

Salesmanagement



Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van de licentie kijk op pagina 6 van dit boek.

Te activeren tot:

Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v. Meppel
Auteurs: R. van Midde, L. Kroes
Redactie: Edu'Actief b.v. Meppel
Inhoudelijke redactie: R. van Midde
Vormgeving: Edu'Actief b.v. Meppel
Illustraties: Edu'Actief b.v. Meppel

R. van Midde
Salesmanagement

ISBN: 978 90 3722 209 8

NUR: 164

Trefwoord: leermiddelen; mbo; internationale handel en groothandel

Copyright © 2015

Edu'Actief b.v. Meppel
Postbus 1056
7940 KB Meppel
Tel.: 0522-235235
Fax: 0522-235222
E-mail: info@edu-actief.nl
Internet: www.edu-actief.nl

Eerste druk/eerste oplage

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, microfilm, fotokopie of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

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.

Inhoud

Voorwoord	5
1. Salesplanning	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Het verkoopplan	7
1.3 Het accountplan	9
1.4 Begrippen	22
2. Van lead tot trouwe klant	25
2.1 Inleiding	25
2.2 De verkoopcyclus	25
2.3 Suspects en prospects	27
2.4 Klanten	29
2.5 Klantbehoud	32
2.6 Begrippen	35
3. Uitvoeren	39
3.1 Inleiding	39
3.2 Verkoopgesprek	39
3.3 Verkoopmethoden	41
3.4 Verkooptechnieken	43
3.5 Onderhandelen	44
3.6 De koop sluiten	49
3.7 Verkooprapportage	50
3.8 Verkoop optimaliseren	50
3.9 Begrippen	54
4. Begeleiden en leidinggeven	57
4.1 Inleiding	57
4.2 De introductiefase	57
4.3 De werkfase	58
4.4 De evaluatiefase	60
4.5 Leiders	60
4.6 Leidinggeven zonder hiërarchische verantwoordelijkheden	64
4.7 Begrippen	70
5. Relaties beheren	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Maatwerk	75
5.3 CRM	76
5.4 CRM implementeren	81
5.5 Klantenbinding	83
5.6 CRM en verkoopondersteuning	87
5.7 Leverancierskeuze	90
5.8 CRM-software	95
5.9 Begrippen	99

6.	Escalatiemanagement	103
6.1	Inleiding	103
6.2	Kwaliteitszorg	103
6.3	Klachten	104
6.4	De opvang van klachten	106
6.5	De afhandeling van klachten	108
6.6	Conflicten	109
6.7	Conflicthanteringstechnieken	110
6.8	De rol van de leidinggevende	112
6.9	Begrippen	114
7.	Commerciële calculaties	115
7.1	Inleiding	115
7.2	De marktomvang	115
7.3	Prijzen en marges	126
7.4	Kortingen en acties	128
7.5	Direct-marketingkengetallen	137
7.6	Begrippen	140
	Begrippenindex	147

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 (niveau 3)
- Junior accountmanager (niveau 4)
- Vestigingsmanager groothandel (niveau 4)
- Assistent-manager internationale handel (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 website vind je in het Opdrachtenmagazijn de opdrachten en extra bronmateriaal onder Bronnen. Deze website kun je bereiken via www.scoren.info.

Het Opdrachtenmagazijn

In het Opdrachtenmagazijn vind je kennisvragen, inzichtopdrachten, opdrachten waarvoor je in actie moet komen en casussen.

Deze zijn onderverdeeld per opleiding, kerntaak, boek en hoofdstuk.

Je kunt op verschillende manieren met het Opdrachtenmagazijn werken. Je kunt bijvoorbeeld eerst een hoofdstuk uit je bronnenboek afronden en daarna in het Opdrachtenmagazijn de bijbehorende opdrachten gaan maken. Maar je kunt ook beginnen met de opdrachten en het bronnenboek erbij pakken als je extra informatie nodig hebt.

Door middel van de zoekoptie aan de linkerkant van het scherm kun je de juiste opdrachten gemakkelijk terugvinden – het zoeken, selecteren en filteren van opdrachten. De opdracht kun je van de website downloaden en in Word maken. Daarna kun je de opdracht uitprinten of opslaan.

Voordat je begint met het maken van de opdrachten, moet je dit even overleggen met je docent. Hij zal je vertellen hoe je precies met de opdrachten aan de slag moet.

Tip

Lees in de Helpfunctie op de website goed na hoe alles precies werkt.

Bronnen

Bij sommige opdrachten of activiteiten uit het Opdrachtenmagazijn heb je hulpmiddelen nodig. Dit kan een filmpje zijn, een geluidsfragment of een link naar een website. Deze hulpmiddelen staan onder het kopje 'Bronnen'. Deze kun je door middel van de zoekoptie aan de linkerkant ook weer makkelijk terugvinden.

Daarnaast staan er ook per opleiding en kerntaak hyperlinks naar de websites en links naar leuke ondersteunende filmpjes op YouTube. Deze staan soms niet direct in verband met een opdracht, maar zijn wel leuk en interessant om te bekijken op het moment dat je met een bepaald hoofdstuk bezig bent.

Ook wordt er vanuit de bronnenboeken naar filmpjes en hyperlinks verwezen.

Inloggen

Bij Scoren.info hoort een licentie die toegang geeft tot de website www.scoren.info. Op deze website vind je opdrachten, 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.

Met behulp van je gebruikersnaam en wachtwoord kun je inloggen op www.scoren.info. Voer je gebruikersnaam en wachtwoord rechtsboven op de website in. Vervolgens krijg je toegang tot het Opdrachtenmagazijn en de Bronnen.

Je gebruikersnaam en wachtwoord zijn na het activeren van de licentie twaalf maanden geldig op www.scoren.info.

Veel succes!

1. Salesplanning

1.1 Inleiding

Een belangrijk doel voor jou als manager (of je nou internationale handel, groothandel of accountmanagement doet) is natuurlijk 'verkopen', 'sales'. Verkopen doe je met een plan in je achterhoofd. Er zijn twee belangrijke salesplannen waarmee je dan te maken krijgt: het verkoopplan, waarin je een strategie opneemt voor alle (potentiële klanten), en het accountplan dat gaat over een specifieke klant.

Het opstellen van de salesplannen noem je **salesplanning**.

1.2 Het verkoopplan

Verkoopplan XY&Z



Doel

Wij willen volgend jaar de huidige klanten behouden, vijf nieuwe klanten binnenhalen en de omzet met 25% verhogen.

Strategie

We willen dat bereiken door meer aandacht te besteden aan relatiemanagement, een key-accountmanager aan te stellen voor de bestaande grote accounts en potentiële klanten in kaart te brengen en actief te benaderen.

Acties

- in januari: adressen en contactpersonen van prospects verzamelen
- in februari: voorbereiden van een themadag voor bestaande klanten en prospects
- in maart: ...

In een **verkoopplan** beschrijf je de strategische, tactische en operationele keuzes op het gebied van sales. In het plan staat hoe je denkt dat voor elkaar te krijgen en welke activiteiten nodig zijn om dit te realiseren.

In een professionele, commerciële organisatie werk je als manager met verkoopplannen. Ze geven jou (en je medewerkers) houvast. Een verkoopplan maken lijkt misschien lastig, maar dat valt reuze mee. Het hoeft ook geen boekwerk te zijn. Een of twee pagina's zijn vaak meer dan voldoende. Verkoopplannen kun je maken voor de (middel)lange termijn en voor de korte termijn. Het plan waarvoor jij straks in de praktijk verantwoordelijk bent, is een plan voor de korte termijn. Maximaal één jaar. Je spreekt daarom ook wel van een operationeel verkoopplan.

Een verkoopplan bestaat uit drie onderdelen:

- gegevens
- doelen
- acties.

Gegevens

Het verkoopplan moet passen in het ondernemingsbeleid. Bestudeer dus wat de directie heeft geformuleerd voor de totale organisatie. Betrek daarbij ook de SWOT-analyse. Deze is vaak al in een eerder stadium en met inbreng vanuit de afdeling Sales uitgevoerd door de marketingafdeling, zodat je dat meestal niet zelf hoeft te doen. Goed lezen moet je het dan natuurlijk nog wel. Wat zijn de sterke en zwakke punten van jouw organisatie en welke kansen en bedreigingen zijn er in de markt waarop jij met je verkoopplan handig kunt inspelen?

Je krijgt ook gegevens tijdens de uitvoering van het verkoopplan. Tijdens de uitvoering houd je goed contact met de commercieel medewerkers in de binnen- en buitendienst. Je leest bezoekerapportages, doet offertes de deur uit, belt klanten na en houdt tussentijds natuurlijk de verkoopresultaten bij en evalueert ze met je collega's. Na verloop van tijd krijg je daardoor inzicht in de behaalde resultaten. Op basis daarvan spreek je met medewerkers en probeert erachter te komen waarom resultaten mee- of juist tegenvallen. Op basis van de informatie van medewerkers en verkoopresultaten stel je je verkoopplan na verloop van tijd bij of schrijf je een nieuw plan.

Doelen

Verkoopdoelen geven aan wat je met je verkoopplan wilt bereiken. Het is belangrijk dat je de doelen SMART formuleert, dan zijn ze duidelijk voor alle betrokkenen. **SMART** staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden.

Schrijf zo SMART mogelijk op wat je met je verkoopplan wilt bereiken. Welke nieuwe klanten wil je benaderen voor extra verkopen? Welk marktaandeel en welke omzetgroei wil je realiseren? En, niet te vergeten, op welk moment wil je dat gerealiseerd zien? Met een mooi woord: wat zijn je targets?

Behalve deze kwantitatieve verkoopdoelen kun je ook kwalitatieve verkoopdoelen formuleren. Je kunt bijvoorbeeld proberen de klanttevredenheid of de klantloyaliteit te vergroten. Ook deze kwalitatieve doelen probeer je SMART te formuleren.

Acties

Eerst denk je na over de aanpak waarmee je je doelstellingen wilt realiseren. Welke doelgroepen wil je bijvoorbeeld benaderen? Zijn dat leads, suspects of prospects? Je bepaalt ook met welke producten je de doelgroep wilt benaderen en welke product-marktcombinaties je samenstelt. Welke proposities kies je daarbij en met welke USP kun jij je doelgroep overtuigen? Hoe ga je de leads benaderen? Kies je bijvoorbeeld voor cold calling, voor canvassing of is er misschien al een prospectbestand waar je de hot prospects uit kunt halen?

Als de aanpak duidelijk is, beschrijf je de acties die nodig zijn om de doelen te realiseren. Je stelt precies vast welke acties op welk moment nodig zijn. Welke prospects of klanten wil je bezoeken en hoeveel bezoeken denk je nodig te hebben? Heb je misschien nieuw reclamemateriaal nodig? Zijn de commercieel medewerkers competent genoeg of is er bijscholing nodig? Heb je misschien extra personeel nodig om je plannen te realiseren? Allemaal vragen die in dit stadium van de verkoopplanning aan bod komen.

Alle acties die nodig zijn, organiseer je in de tijd. Je informeert de medewerkers van de binnen- en buitendienst en maakt week- en maandplanningen voor ze of vraagt ze om dit zelf te doen. Je laat reclamemateriaal ontwikkelen, bestelt extra voorraad, legt adressenbestanden aan, regelt beursdeelnames en zet direct mails op. Kortom, al die praktische zaken die nodig zijn om van je verkoopplan een succes te maken.

1.3 Het accountplan

Het werven van nieuwe klanten is moeilijk, maar klanten behouden is vaak nog moeilijker. In plaats van **klant** gebruik je bij B2B ook wel het begrip **account**. Klanten zijn van levensbelang voor een organisatie. Door op tijd in te spelen op de wensen en behoeften van bestaande klanten, kun je hun tevredenheid vergroten. Tevreden klanten blijven het bedrijf langer trouw en zullen voor meer omzet zorgen. Zeer tevreden klanten worden uiteindelijk ambassadeur voor het bedrijf en kunnen zo zelfs weer voor nieuwe klanten zorgen.

Er zijn verschillende mogelijkheden om klanten na een succesvolle acquisitie te behouden. Een van die methoden is **accountmanagement**. Dat is een methodische aanpak voor een langere tijd waarmee je wilt bereiken dat de relatie met de klant verbetert of – als deze al goed is – goed blijft. Daarmee probeer je natuurlijk ook de verkoopresultaten van je organisatie en jezelf te verbeteren. Omdat het om een methodische aanpak gaat, heb je een goed plan nodig: het accountplan.

Een **accountplan** is een schriftelijke opzet waarin staat hoe je een account planmatig bedient, de relatie met de klant bewaakt en waar nodig bijstellingen doorvoert. Als je klanten voor lange(re) tijd aan je wilt binden, maak je een gedegen plan. Ook voor dat plan hoeft je geen dik boekwerk te schrijven, maar als je je klanten serieus neemt, kun je je plannen ook weer niet op een bierviltje schrijven.

Het is niet de bedoeling dat je een accountplan maakt om het in de kast te laten liggen. Je vraagt je daarom van tevoren goed af waarom je het plan maakt en wat het doel ervan is. Uiteindelijk gaat het erom dat je met die doelen je klant zo goed mogelijk begeleidt, zodat je daardoor een goed resultaat voor je eigen organisatie bereikt: een win-winsituatie dus.

Een accountplan bestaat, net als een verkoopplan, uit drie onderdelen:

- gegevens
- doelen
- acties.

Gegevens

Voor een goed accountplan heb je veel gegevens nodig. Die zul je vaak zelf moeten verzamelen. Bovendien zul je ook enkele berekeningen moeten uitvoeren om je klant zo goed mogelijk van dienst te zijn. Maar alleen met deze gegevens ben je er nog niet. Je moet ze ook kunnen analyseren en van daaruit beslissingen nemen.

De meeste accountplannen bevatten in ieder geval de volgende gegevens:

- gegevens van de organisatie
- de historie van de account
- SWOT-analyse van de account
- accountpotentie.

Gegevens van de organisatie

Eerst breng je de gegevens van de organisatie in kaart waarop je je accountplan richt. Als je namelijk in contact komt met klanten, is het op zijn minst handig om het nodige van de klant en zijn organisatie te weten. Daarom probeer je informatie te krijgen bij de volgende onderdelen en die te verwerken in je accountplan:

- de missie en de visie
- het assortiment
- de omvang
- de DMU
- de organisatiecultuur.

De missie en de visie

Informatie over de missie en de visie van een organisatie is doorgaans gemakkelijk te verkrijgen. Vaak is een bezoek aan de website van het bedrijf al voldoende.

In de **missie** of **mission statement** vertelt de organisatie wat ze wil zijn, waar ze voor staat. Je kunt eruit opmaken wat de organisatie wil betekenen voor de verschillende personen waarmee zij te maken krijgt. Daaraan kun je dus zien wat deze organisatie van een andere organisatie onderscheidt.

De **visie** of **corporate vision** is daarvan afgeleid. De visie geeft antwoord op de vraag: Hoe zien wij ons in de wereld van morgen? Op basis van de visie kan een bedrijf keuzes maken en doelstellingen formuleren waardoor het bedrijf de juiste richting opgaat.



Voorbeeld

Het bedrijf Technogym, vooral bekend van de fitnessapparatuur, heeft als missie 'mensen helpen zich beter te laten voelen'. De visie is omschreven als: 'wereldwijd marktleider worden als leverancier van Wellness oplossingen'.

Het assortiment

Allereerst moet je in beeld krijgen welke goederen de klant verkoopt of welke dienst(en) hij aanbiedt. Het is niet zo moeilijk deze informatie te achterhalen. Meestal kun je deze informatie vinden op de website van een organisatie.

De omvang

Het is goed om rekening te houden met de omvang van je klant. Het maakt heel wat uit of je te maken hebt met een kleine onderneming of met een hele grote organisatie. Niet alleen op financieel gebied, maar ook als er beslissingen genomen moeten worden.

Ook voor de omvang en frequentie van je orders kan er een groot verschil zijn of je te maken hebt met een kleine of een grote organisatie. Bij grote organisaties zijn de orders vaak groter dan bij de kleine ondernemingen of instellingen. Daardoor zul je normaal gesproken vaker op bezoek gaan bij grote organisaties dan bij kleine(re).

Is bijvoorbeeld de bezoekfrequentie van kleine organisaties even hoog als die van grote organisaties terwijl de ordergrootte bij de kleinere organisaties veel kleiner is, dan heeft dat consequenties voor de kosten die je maakt.

Dit betekent overigens niet dat je kleine organisaties links moet laten liggen. Als je je alleen maar focust op grote klanten, kan dat risico opleveren. Raak je zo'n grote klant kwijt, dan ben je ook een groot deel van je omzet kwijt. Concentreer je dus op beide, maar houd de kosten goed in de gaten.

Om dit goed te kunnen doen, moet je weten hoe groot de organisatie is waarmee je in contact komt. De omvang van een organisatie hangt af van een aantal factoren:

- het aantal medewerkers
 - de omzet
 - het balanstotaal.
- aantal medewerkers
Een van de voornaamste factoren om de grootte van je klant te bepalen, is het aantal medewerkers dat je klant heeft. Op grond hiervan kun je organisaties in vier categorieën indelen.

	Aantal medewerkers
Miniorganisatie	< 10
Kleine organisatie	< 50
Middelgrote organisatie	< 250
Grote organisatie	> 250

- de omzet
Een tweede factor die een rol speelt bij het bepalen hoe groot een organisatie is, is de omzet van een bedrijf. Die gegevens zijn voor bedrijven en rechtspersonen op te vragen via het Ondernemingsplein. Je zoekt dan in het Handelsregister.

	Aantal medewerkers	Omzet
Miniorganisatie	< 10	< 2 miljoen euro
Kleine organisatie	< 50	< 10 miljoen euro
Middelgrote organisatie	< 250	< 50 miljoen euro
Grote organisatie	> 250	> 50 miljoen euro

- het balanstotaal
Ten slotte is het balanstotaal een goede aanduiding voor de grootte van een onderneming. Het balanstotaal is het totaal van alle schulden en bezittingen, passiva en activa van een organisatie.

	Aantal medewerkers	Omzet	Balanstotaal
Miniorganisatie	< 10	< 2 miljoen euro	< 2 miljoen euro
Kleine organisatie	< 50	< 10 miljoen euro	< 10 miljoen euro
Middelgrote organisatie	< 250	< 50 miljoen euro	< 43 miljoen euro
Grote organisatie	> 250	> 50 miljoen euro	> 43 miljoen euro

De DMU

Als je contact hebt met je klant, hoef je niet per se direct contact te hebben met degene (of de groep) die de beslissingen mag nemen. In kleine organisaties spreek je vaak direct met de beslisser; dat is wel zo gemakkelijk als je snel zaken wilt doen. Maar vaak is je contactpersoon in grote ondernemingen of instellingen iemand die slechts kleine beslissingen mag nemen en de beslissing ook niet alleen neemt. Je kunt dan te maken krijgen met een **Decision Making Unit (DMU)**. Dat is een groep medewerkers die betrokken is bij de aankoopbeslissing, elk vanuit hun eigen rol in de organisatie. Voor jou als (account)manager is het van belang inzicht te krijgen in wie welke rol in de DMU speelt.

Voorbeeld

Jij werkt bij een bedrijf dat alarminstallaties verkoopt. Een grote plaatselijke onderneming belt je. Ze zijn ontevreden over jouw concurrent en zoeken een alternatief. Je komt in contact met de volgende personen:

- inkoper
Degene die jou als eerste belt voor een afspraak.
- initiator
Degene die het beveiligingsprobleem in het bedrijf als eerste heeft aangekaart.
- gebruiker
De medewerker die 's ochtends opent en/of 's avonds sluit.
- beïnvloeder
De facilitair manager die een belangrijke invloed kan hebben op de koopbeslissing.
- beslisser
De directeur die de uiteindelijke aankoopbeslissing neemt.
- gatekeeper
De gatekeeper die de agenda's van de betrokkenen beheert. Dat kan bijvoorbeeld een managementsecreresse zijn. In dit voorbeeld lijkt het erop dat de inkoper ook de rol van gatekeeper speelt. Hij is jouw contactpersoon. Hij vraagt informatie aan bij verschillende leveranciers.
- betaler
De financieel directeur die verantwoordelijk is voor het budget.



De organisatiecultuur

Leden van een groep delen met elkaar bepaalde overtuigingen en gedragingen. Dat geldt voor een samenleving, maar ook voor organisaties. De **organisatiecultuur** (of **bedrijfscultuur**) bevat alle geschreven en ongeschreven regels die gelden in een

onderneming of instelling. De organisatiecultuur is niet eenvoudig te omschrijven. Dit komt vooral doordat kleine dingen de cultuur bepalen. De organisatiecultuur is belangrijk voor de sfeer die in een bedrijf of instelling heerst.

Het is natuurlijk handig dat je die cultuur leert kennen. Soms proef je die cultuur al bij een eerste telefoontje. Volgens sommige mensen is het een kwestie van gevoel, maar dat is niet helemaal waar. Een organisatie kan bijvoorbeeld formeel of informeel zijn. Dat kun je zien aan de manier van communiceren op de website, in personeels- en productadvertenties. Intern kun je het ook merken en zien aan de omgangsvormen binnen de organisatie. Hoe spreekt men elkaar aan? Hoe kleedt men zich? Hoe liggen de hiërarchische verhoudingen?

Onze cultuur

Het zijn de mensen die bij Google werken die het bedrijf maken tot wat het is. We nemen mensen in dienst die slim en vastberaden zijn, en we kijken eerder naar capaciteiten dan naar ervaring. Hoewel alle Googlers gezamenlijk bepaalde doelen en visies voor het bedrijf delen, zijn ze afkomstig uit allerlei bevolkingslagen en -groepen en spreken ze vaak verschillende talen. Google is dus net zo internationaal als het publiek dat het bedient. Buiten hun werk hebben Googlers natuurlijk hun hobby's, van fietsen tot bijen houden en van frisbeeën tot de foxtrot dansen.

We proberen de open cultuur te behouden die meestal wordt geassocieerd met startende bedrijven, waarin iedereen in praktische zin bijdraagt en niet bang is ideeën of meningen te delen. Of het nu in onze wekelijkse vrijdagvergaderingen, in e-mails of in de kantine is, Googlers kunnen rechtstreeks vragen stellen aan Larry, Sergey en andere leidinggevendenden over allerlei kwesties binnen het bedrijf. Onze kantoren en kantines zijn ontworpen om interactie te stimuleren tussen Googlers binnen en buiten hun vaste teams en nodigen uit tot gesprekken over werk en vrije tijd.

Bron: www.google.nl.

Wil je de bedrijfscultuur van Google zien? Ga dan naar www.scoren.info. Daar vind je bij de bronnen de link 'Bedrijfscultuur van Google'.

Een website kun je bekijken en dat geldt ook voor andere publicaties van de organisatie, maar hoe men met elkaar omgaat, daar moet je op een andere manier achter zien te komen. Misschien ken je wel iemand die bij de organisatie werkt en aan wie je kunt vragen hoe zaken geregeld zijn. Belangrijk is dat je deze informatie vastlegt in je accountplan, want daar heb je later veel plezier van.

Als je uiteindelijk zelf met de klant in contact komt of wanneer hij je uitnodigt voor een gesprek, kun je de gegevens aanvullen of corrigeren. Vragen die je je dan kunt stellen en die ook antwoorden op kunnen leveren die iets zeggen over de sfeer in de organisatie zijn:

- Waar staat het gebouw? Op een industrieterrein of aan een gracht?
- Hoe is de sfeer van de receptie of balie? Voel je je welkom?
- Hoe zijn de medewerkers gekleed (niet alleen de mensen met wie je spreekt)?
- Staan deuren open of zit alles potdicht?
- Hoe is de inrichting? Hangt er kunst aan de muur die je aanspreekt?
- Hoe is de sfeer van het gesprek? Vijandig, open?

Als je voldoende informatie hebt verzameld, geef je uiteindelijk in je accountplan een beschrijving van de organisatiecultuur. Je moet er wel rekening mee houden dat je deze beschrijving regelmatig moet actualiseren, want hoe meer informatie je krijgt, hoe nauwkeuriger je beeld zal zijn.

Historie van de account

Ook de historie van de klant is een onderdeel van je accountplan. Het gaat hier vooral om (financiële) gegevens uit het verleden en de rol van jouw bedrijf daarbij.

Gegevens die je verwerkt in je accountplan, zijn:

- de omzetgegevens van de klant en jouw omzetaandeel hierin
- jouw concurrenten die zakendoen met de klant
- historische bezoekverslagen, correspondentie en offertes
- oude accountplannen en wat de uiteindelijke resultaten ervan waren.

Daaruit kun je, als je de klant (opnieuw) benadert, heel wat informatie halen. Denk ook aan allerlei financiële zaken, zoals hoe de organisatie met betalingen omgaat. Je weet dan bijvoorbeeld of de klant netjes op tijd betaalt of dat je geregeld een betalingsherinnering moet sturen.

Naast de betalingshistorie is het ook interessant om te weten hoe het gesteld is met de **kredietwaardigheid** van een account. Dat wil zeggen: de mate waarin een organisatie openstaande schulden zonder problemen kan vereffenen met eigen middelen. Een organisatie met een lage kredietwaardigheid is misschien toch niet zo'n goede handelspartner als je eerst verwachtte.

Ook een onderdeel over de ontwikkelingen van de organisatie hoort hierbij. Probeer te achterhalen in hoeverre het bedrijf of de instelling innovatief is, vernieuwend werkt. Is de klant gericht op groei of betreft het juist een behoudende organisatie die het liefst alles bij het oude wil houden? Al deze informatie geeft een goed beeld van wat je bij deze klant kunt verwachten.

SWOT-analyse van de account

De afkorting SWOT in de term **SWOT-analyse** staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Je doet dus een onderzoek naar de sterke en zwakke kanten van je klant; bovendien kijk je ook of er kansen en bedreigingen zijn voor je klant. Kansen en bedreigingen liggen buiten het bereik van de klant. Hij komt ermee in aanraking, maar kan er niets aan veranderen. Dit noem je de **externe analyse**. Op sterke en zwakke punten heb je als onderneming wel invloed. De analyse van sterke en zwakke punten noem je de **interne analyse**. De belangrijkste sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zet je in een SWOT-matrix; daaruit kun je je conclusies trekken.

Accountpotentie

In het accountplan leg je ook vast welke accountgroepen prioriteit krijgen. Om dat te kunnen doen, moet je een goed inzicht hebben in wie je klant is of uit welk type klanten je accountgroepen zijn samengesteld. Om dat inzicht te krijgen, moet je een aantal gegevens analyseren en berekeningen maken. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om:

- Welke artikelen/diensten zou de klant kunnen afnemen?
- Wat is de maximaal te realiseren omzet bij de klant?
- Wat zijn de artikelgroepen/diensten die de meeste omzet kunnen genereren?
- Welke activiteiten zijn nodig om die omzetten te realiseren?
- Is er nog wel groei mogelijk bij deze klant of accountgroep?
- Wat zijn de kostenposten om die groei te kunnen realiseren (bezoeken, relatiegeschenken, discounts enzovoort)?