

Accountmanagement



Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van de licentie kijk op pagina 5 van dit boek.

Te activeren tot:

Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.
0522-235235
info@edu-actief.nl
www.edu-actief.nl

Auteur: M. Kempeneers
Eindredacteur: R. van Midde
Omslagfoto: Erik Karst Fotografie

Titel: Accountmanagement
ISBN: 978 90 3724 399 4

© Edu'Actief b.v. 2017

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op www.edu-actief.nl.

Inhoud

Voorwoord	5
1. Accountmanagement	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Wat is accountmanagement?	7
1.3 Welke klant is een account?	7
1.4 Productmanagement	8
1.5 Plaats in de organisatie	9
1.6 De functie van (junior) accountmanager	10
1.7 Toegevoegde waarde	13
1.8 Hunter of farmer?	15
1.9 De ladder van vertrouwen	16
1.10 Een willekeurige werkweek	17
1.11 Key-accountmanagement	17
1.12 De interface organisatie	19
1.13 Accountplanning	21
1.14 Begrippenlijst	26
2. Situatieanalyse	29
2.1 Inleiding	29
2.2 Het maken van een situatieanalyse	29
2.3 Externe analyse	30
2.4 DESTEP-analyse	31
2.5 ABCD-analyse	33
2.6 Afnemersanalyse	33
2.7 Bedrijfstakanalyse	37
2.8 Concurrentieanalyse	38
2.9 Distributieanalyse	41
2.10 Interne analyse	42
2.11 SWOT-analyse	44
2.12 Begrippenlijst	46
3. Accountanalyse	49
3.1 Inleiding	49
3.2 Analyse van het product	50
3.3 Profielanalyse	54
3.4 Performance analyse	55
3.5 Analyse van de concurrentie	61
3.6 Analyse van de bedrijfsprocessen	63
3.7 Analyse van het logistieke proces	68
3.8 Overige processen	71
3.9 SWOT-analyse	71
3.10 Begrippenlijst	73

4.	Accountplanning	77
4.1	Inleiding	77
4.2	Fasen in accountplanning	78
4.3	Oriëntatie op de strategie van het bedrijf	78
4.4	Business definition	80
4.5	Kenweg en keuzeweg	81
4.6	Onderdelen van het accountplan	82
4.7	Visie op de account	82
4.8	Accountdoelen	83
4.9	Accountstrategie	86
4.10	Accountactieplan	90
4.11	Accountbudget	91
4.12	SMART	94
4.13	Accountbewaking en -evaluatie	94
4.14	Begrippenlijst	96
	Begrippenindex	98

Voorwoord

Scoren.info

Voor je ligt een bronnenboek dat hoort bij de methode Scoren.info. Scoren.info is de methode voor commerciële opleidingen op niveau 3 en 4. De opleidingen zijn:

- Commercieel medewerker (CM), niveau 3
- Contactcenter medewerker (CCM), niveau 3
- Intercedent (INT), niveau 4
- Junior accountmanager (JAM), niveau 4
- Vestigingsmanager groothandel (VMGH), niveau 4
- Assistent-manager internationale handel (AMIH), niveau 4.

Kwalificatiedossier

Uiteraard worden aan de opleiding eisen gesteld met betrekking tot het uitvoeren van het beroep. De eisen die aan jou worden gesteld om in een bepaald beroep aan de slag te kunnen, staan vermeld in een zogenaamd kwalificatiedossier.

In dit kwalificatiedossier staan de kerntaken vermeld. Kerntaken zijn de belangrijkste taken die in een beroep voorkomen. Om deze kerntaken goed onder de knie te krijgen moet je werkprocessen uitvoeren en competenties ontwikkelen. Werkprocessen zijn eigenlijk werkzaamheden die je dagelijks moet uitvoeren. Om dat goed te kunnen doen moet je allerlei kwaliteiten ontwikkelen, zoals samenwerken, luisteren, initiatief nemen, vakkennis ontwikkelen en omgaan met stress. Dat noem je competenties.

De bronnenboeken en de inhoud van de website van de methode Scoren.info zullen je hierbij helpen.

Hoe werkt de methode?

De methode bestaat uit bronnenboeken en een website. Voor elke opleiding heb je een aantal bronnenboeken nodig. In deze bronnenboeken wordt de belangrijke basistheorie beschreven en worden begrippen uitgelegd.

Op de methodesite vind je de opdrachten en extra bronmateriaal. Deze website kun je bereiken via www.scoren.info.

Inloggen

Bij Scoren.info hoort een licentie die toegang geeft tot de website www.scoren.info. Op deze website vind je opdrachten en bronnen, zoals filmpjes en hyperlinks. De licentie moet je eerst activeren.

Het activeren gaat als volgt:

- Ga naar licentie.edu-actief.nl.
- Op deze pagina staan vier lege vakken. Vul hier de licentie in die je bij dit product hebt gekregen. De licentie bestaat uit 4 maal 6 tekens en is niet hoofdlettergevoelig.
- Klik op de knop 'Activeren' en volg de verdere instructies op de website.

Ga naar www.scoren.info. Klik op het blok Studentenmateriaal. Log in met je gebruikersnaam en wachtwoord. Vervolgens krijg je toegang tot de extra opdrachten en de bronnen.

Je kunt hierna twaalf maanden gebruikmaken van het materiaal op www.scoren.info.

Veel succes!

Hoofdstuk 1

Accountmanagement

1.1 Inleiding

Om van een eenmalig kopende klant een duurzame relatie te maken, moet je meer doen dan alleen verkopen en leveren. Een duurzame relatie met een klant bouw je op door te weten wat er speelt in zijn bedrijf, proactief mee te denken, klaar te staan om advies te geven en samen met hem omzetkansen te ontwikkelen voor de toekomst. In feite heb je het dus over het planmatig werken aan een partnerschap met de klant. En dat is nu precies wat je doet als accountmanager. Je bent zowel binnen je bedrijf als bij de klant voortdurend bezig met het managen van de klantrelatie, het account. En doe je dat goed, dan vertalen je inspanningen zich in klantloyaliteit en winstgevende groei.

Accountmanagement draait om tevreden klanten.

1.2 Wat is accountmanagement?

Accountmanagement is de strategische aanpak voor de lange termijn met als doel de relatie met een account te verbeteren of te versterken en een win-winsituatie te creëren. Een goede relatie met een account krijg je niet zomaar. Je zult op alle mogelijke manieren moeten investeren in een account. Bijvoorbeeld door alles te weten over de bedrijfsvoering, de markt te kennen waarin de klant actief is en regelmatig te komen met goede adviezen waarmee de klant z'n prestaties kan verbeteren. Accountmanagement wil echter niet zeggen dat je zomaar alles willekeurig gaat doen om een klant tevreden te stellen.

Accountmanagement krijgt een heel gerichte invulling door enerzijds de accounts te analyseren en anderzijds de commerciële activiteiten richting de accounts te plannen in het accountplan. Het komt erop neer dat je planmatig werkt aan klanten die aansluiten bij je eigen assortiment (productstrategie), de markt waarin je actief wilt zijn (marktstrategie) en de manier waarop je bent georganiseerd (organisatiestrategie). Dit noem je **geïntegreerd accountmanagement**.

1.3 Welke klant is een account?

Met een **account** bedoelen we een zakelijke klant waarmee je een intensieve en langdurige relatie onderhoudt. Accountmanagement is vooral zinvol wanneer je de juiste klanten als account benoemt en zowel voor de klant als voor de leverancier waarde toevoegt. Daarom is accountselectie een belangrijk onderdeel van goed accountmanagement. Je kunt je mensen en middelen immers niet onbeperkt inzetten. Bij het selecteren van de juiste accounts speelt een aantal factoren een rol.

Is het een belangrijke klant?

Je zet accountmanagement alleen in voor belangrijke klanten. Daarbij kijk je naar zaken als:

- (verwachte) omzet en winstgevendheid
Welke omzet verwacht je te kunnen behalen bij de klant? En is dat winstgevend omzet, dus met een goede marge?
- uitstraling/prestige
Kan de klant bijdragen aan de uitstraling van je bedrijf, als referentie dienen voor andere klanten?
- beslissings- en beïnvloedingsniveau bij de klant
Heb je voldoende goede ingangen bij de klant, d.w.z. contacten met mensen op het juiste niveau, waar je daadwerkelijk zaken mee kunt doen?
- klantkenmerken (geografisch, bedrijfsvoering, specifieke markt)
Zit de klant voor jou op de juiste locatie, past de bedrijfsvoering bij jouw bedrijf, opereert de klant in een voor jou interessante markt?
- inkoopbeleid
Hoe heeft de klant z'n inkoop geregeld, met wat voor leveranciers doet hij zaken, en past jouw bedrijf in dat plaatje?
- innovatiekracht
Is het een conservatieve klant of juist een klant die samen met jou nieuwe wegen wil verkennen?
- duurzaamheid
Past de klant bij jullie duurzaamheidsambitie?
- mogelijkheden en bereidheid tot samenwerking
Is de klant in staat op de juiste wijze met jouw organisatie samen te werken in projecten, jaarafspraken of gezamenlijke marktbenadering?

Heeft de klant er voordeel bij?

Accountmanagement draait om relatie en om samenwerken. Dat vereist een wederzijds voordeel. Als je dit voordeel niet concreet kunt maken voor de klant, zal deze niet of nauwelijks geïnteresseerd zijn en leidt het accountmanagement niet tot de vereiste resultaten.

Hoe ligt de wederzijdse afhankelijkheid?

Het maakt nogal wat uit of je de enige leverancier bent of dat je klant regelmatig van leverancier wisselt door voortdurend voor de laagste prijs te gaan. Investeren in een account heeft natuurlijk alleen zin als dit op basis van structurele, langdurige samenwerking plaatsvindt. Die bereidheid moet er wel zijn, zowel bij de leverancier als bij de klant. Aan de ene kant is dit een kwestie van vertrouwen, aan de andere kant is het natuurlijk een kwestie van feitelijke cijfers en resultaten.

1.4 Productmanagement

Accountmanagement heeft veel te maken met productmanagement, maar er is een belangrijk verschil. **Productmanagement** gaat over het ontwikkelen van een onderscheidend, concurrerend en commercieel aantrekkelijk productaanbod, denkend vanuit de mogelijkheden van de eigen organisatie (top-down). Accountmanagement gaat over het verkopen van producten en denkt grotendeels vanuit de klant (bottom-up).

Top-down

De productdoelstellingen van de leverancier staan voorop en de doelstellingen van de klant staan op de tweede plaats.

Bottom-up

De informatie over de markt en de klant zijn bepalend voor het doen en laten van de leverancier.



Top-down en bottom-up benadering.

Het verschil tussen top-down en bottom-up zou een conflict op kunnen leveren als product- en accountmanagement niet op elkaar zijn afgestemd. De meest fantastische producten zouden op de plank blijven liggen als geen klant erop zat te wachten, en andersom zou jij als (junior) accountmanager van alles kunnen verkopen wat vanuit productmanagement niet te realiseren is. Accountmanagement en productmanagement moeten dus met elkaar samenhangen. Zowel vanuit de productstrategie als vanuit de accountstrategie moet een bedrijf voortdurend streven om een ideaal productenpakket te koppelen aan de vraag van de juiste klanten.

Voorbeeld

Bij Vanmoof Fietsen draait alles om productontwikkeling. Eigenaar Taco Carlier legt uit dat dit wel degelijk samen kan gaan met een scherpe blik op de markt.

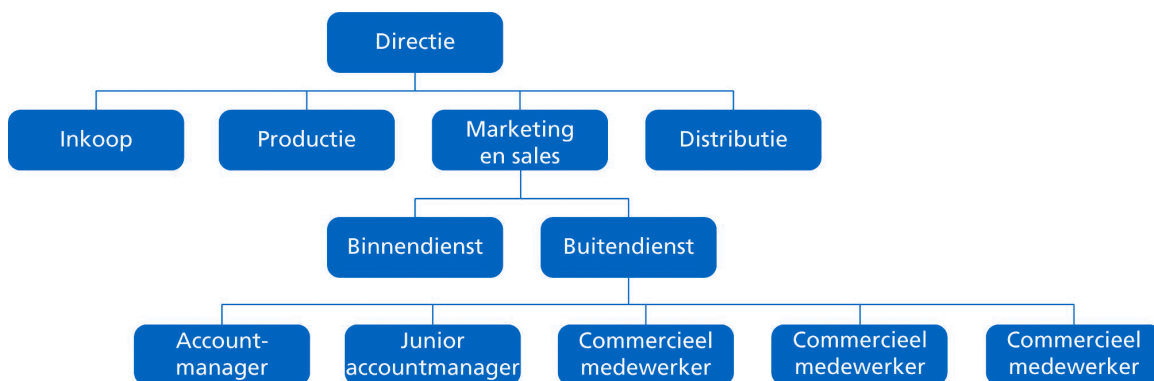
Meer weten over deze vorm van productstrategie? Ga naar www.scoren.info. Daar vind je een weblink naar 'Vanmoof Fietsen'.

1.5 Plaats in de organisatie

De afdeling Verkoop valt samen met de afdeling Marketing vaak onder één commercieel directeur. De afdeling Verkoop kent doorgaans een binnendienst en een buitendienst. De accountmanager is vaak werkzaam in de buitendienst, aangezien deze nauw contact onderhoudt met klanten.

Geïntegreerd accountmanagement vereist natuurlijk wel dat de accountmanager regelmatig samenwerkt met andere afdelingen. Bijvoorbeeld met inkoop en productie, voor het ontwikkelen en samenstellen van een optimaal aanbod. Of met de afdeling Distributie, waar het bijvoorbeeld gaat over het afstemmen van de leveringscondities of vernieuwende logistieke oplossingen voor de klant.

Verkoop Binnendienst ondersteunt de buitendienst bij de verkoopactiviteiten, zoals het opstellen en verzenden van offertes, het aannemen van bestellingen, het verzorgen van prijsopgaves, het plannen van bezoeken of het uitvoeren van aftersales activiteiten.



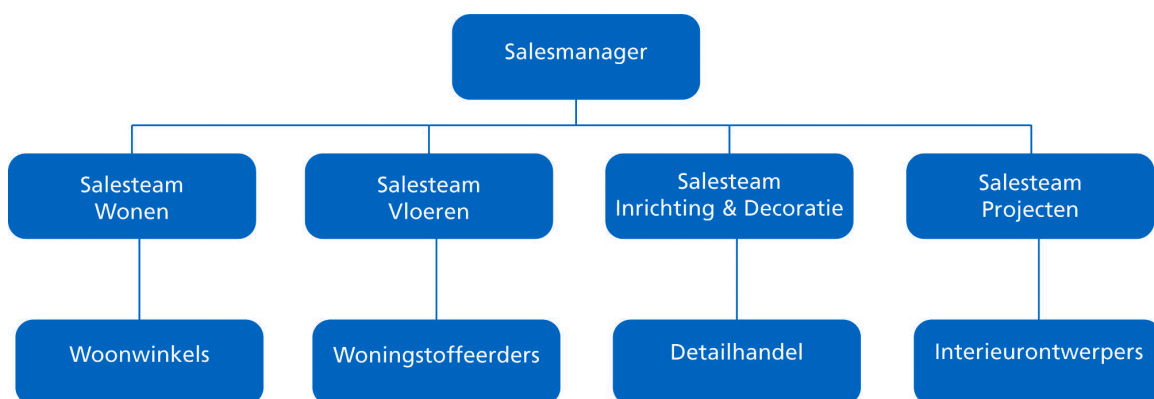
Voorbeeld van een organigram.

Varianten

Natuurlijk zie je in de praktijk allerlei varianten op dit organisatieschema. Zo kan een organisatie ervoor kiezen om te werken met salesmanagers om leiding te geven aan de verschillende teams van vertegenwoordigers en accountmanagers. Ook kan de verkoopafdeling ingedeeld zijn op soorten klanten, soorten producten of op geografische kenmerken van de klanten.



Voorbeeld van een verkoopafdeling die is ingedeeld op de geografische ligging van klanten.



Voorbeeld van een verkoopafdeling die is ingedeeld op de corebusiness van klanten.

1.6 De functie van (junior) accountmanager

Als (junior) accountmanager is je belangrijkste doel het winstgevender maken van grote accounts door hun voorkeursleverancier te worden of misschien wel hun enige leverancier. Dit doe je door over langere tijd een relatie met de account op te bouwen. Niet alleen met de inkoper of de DMU van de account, maar met allerlei niveaus in de organisatie en met verschillende afdelingen.

Brugfunctie

Als accountmanager vervul je een brugfunctie tussen je eigen bedrijf en dat van de klant.

Brugfunctie accountmanager

Leverancier		Account
Productontwikkeling	Samenwerking investeren in productontwikkeling.	Productontwikkeling
Productie	Productieplanning en inkoopplanning op elkaar afstemmen.	Productie
Inkoop	Ketenintegratie met voorkeursleveranciers.	Inkoop
Logistiek	Logistiek optimaliseren, leveringsvoorwaarden bespreken, logistieke oplossingen ontwikkelen.	Logistiek
Financiën	Afspraken maken over voorfinanciering, betalingsvoorwaarden, jaarafspraken.	Financiën
IT	Systemen koppelen voor efficiënte orderafhandeling.	IT
Service & aftersales	Service en aftersales activiteiten ontwikkelen die passen bij elkaars bedrijfsvoering.	Service & aftersales
Marketing	Samen nieuwe kansen in de markt verkennen en benutten.	Marketing
Sales	Nauw samenwerken met commerciële activiteiten die de uiteindelijke vraag vergroten in de markt.	Sales

Je ziet dus dat je als (junior) accountmanager met alle lagen in je organisatie én die van de klant moet kunnen samenwerken. Slaag je daarin, dan ontstaat er een wederzijdse afhankelijkheid die ervoor zorgt dat klant en leverancier niet zomaar afscheid van elkaar zullen nemen. Als (junior) accountmanager ben je dan vooral bezig met het onderhouden van die klantrelatie door te zorgen dat de processen optimaal op elkaar afgestemd blijven.

Interne en externe rol

Je hebt als (junior) accountmanager eigenlijk twee verschillende rollen:

1. een externe rol
Je vertegenwoordigt je eigen bedrijf richting de klant.
2. een interne rol
Je bent de vertegenwoordiger van de klant binnen je eigen bedrijf.

Die beide rollen zorgen ervoor dat je als accountmanager eigenlijk vier functies in een hebt. Je bent namelijk relatiemanager, troubleshooter, coördinator en businessmanager.

Relatiemanager

Jij bent degene die verantwoordelijk is voor de klantrelatie. Dat houdt in dat je contact onderhoudt met de accounts op een hoger niveau en gericht op een langere tijd dan een 'gewone' verkoper zou doen. Jij zorgt ervoor dat de klant daadwerkelijk klant blijft.