

INHOUD

Voorwoord

Een bedrijfseconomische aanpak voor klant- en marktgericht management vii

INLEIDING 1

HOOFDSTUK I

HET COMMERCIEEL PLAN: WAT? WAAROM? HOE? 7

I.1.	De samenhang van het bedrijfsbudget met het commercieel budget	8
I.1.1.	Het planningsproces	8
I.1.2.	Hoe wordt een masterbudget opgebouwd?	11
I.1.3.	Waarom budgetteren?	16
I.1.4.	De rol van de marketeer in de organisatie	20
I.1.5.	Toerekenbaarheid van de commerciële budgetten en resultaten.	23
I.1.5.1.	Marketingplanning, implementatie en controle.	23
I.1.5.2.	Marketingcontrole.	25
I.1.5.3.	Toenemend belang van prestatie-evaluatie	30
I.2.	Controle van het jaarplan	30
I.2.1.	Analyse van de verkoopresultaten	31
I.2.2.	Analyse van het marktaandeel	33
I.2.3.	Analyse van de marketinguitgaven	36
I.2.4.	Opvolging van het budget	40
I.2.5.	Operationele efficiëntiecontrole	41
I.2.6.	Strategische analyse van effectiviteit	46

HOOFDSTUK II

OPBOUW VAN HET COMMERCIEEL BUDGET 49

II.1.	Een commercieel budget opstellen: een managementopdracht.	49
II.2.	Hoe dragen verkoop en marketing bij tot het masterbudget van een organisatie?.	51
II.3.	Uit welke elementen bestaat een commercieel plan?	52
II.3.1.	Hoe ziet een exploitatiebegroting er precies uit?	55

II.3.2.	Geïntegreerde marketing- en verkoopdoelstellingen: praktijkcasus .	58
II.4.	Welke budgetteringstechnieken en soorten budgetten zijn er?	61
II.4.1.	Praktijkopgave 'Pontiac'	65

HOOFDSTUK III

HET BEREKENEN VAN OMZETPROGNOSES	67
--	----

III.1.	Stappenplan voor het opstellen van het commercieel budget	68
III.2.	Verkoopprognoses: de hoeksteen van het commercieel budget.	68
III.3.	Kwantitatieve prognosemethoden	73
III.3.1.	Trendanalyse – Voortschrijdend gemiddelde.	73
III.3.2.	Regressieanalyse	80
III.3.3.	Het berekenen van seizoensinvloeden.	82
III.3.4.	Prognoses met econometrische modellen.	82
III.4.	Impactanalyse	84
III.5.	Omzetprognoses door middel van de analyse van het afnemerskoopproces ..	88

HOOFDSTUK IV

HET ONDERBOUWEN VAN DE COMMERCIËLE BUDGETTEN	91
--	----

IV.1.	Van omzetprognoses naar budgetten.	92
IV.2.	Essentiële kostenbegrippen	93
IV.2.1.	De verschillende soorten kosten.	93
IV.2.2.	Het begrip kostenplaats	94
IV.2.3.	Het begrip kostendrager.	96
IV.2.4.	En wat met de algemene kosten?	96
IV.2.5.	Methoden van kostenallocatie	97
IV.3.	Rentabiliteitsberekeningen	98
IV.3.1.	Praktijkvoorbeeld: rentabiliteitsanalyse voor meerdere producten .	103
IV.3.2.	Praktijkopgave contributiemargeberekening	105
IV.4.	De P van Product.	107
IV.4.1.	Berekening van de opbrengsten per product	107
IV.4.2.	Een veel voorkomend vraagstuk: uitbesteden of zelf doen?	109
IV.4.3.	Praktijkopgave: uitbesteden of zelf doen?	109
IV.4.4.	Assortimentsuitbreiding?	110
IV.4.5.	Productportfolioanalyse met behulp van de Boston Consultancy Group Matrix.	112
IV.4.6.	Productportfoliomanagement.	116

IV.5.	Prijsbeleid	120
IV.5.1.	De verkoopprijsstructuur	120
IV.5.2.	Hoe de verkoopprijs vaststellen?	125
IV.5.2.1.	Kostprijs-plus of mark-up prijsbepaling	125
IV.5.2.2.	Prijs in functie van het gewenste rendement of Target Return Pricing	126
IV.5.2.3.	Perceived value-prijs	127
IV.5.2.4.	Competitieve prijszetting	130
IV.5.2.5.	Methode van gelijkblijvende winst of brutomarge	130
IV.5.2.6.	De mark-down prijszettingmethode	131
IV.5.3.	Andere factoren die meespelen in het prijsbeleid	132
IV.6.	Promotie	134
IV.6.1.	Budgetbepaling	135
IV.6.1.1.	De omzetpercentagemethode	136
IV.6.1.2.	De sluitpostmethode	136
IV.6.1.3.	De concurrentiemethode	136
IV.6.1.4.	De taakstellende methode	137
IV.6.2.	Budgetverdeling over de communicatiemix	138
IV.7.	De P van Plaats: het distributiebudget	148
IV.7.1.	Aspecten van fysieke distributie	148
IV.7.1.1.	Voorraadoptimalisatie betekent het uitwerken van een minimaal voorraadniveau en de minimale order- hoeveelheid	150
IV.7.1.2.	Keuze van de vestigingsplaats voor een distributie- centrum	152
IV.7.2.	Commerciële kosten van het distributiebeleid	154
IV.8.	De P van Persoonlijke verkoop	159
HOOFDSTUK V		
BUDGETEVALUATIE EN CONTROLE		169
V.1.	Waarom evalueren en controleren?	170
V.2.	Wat wordt er in een commercieel budgetrapport gerapporteerd?	171
V.3.	Budget versus realisatie	172
V.4.	Budgetten en effectiviteit	181
V.5.	Indicatoren voor de effectiviteit van de commerciële activiteiten	189
V.5.1.	Productbeleid	192
V.5.2.	Prijsbeleid	195
V.5.3.	Promotiebeleid	197

V.5.4.	Distributiebeleid (of de P van Plaats)	199
V.5.5.	P van Personeel	202
V.6.	Het marketing dashboard	203
V.7.	De Balanced Scorecard nader toegelicht	204
V.7.1.	Een geïntegreerd evaluatiesysteem	205
V.7.2.	Historiek van de Balanced Scorecard	206
V.7.3.	De Balanced Scorecard van Kaplan en Norton	207
V.7.4.	De implementatie van de Balanced Scorecard	209
V.7.5.	Kenmerken van een goede Balanced Scorecard	210
V.7.6.	Voor- en nadelen van het Balanced Scorecard-model	211
V.8.	Accountability in de commerciële praktijk	212
 HOOFDSTUK VI		
	WERKEN MET REKENBLADMODELLEN	215
VI.1.	Rekenbladmodel: algemene concepten	215
VI.1.1.	Workflow	216
VI.1.2.	Marketingmanagementprobleem en beslissing	217
VI.1.3.	Conceptueel model	217
VI.1.4.	Rekenbladmodel	219
VI.1.5.	Validatie	220
VI.1.6.	Analyse	220
VI.1.7.	Van kwantitatieve analyse naar managementbeslissing	221
VI.2.	Rekenbladmodel: prijszetting	221
VI.2.1.	Situatieschets en scenario	222
VI.2.2.	Managementvragen	222
VI.2.3.	Conceptueel model	223
VI.2.4.	Rekenbladmodel	224
VI.2.5.	Analyse	225
VI.2.6.	Verfijnd rekenbladmodel	227
VI.2.7.	Validatie	230
VI.2.8.	Gevorderde analyse	231
VI.2.9.	Van kwantitatieve analyse naar managementbeslissing	237
	<i>Bibliografie en referenties</i>	239
	<i>Trefwoordenregister</i>	241