

VERKOOPMANAGEMENT TOEGEPAST

TOEGEPAST

VERKOOPMANAGEMENT TOEGEPAST

BASISINZICHTEN IN VERKOOPMANAGEMENT,
-STRATEGIE EN -ORGANISATIE

JOHAN VANHAVERBEKE

Derde editie

 intersentia

Antwerpen – Cambridge

Verkoopmanagement toegepast. Basisinzichten in verkoopmanagement, -strategie en -organisatie, derde editie

Johan Vanhaverbeke

© 2018 Intersentia
Antwerpen – Cambridge
www.intersentia.be

Coverbeeld: © Dean Drobot – Shutterstock

ISBN 978-94-000-0918-9
D/2018/7849/47
NUR **163**/802

Alle rechten voorbehouden. Behoudens uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever.

INHOUD

<i>Lijst van figuren</i>	ix
INLEIDING	1
DOEL EN OPZET VAN DIT HANDBOEK.	9
HOOFDSTUK 1.	
CREËREN VAN EEN KLANT- EN MARKTGERICHTE ORGANISATIE	21
1.1. Inleiding	22
1.2. De evolutie naar een “volwaardige” marketingafdeling	23
1.3. Organisatie van de marketingafdeling	27
1.4. Marketing en andere bedrijfsfuncties	38
1.5. Marketingorganisatie in de organisatie	40
1.6. Verkoop en marketing: een L.A.T.-relatie?	40
1.7. De <i>sales funnel</i>	42
1.8. We verkopen niet, de klant koopt “toegevoegde waarde”	44
HOOFDSTUK 2.	
VERKOOPMANAGEMENT: EEN VERKENNEND OVERZICHT	49
2.1. Inleiding	50
2.2. Verkoopmanagement: een werkdefinitie.	52
2.3. Het organiseren van het verkoopteam.	52
2.3.1. Doelstellingen van de verkoop.	53
2.3.2. Strategie van de verkooporganisatie	54
2.3.3. Structuur van de verkooporganisatie	55
2.3.4. Grootte van de verkooporganisatie	58
2.3.5. De verkoopbinnendienst: spilfunctie in sales	59
2.3.6. Beloning van de verkoper	61
2.4. Het managen van de verkooporganisatie	66
2.5. De verkooporganisatie en efficiënt bedrijfsmanagement	69
2.6. Direct marketing en e-commerce	71

2.7.	<i>Customer Relationship Management</i>	72
2.8.	De relevante KPI's van verkoopmanagement	74

HOOFDSTUK 3.

OPDRACHT EN FUNCTIE VAN VERKOOP		81
3.1.	Inleiding	82
3.2.	De omgeving van de bedrijfsorganisatie in kort bestek	82
3.3.	De veranderende functie van verkoopmanagement in de organisatie	88
3.4.	Verkoopmanagement 3.0 – een (r)evolutie?	90
3.5.	De impact van verkoopmanagement 3.0: de veranderende business development-cyclus	96
3.6.	Succes creëert een interne focus die dodelijk is voor de onderneming	102

HOOFDSTUK 4.

VERKOOP: PLANNING, STRATEGIEËN EN DOELSTELLINGEN		105
4.1.	Ontstaan van verkoop	106
4.2.	Klantenmanagement	110
4.3.	Verkoopdoelstellingen en -strategieën	113
4.4.	Het SMART-TER-principe	115
4.5.	Strategische keuzes en verkoopmanagement	117
4.6.	De salesmix vertaalt de verkoopstrategie naar het operationele verkoop- niveau	123
4.7.	Niet alle klanten zijn gelijk en niet alle leveranciers zijn gelijk	126
4.8.	Wat is het businessmodel?	128

HOOFDSTUK 5.

VERKOOPPROGNOSES: DE HOEKSTEEN VAN OPERATIONEEL BEDRIJFSBEHEER		135
5.1.	Doel en nut van verkoopprognoses	136
5.2.	Het prognoseproces	137
5.3.	Prognosemethoden in kort bestek	141
5.3.1.	Voortschrijdend gemiddelde en exponentiële afvlakking	141
5.3.2.	Regressieanalyse	143
5.3.3.	Kwalitatieve prognosetechnieken	144
5.4.	Marktonderzoekstechnieken	146
5.4.1.	De Markow-analyse	146
5.4.2.	De Parfitt-Collins-analyse	146
5.4.3.	Distributiekenngetallen	147

5.4.4.	Analyse van het afnemerskoopproces.	149
5.4.5.	<i>Sales forecasting</i> op basis van de orderverwachtingen	150
5.4.6.	De <i>sales funnel</i>	153
HOOFDSTUK 6.		
	VERKOOPMANAGEMENTINFORMATIE	161
6.1.	Verkoopmanagementinformatie: basis voor klantgericht werken	162
6.2.	Van data naar managementbeslissingen.	168
6.3.	<i>Customer Relationship Management</i> – CRM.	168
6.4.	CRM: eerste stap naar de integratie van <i>supply én demand chain management</i>	170
6.5.	Is een bedrijfsportaal zinvol?	172
6.6.	De website een werkinstrument, ook voor CRM-doeleinden	174
6.7.	De impact van CRM op de (verkoop)organisatie	176
6.8.	Essentie van CRM: “sturen” op klantwaarde.	177
6.9.	Wat levert CRM op?	177
HOOFDSTUK 7.		
	PLANNING VAN HET VERKOOPTEAM.	183
7.1.	De verkoopafdeling, of de P van People	184
7.2.	Omvang van de buitendienst	186
7.2.1.	Omzetpotentieel.	186
7.2.2.	Extra-winst-bijdragemethode of marginale methode	188
7.2.3.	Vast percentage voor verkoopkosten.	188
7.3.	Indeling van het verkoopgebied: rayonindeling	189
7.4.	Reisrouteplanning.	190
7.5.	Verkoopadministratie en -rapporteringswerk	195
7.6.	Controle van de verkoper	197
7.7.	De verkoopbinnendienst: een onmisbare schakel.	199
HOOFDSTUK 8.		
	BEDRIJFSECONOMISCHE ASPECTEN VAN VERKOOPMANAGEMENT.	203
8.1.	Inleiding	204
8.2.	Evaluatie van de verkooporganisatie	205
8.3.	Evaluatie van het klantenbestand.	206
8.4.	Verkoopkengetallen	207
8.5.	Kerncijfers voor verkoopmanagementbeslissingen.	209
8.6.	Financiële kerncijfers van de onderneming	214

8.7.	Wat kan verkoopmanagement doen met financiële informatie?	226
8.7.1.	Bijdrage van verkoop aan de financiële doelstellingen van de onderneming	226
8.7.2.	Debiteurenbeheer en -risico	227

HOOFDSTUK 9.

LEIDINGGEVEN AAN HET VERKOOPTTEAM	231
---	-----

9.1.	Inleiding	232
9.2.	Motivatie: Wat? Hoe? Waarom?	233
9.3.	Ken uzelf vooraleer te motiveren	237
9.4.	Hoe motiveer je verkopers?	241
9.5.	Leidinggeven aan het verkoopteam	243
9.6.	Van een groep een echt team maken	249
9.7.	Empowerment	252

BIJLAGE

HANDLEIDING VOOR HET UITWERKEN VAN EEN VERKOOPLAN	255
---	-----

1.	Samenvatting	255
2.	Commerciële analyse	256
2.1.	Doel en opzet van het verkoopplan	256
2.2.	De externe verkoopomgeving	256
2.3.	De interne verkoopanalyse	257
2.4.	Verkoopprognoses	258
2.5.	Verkoopmanagementinformatie	258
2.6.	Verkooporganisatieplanning	258
2.7.	Verkoopdoelstellingen, -strategieën en -activiteiten	259
2.8.	Verkoopbudgetten	259
2.9.	Verkooporganisatie	260
2.10.	Verkooppersoneel	260
2.11.	Conclusies	261
3.	Verkoopplan voor de volgende planningsperiode	262
4.	Implementatie	263
5.	Evaluatie, controle en feedback	263
6.	Bijlagen	264

<i>Bibliografie</i>	265
-------------------------------	-----

<i>Trefwoordenregister</i>	269
--------------------------------------	-----

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 0.1.	Routeplan voor Klant- en Marktgericht Ondernemen	14
Figuur 0.2.	De voorbereidende stappen	18
Figuur 0.3.	De implementatiestappen	19
Figuur 1.1.	Product- versus klant- en marktgerichte bedrijfsoriëntatie	26
Figuur 1.2.	Ontwikkelingsfasen van de marketingorganisatie	26
Figuur 1.3.	De functionele marketingorganisatie	29
Figuur 1.4.	De productmanagementorganisatie	30
Figuur 1.5.	Functieomschrijving van een productmanager	30
Figuur 1.6.	De product/marktmatrixorganisatie	33
Figuur 1.7.	De interactie tussen marketing en andere bedrijfsdepartementen	39
Figuur 1.8.	De <i>sales funnel</i>	43
Figuur 1.9.	Het <i>get & grow</i> -model	44
Figuur 1.10.	Het CLUO-Visie-denkproces 3.0	45
Figuur 2.1.	Het ontwikkelen en managen van het verkoopteam	53
Figuur 2.2.	Beloningssystemen voor de verkoopmedewerkers	62
Figuur 2.3.	Managementvariabelen van de verkooporganisatie	70
Figuur 2.4.	Relatieniveaus als functie van winstmarge en aantal klanten	73
Figuur 2.5.	Vergelijking tussen de relatieopbrengst en de relatiekosten	74
Figuur 3.1.	De relatie tussen micro-, meso- en macro-omgeving	83
Figuur 3.2.	De pijlers van verkoopmanagement 3.0	94
Figuur 3.3.	Hoe succes een interne focus creëert die dodelijk is voor het gevoel van veranderingsurgentie	103
Figuur 4.1.	Het profiel van de accountmanager versus de verkoper	108
Figuur 4.2.	Voorbeeld van een vacature uit de <i>B2B</i> -sector	109
Figuur 4.3.	De klantenlevenscyclus	111
Figuur 4.4.	De klantenpiramide	112
Figuur 4.5.	Stappenplan voor het opstellen van een verkoopplan	114
Figuur 4.6.	Het <i>Management by Objectives</i> -proces	114
Figuur 4.7.	Overzicht van mogelijke doelstellingen per indicator	115
Figuur 4.8.	Verkoopdoelstellingen zijn SMART-TER	116
Figuur 4.9.	Het PMT-model	118
Figuur 4.10.	Verkoopmanagementimplicaties m.b.t. groeistrategieën van Ansoff	119
Figuur 4.11.	Het Abell-model toegepast op salesmanagement	124

Figuur 4.12.	De inkoopportfolio helpt de in koper per leverancierstype de meest geschikte inkoopstrategie toe te passen (Rietveld, 2013)	126
Figuur 4.13.	De verkoopportfolio helpt de salesmanager om de geschikte verkoopstrategie toe te passen	127
Figuur 4.14.	Voorbeeld van het interactieproces tussen de verkopende (PSU) en een inkopende (DMU) organisatie	131
Figuur 4.15.	Van vlinderdas-model naar diamant-model	131
Figuur 5.1.	Het prognoseproces	138
Figuur 5.2.	The B2B Customer Decision Journey.	157
Figuur 6.1.	Onderdelen van het C.I.S. in functie van het verkoopproces	164
Figuur 6.2.	De klantenpiramide, van <i>suspect</i> tot klant	167
Figuur 7.1.	De effectiviteit van de promotiemix in de fasen van het inkoopproces	185
Figuur 8.1.	Grafische voorstelling van de break-evenanalyse	211
Figuur 9.1.	De drie C's voor mentale gezondheid en leiderschap	233
Figuur 9.2.	De behoeftenpiramide volgens Maslow.	235
Figuur 9.3.	Het kernkwadrantenmodel van D. Ofman.	240
Figuur 9.4.	De “ <i>managerial grid</i> ” van Blake & Mouton	245
Figuur 9.5.	De leiderschapsstijlen volgens Reddin.	246
Figuur 9.6.	De leiderschapsstijlen volgens Hershey en Blanchard	247
Figuur 9.7.	Leiderschapsstijlen	248
Figuur 9.8.	Leiderschapsstijlen: toepassingen.	248
Figuur 9.9.	De teamrollen volgens W. Rennes	251