrijf nooit echt de drijfveer om iets heel groots te maken. Het ging altijd om het maken van mijn eigen keuzes, vrijheid, en vooral eigenlijk het organiseren van en controle hebben over mijn eigen leven...'

Dit heeft invloed op hun verkoopgedrag. Deze ondernemers streven naar vrijheid en hanteren een opportunistische en reactieve aanpak. Hun uitdaging ligt in het ontwikkelen van een meer systematische en proactieve verkoopbenadering. Ze ondernemen pas actie wanneer het huidige werk afneemt en de verkoopijplijn bijna leeg is. Als ze te lang wachten op kansen, kan dit hun doelen in gevaar brengen. Dit type ondernemer heeft geen systematisch aanpak; ze stellen bijvoorbeeld geen uitgebreid verkoopplan op en gebruiken geen Customer Relationship Management

ORGANISATIE

(CRM)-systeem om hun contacten bij te houden. Hoewel autonome ondernemers opportunistischer zijn dan andere groepen, betekent dit niet dat ze niet succesvol kunnen zijn. Voor hen kan succes worden gedefinieerd in termen van het bereiken van hun levensdoelen, soms zelfs zonder zeer proactief en heel systematisch te werk te gaan. Voor ondernemers in de Vrij en Gebalanceerd-categorie zou de training kunnen focussen op het belang van een gebalanceerde aanpak tussen het genereren van nieuwe leads en het behouden van bestaande klanten, organiseren van de verkoop-pijplijn, evenals time-management en het stellen van realistische doelen.

Denken en Doen: de georganiseerde ondernemer

De georganiseerde ondernemer heeft het bouwen aan een organisatie als het meest voorname motief. Deze groep benadert verkoop met een doordachte en systematische aanpak, gericht op zowel proactiviteit als het optimaal benutten van bestaande netwerken.

‘De motivatie om een bedrijf te starten kwam doordat ik ben opgegroeid met het feit dat mijn ouders een bedrijf hadden en dat ze er veel plezier aan beleefden; en vooral, wat ik er het leukst aan vond, is dat je met een groep mensen kunt werken, mooie dingen kunt creëren...’

Dit is de categorie die het meeste lijkt op hoe accountmanagers binnen grote bedrijven vaak aangestuurd worden. Het Denken en Doen-verkoopgedrag heeft een meer doordachte benadering

dan Gaan en Groeien. De plannen zijn doordacht maar wendbaar en veranderen regelmatig. Hoewel financiële groei een doel is, is het niet zo'n centraal doel als bij Gaan en Groeien. Er is vaak een netwerk beschikbaar dat de primaire aandacht heeft van de ondernemer bij het scannen van zakelijke kansen. Het verwerven van nieuwe klanten gebeurt wel, maar zelden buiten het bestaande netwerk en meer op basis van verwijzingen en weinig via online en sociale media-acties. Verkooptrainers moeten zich ervan bewust zijn dat wanneer omstandigheden deze ondernemers dwingen initiatief te nemen voor het verwerven van nieuwe klanten, dit een uitdaging kan worden. De nadruk voor de trainingen kan liggen op leadgeneratie, prospectie en het verder ontwikkelen van effectieve verkoopbenaderingen.

Langzaam en Gestaaq: de stabiele ondernemer

Deze ondernemers handelen meer reactief en op projectbasis, met een focus op continuïteit en kwaliteit. Dit type ondernemer heeft vaak bedrijven in traditionele (technische) sectoren. Hun bedrijven bestaan al geruime tijd en staan binnen hun sector goed bekend vanwege hun expertise.

‘Ik heb absoluut niet als doelstelling hoeveel geld we kunnen verdienen... voor mij is het veel belangrijker om continuïteit en goed werk op lange termijn te hebben...Ik ben begonnen als een techneut en ik ben nog steeds een techneut...dus verkopen...tja...’

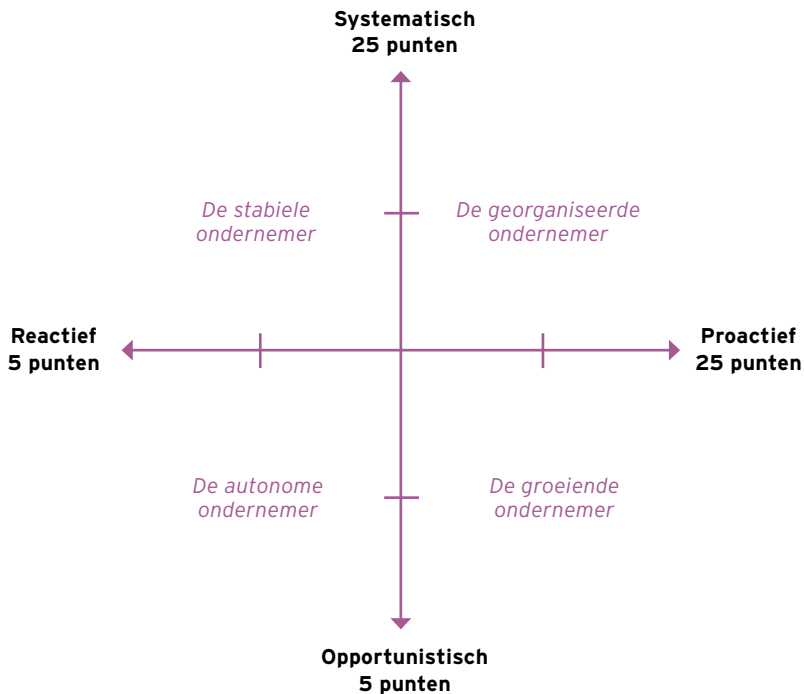
Deze expertise vormt de basis voor hun succes, niet hun verkoopkwaliteiten. Het Langzaam en Gestaag-verkoopgedrag is minder actiegericht dan Gaan en Groeien en Denken en Doen. Ze handelen even reactief als de Vrij en

Gebalanceerd-ondernemers. Klanten vinden hen vaak zelf, in plaats van dat zij de klanten vinden. Ze voeren zeer weinig acquisitieactiviteiten uit. Bedrijfs groei moet zeer geleidelijk gebeuren, ook omdat ze zich zorgen

		1 helemaal eens			5 helemaal onees	
	Generieke salesvragen	1	2	3	4	5
1	Als ondernemer voer ik zelf de verkoopwerkzaamheden uit	ja	nee	soms		
2	Ik zie mezelf als een ervaren verkoper					
3	Ik ben goed in verkopen					
4	Ik vind verkopen leuk					
5	Ik heb in het verleden verkoopcursussen gevolgd	ja	nee			
	Mate van salesorganisatie (gestructureerd of opportunistisch)	1	2	3	4	5
6	Ik evalueer of onze verkoopresultaten in lijn zijn met de verwachtingen					
7	Ik registreer onze contacten met de klant					
8	Ik plan verkoopactiviteiten					
9	Ik maak een verkoopplan per klant					
10	Ik evalueer de kwaliteit van de verkoopges					
	Totaal					
	Mate van initiatief (proactief of reactief)	1	2	3	4	5
11	ik ben constant aan het zoeken naar nieuwe klanten					
12	Ik heb vaak contact met mijn huidige klanten over nieuwe verkoopkansen					
13	Ik analyseer altijd of ik verkoopactiviteiten beter uit kan voeren					
14	Als ik in een verkoopkans geloof dan ga ik ervoor					
15	Ik blink uit in het zien van verkoopkansen					
	Totaal					

Figuur 4 Waar sta jij in de Verkopende Ondernemers Matrix?

- Vul bovenstaande vragenlijst in.
- Tel de scores op de vragen 6-10 en 11-15 bij elkaar op en zet een stip in de matrix.



maken dat ze de instroom van nieuw werk niet aankunnen. Verkooptrainers moeten zich ervan bewust zijn dat deze ondernemers mogelijk te veel afhankelijk zijn van slechts één of een paar grote kopers, en kunnen deze ondernemers ondersteunen bij het diversifiëren van hun verkooprisico. Voor de stabiele ondernemer zou de training zich kunnen richten op diversificatie van het klantenbestand, risicospreiding en het ontwikkelen van een meer proactieve benadering van verkoopactiviteiten.

Training is essentieel voor de verkooprol van ondernemers

Het mkb speelt een cruciale rol in de economie, maar om succesvol te zijn, moeten ondernemers een effectieve

verkoopaanpak ontwikkelen. De Verkopende Ondernemers Matrix biedt een startpunt voor het analyseren en verbeteren van verkoopgedrag, gericht op het ontwikkelen van verkoopvaardigheden, het opbouwen van netwerken en het aanpassen van de verkoopaanpak. Training is onmisbaar voor het ontwikkelen van een effectieve verkoopaanpak en moet worden afgestemd op de unieke drijfveren van elke ondernemer. Door op maat gemaakte trainingen aan te bieden kunnen verkooptrainers waardevolle ondersteuning bieden die gericht is op het verbeteren van de prestaties en het succes van mkb-bedrijven. Door te investeren in continue training en ontwikkeling, kunnen mkb-ondernemers

hun verkoopsucces significant vergroten en daardoor hun doelen verwezenlijken. Ben je ondernemer en benieuwd waar u zich bevindt in Verkopende Ondernemers Matrix. Vul dan de vragen in figuur 4 in en kijk welke impact dit heeft op jouw verkoopwerkzaamheden.

Literatuur

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60(1), 451-474.

Anderson, R. E., Cohen, A. H., Christ, P. F., Mehta, R., & Dubinsky, A. J. (2020). Provenance, evolution, and transition of personal selling and sales management to strategic marketing channel management. *Journal of Marketing Channels*, 26(1), 28-42.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.

Block, Z., & MacMillan, I. C. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard business review*, 63(5), 184-196. <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=379420910>

Chung, D. J., Kim, B., & Park, B. G. (2021). The comprehensive effects of sales force management: A dynamic structural analysis of selection, compensation, and training. *Management Science*, 67(11), 7046-7074.

Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Sujana, H. (2005). Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 123-136.

Dalecki, L. (2019). Entrepreneurial selling in context. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 21(2), 103-125. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2018-0030>

de Groot, M., & Wakkee, I. (2023). How ineffective entrepreneurial selling contributes to business failure: an explorative study on business owners of small and medium enterprises in The Netherlands. *Journal of Personal Selling &*

Sales Management, 1-15. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2202857>

Deutsch, W., & Wortmann, C. (2011). Entrepreneurial selling. In (pp. 21). Chicago (IL): Polsky Center for Entrepreneurship.

Fogel, S., Hoffmeister, D., Rocco, R., & Strunk, D. P. (2012). Teaching Sales. *Harvard business review*, 90(Generic), 94-99. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=77232232&site=ehost-live>

Kramer, A., & Noorderhaven, N. (2020). *Veerkracht van het MKB in tijden van Corona*. In (pp. 12). Tilburg: Tilburg University.

LaForge, R. W., & Dubinsky, A. J. (1996). Sales Training and Education: Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 67-76.

Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., & Mascio, R. D. (2012). The future of sales training: Challenges and related research questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 141-154.

Lehto, I. (2015). International entrepreneurial selling as construction of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 277-302.

Matthews, R. S., Chalmers, D. M., & Fraser, S. S. (2018). The intersection of entrepreneurship and selling: An interdisciplinary review, framework, and future research agenda. *Journal of Business Venturing*, 33(6), 691-719.

Morris, M. H. M., Avila, R., & Teeple, E. (1990). Sales management as an entrepreneurial activity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(2), 1-15.

Onyemah, V., & Rivera-Pesquera, M. (2017). *Entrepreneurial Selling: The Facts Every Entrepreneur Must Know*. Business Expert Press.

Onyemah, V., & Rivera-Pesquera, M. (2021). Entrepreneurial selling. In F. Jaramillo & J. Prakash Mulki (Eds.), *A Research Agenda for Sales* (pp. 49-73). Edward Elgar Publishing.

Onyemah, V., Rivera-Pesquera, M., & Ali, A. (2013). What entrepreneurs get wrong. *Harvard business review*, 91(5), 74-79.

Singh, V. L., Manrai, A. K., & Manrai, L. A. (2015). Sales training: A state of the art and contemporary review. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(38), 54-71.