

## 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](http://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 VERKOOPTEAM. . . . .	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 &amp; 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