

Commercieel portfoliomanagement

in strategisch perspectief

5



De meerwaarde van de portfoliobenadering
voor de juiste focus op de juiste klanten en producten

Hans Sangers

Brandaris Marketing & Sales Support

1^e Druk (concept)

Commercieel portfoliomanagement

In strategisch perspectief

De juiste focus op de juiste klanten

Commercieel portfoliomanagement

Een praktisch handboek, op het snijvlak van salesmanagement, productmanagement en data-analyse. Voor ondernemers, directeuren, commercieel managers, sales managers, accountmanagers en business controllers. Kortom: iedereen die meer uit zijn bestaande klanten wil halen en de juiste aandacht wil geven aan de juiste klanten en producten.

© Hans Sangers
Concept 1^e druk
Uitgeverij Brandaris / Sneek (2021)

Opmaak binnenwerk: xxxxxxxxxxxxxxxxx

Ontwerp omslag: xxxxxxxxxxxxxxxxx

© Brandaris Marketing & Sales Support en "Uitgeverij"

Behalve de in, of krachtens de Auteurswet gestelde uitzondering 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 (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

ISBN 0000000000000000

www.brandaris-mss.nl

www.uitgeverij.com

VOORWOORD

In menig (MKB) bedrijf is het vaak hectisch, de waan van de dag regeert. Klanten en leveranciers bellen de hele dag door. Zij vragen alle aandacht, de productie moet draaien et cetera et cetera. Belangrijke, maar minder urgente zaken blijven dan liggen, totdat ze op een moment opeens wél urgent worden. Bijvoorbeeld als er een belangrijke klant wegvalt, waardoor de onderneming mogelijk zelfs in haar voortbestaan bedreigd wordt. Voorbeelden te over.

In dit praktische boek, dat met name gericht is op productie- en handelsbedrijven met “fast movers”, gaan we nader in op het klanten- en productenportfolio, waarbij we onder meer kijken naar welke klanten en producten de winst binnen brengen en welke juist niet. En we kijken welke klanten de aandacht krijgen en welke klanten juist niet en of deze aandacht in verhouding is met de winst die ze opleveren. Verder besteden we aandacht aan de mogelijk ontstane ongezonde, of zelfs gevaarlijke afhankelijkheid van bepaalde klanten.

We benaderen het onderwerp vanuit een strategisch perspectief, met een voorzet voor de praktische implementatie. Portfolio-analyse is namelijk een middel en dus geen doel op zich. Het geeft invulling aan de gekozen strategie en brengt in beeld in welke mate te klant- en productportfolio's bijdragen tot het realiseren van de gekozen strategie. Het biedt hiermee een basis om te komen tot verbeteringen met behulp van het principe van de PDCA-cyclus.

Hierbij krijgen we aan de hand van verschillende modellen een beeld van wat elke individuele klant en elk product betekent voor de onderneming. Vervolgens kijken we naar wat de onderneming betekent voor de klant. Daarna wordt er per klant beleid gemaakt, hoe deze het best kan bijdragen tot het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen.

Ik wil mijn vakgenoten Stefan Renkema Msc, Ronald van den Berg Msc en Anton Scholten hartelijk bedanken voor hun waardevolle feedback die ik mocht ontvangen bij het schrijven van dit boek.

Ik wens je veel leesplezier en een gezond(er) klantenportfolio.

Sneek, [maand] 2020

Hans Sangers

PS: overal waar in dit boek over “hij”, “zijn”, of “hem” wordt gesproken, mag vanzelfsprekend ook “zij” of “haar” gelezen worden. In verband met de leesbaarheid is er voor deze schrijfwijze gekozen.

INHOUD

Inleiding	11
1. Strategisch kader en methodiek.....	15
1.1. Klantportfolioanalyse	18
1.1.1. Opbrengstvariabelen.....	19
1.1.2. Inspanningsvariabelen	20
1.1.3. Overige inspanning	21
1.1.4. Overige variabelen	21
1.1.5. Clusterkenmerken	22
1.2. Productportfolio analyse	22
1.2.1. Opbrengstvariabelen.....	23
1.2.2. Inspanningsvariabelen	24
1.2.3. Clusterkenmerken	24
2. Eindimensionale portfolioanalyses	27
2.1. Klantportfolioanalyse	27
2.1.1. De klantpiramide.....	28
2.1.2. De Pareto regel	30
2.1.3. Clustering	32
2.2. Productportfolio analyse	33
2.2.1. De Pareto-regel	33
2.2.2. Clustering	35
3. Meerdimensionale portfolioanalyses	39
3.1. Klantportfolio analyse	39
3.1.1. Winstgevendheid van de klantomzet.....	39
3.1.2. Klant-winstgevendheid.....	41
3.1.3. Herkomst van de winstbijdrage	48

3.1.4.	<i>Wederzijdse afhankelijkheid</i>	<i>50</i>
3.2.	<i>Productportfolioanalyse.....</i>	<i>51</i>
3.2.1.	<i>Winstgevendheid van de productomzet</i>	<i>51</i>
3.2.2.	<i>Productwinstgevendheid.....</i>	<i>53</i>
3.2.3.	<i>Herkomst van de winstbijdrage</i>	<i>56</i>
4.	Strategievorming	61
4.1.	<i>Externe omgeving.....</i>	<i>62</i>
4.2.	<i>Interne omgeving</i>	<i>63</i>
4.3.	<i>SWOT Analyse</i>	<i>64</i>
4.4.	<i>Growth-share analyse</i>	<i>65</i>
4.5.	<i>Strategische marketingplanning</i>	<i>67</i>
4.6.	<i>Relatie vanuit klantperspectief.....</i>	<i>69</i>
5.	Implementatie	79
5.1.	<i>Assortimentstactiek.....</i>	<i>79</i>
5.2.	<i>Bedieningsconcept</i>	<i>82</i>
5.3.	<i>Onderhandelingspositie</i>	<i>83</i>
	Tenslotte.....	87
	Bijlagen	91
	<i>I. Strategisch kader</i>	<i>92</i>
	<i>II: PDCA Cyclus</i>	<i>93</i>
	<i>III: Vormen van klantportfolio-analyse</i>	<i>95</i>
	<i>IV: Vormen van Productportfolio-analyse.....</i>	<i>96</i>
	<i>V: Berekening strategisch klantbelang.....</i>	<i>97</i>
	<i>VI: Klantstrategieën bij afbouwen.....</i>	<i>98</i>
	<i>VII: Klantstrategieën bij oogsten</i>	<i>99</i>
	<i>VIII: Klantstrategieën bij handhaven.....</i>	<i>100</i>
	<i>IX: Klantstrategieën bij groeien</i>	<i>101</i>

<i>X: Bedieningsconcepten</i>	102
Register	103
Modellen en afbeeldingen	105
Begrippenlijst	106
Bibliografie	112
Over de auteur	113

INLEIDING

Natuurlijk had je het kunnen zien aankomen, maar mogelijk was het even aan je aandacht ontsnapt, omdat die uitging naar andere, mogelijk minder belangrijke zaken. Zo kun je als ondernemer, sales-, of accountmanager zomaar onbedoeld en onvoorzien in de situatie terecht komen dat je veel te afhankelijk bent geworden van enkele machtige klanten en dat de minder belangrijke klanten, waaraan je mogelijk ook nog eens te weinig aan overhoudt, te veel aandacht van je krijgen. Met andere woorden: "behandel ongelijke klanten, ongelijk" (Burgers, 2009).

Daarom is het verstandig om minimaal één maal per jaar de klanten- en productportfolio's tegen het licht te houden en te kijken of de focus nog wel op de juiste klanten en producten ligt.

Veel, zo niet de meeste, bedrijven hebben groeidoelstellingen. Maar welke groei? Meer omzet? Meer volume? Meer winst? Meer klanten? Vaak wordt er als een soort vanzelfsprekendheid gekozen voor de jacht op nieuwe klanten, terwijl er nog zoveel te halen en te verbeteren valt bij bestaande klanten. Bovendien kost het werven van nieuwe klanten veel meer tijd en geld dan cross-selling, deepselling en upselling bij bestaande klanten. Zij hebben immers al voor jou als leverancier gekozen! En tussen nieuwe klanten zitten vaak notoire "switchers", die net zo gemakkelijk weer naar de concurrent stappen, als dat ze bij jou terecht waren gekomen. Hoe vaak lezen we het niet dat een grote klant besluit naar de concurrent over te stappen, waardoor een bedrijf in haar voortbestaan bedreigd wordt? Dat had wellicht voorkomen kunnen worden.....

Maar waar en hoe begin je? Er is al veel gesproken over de meerwaarde van (big) data. Zo krijg je als organisatie veel meer inzicht in je business en je (potentiële) klantenkring. Met behulp van zeer betaalbare, intelligente software en self service BI-tools is dat tegenwoordig allemaal mooi en interactief te visualiseren.

Toch zijn er nog altijd bedrijven aan wie dit allemaal niet besteed lijkt. Om verschillende redenen: ze zien de meerwaarde er niet van in, ze hebben er onvoldoende kennis van, ze gunnen er zich geen tijd voor, of ze denken dat dit alleen voor de allergrootste bedrijven is bedoeld.

Ieder bedrijf, groot of klein, zit zelf vaak op een enorme "voorraad" data. Gewoon de eigen omzet- en andere interne cijfers. Daar is met behulp van die self service BI-tools zeer veel (strategische) management informatie uit te halen. Over klanten, over leveranciers, over producten. Door deze eigen data op een slimme manier met elkaar te combineren, ontstaan zeer handige inzichten, die helpen om diverse portfolio's beter te beheren en te beheersen.

In dit boek hanteren we voornamelijk de matrix benadering. We kijken hierbij zowel naar de samenstelling van het klantenportfolio, als naar het

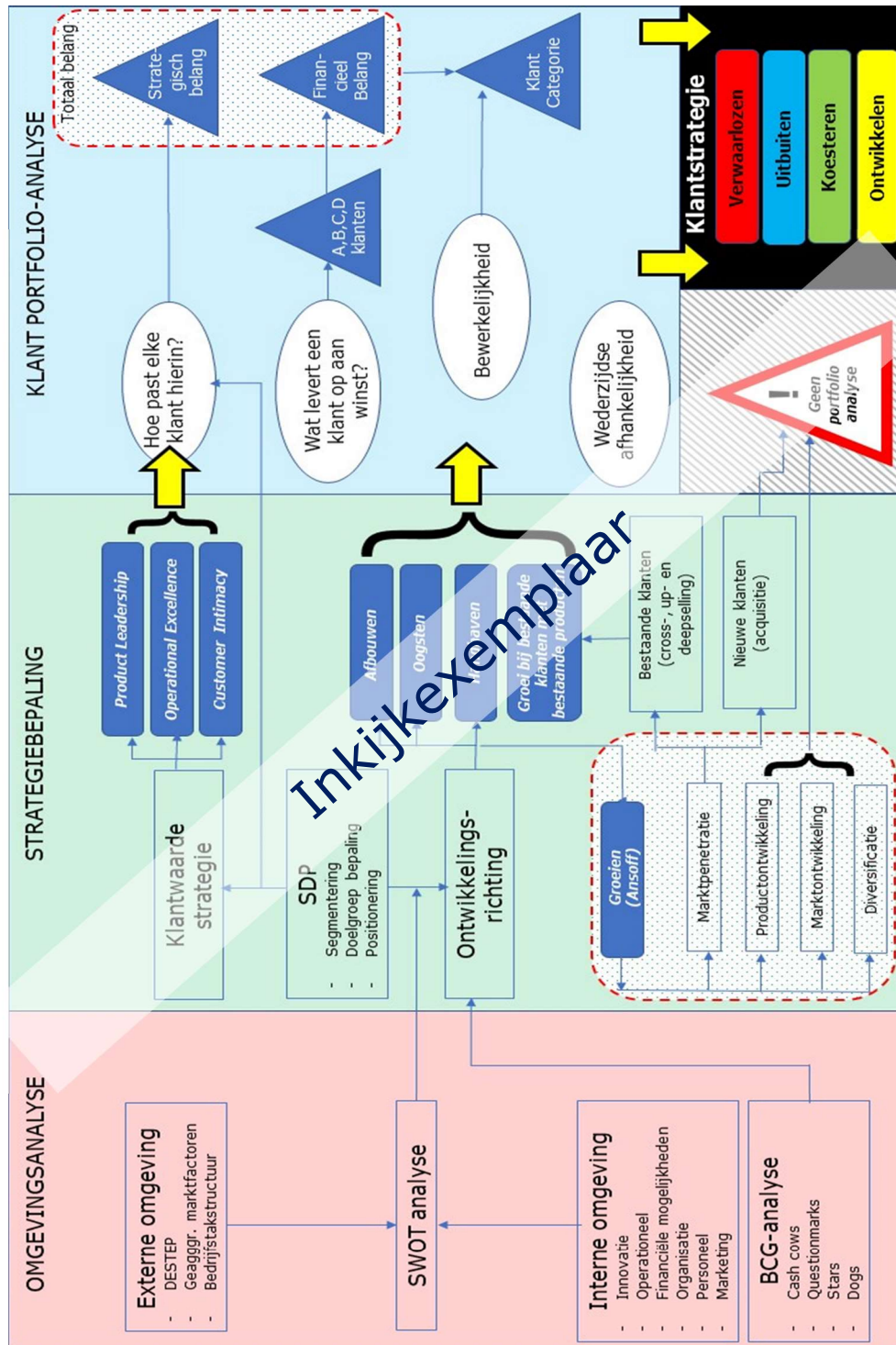
productenportfolio. We beginnen in Hoofdstuk 1 met het uitleggen van wat portfoliomanagement feitelijk inhoudt, hoe je dit plaatst binnen de strategische beleidskaders van de onderneming om vervolgens in te gaan op de methodiek achter de klantportfolio-analyse. Daarna gaan we aan de hand van eendimensionale klantanalyses (Hoofdstuk 2) en meerdimensionale klantanalyses (Hoofdstuk 3) komen tot een goed beeld van het bestaande klanten- en productenportfolio.

Alvorens dan te komen tot de formulering van het beleid per individuele klant, plaatsen we deze analyses in Hoofdstuk 4 opnieuw in het perspectief van het strategisch kader van de onderneming. Hierbij wordt o.a. gekeken naar de ondernemingsdoelstellingen, de positionering en de marketingstrategieën. Voor een diepgaande theoretische uiteenzetting van de strategische marketingplanning wordt verwezen naar de geraadpleegde literatuur op dit gebied.

In Hoofdstuk 5 tenslotte, volgt dan de vertaling van de analyses naar de salespraktijk, waarbij naast keuzes voor klanten en producten, ook wordt gekeken naar de invloed die deze keuzes hebben op het beheren van de klantrelaties.

1

Strategisch kader en methodiek



1. STRATEGISCH KADER EN METHODIEK

De gemiddelde klant bestaat niet. Klanten zijn niet gelijk, de manier waarop je met ze omgaat dus ook niet. Dat is de basisgedachte, de filosofie achter de methode. Daarom is het van belang om de klanten in te delen volgens een bepaalde systematiek, waardoor er logische categorieën klanten ontstaan, die vervolgens allemaal hun eigen aanpak krijgen. De klantstrategie is een gevolg van de gekozen marketingstrategie, die op zich weer wordt gekozen op basis van de ondernemingsstrategie en de interne- en externe omgevingsanalyse. Het schema op de vorige pagina en in bijlage I geeft dit proces schematisch weer.

De essentie van portfoliomanagement

Portfolio-analyse en portfoliomanagement staan niet op zichzelf. Integendeel: zij vormen een instrumentarium om stelselmatig te meten in welke mate de samenstelling van de klanten- en productenportfolio's bijdragen tot de realisatie van de strategische en operationele commerciële doelstellingen. Het is echter niet alleen een meetinstrument, want het is ook weer de basis voor de implementatie naar de dagelijkse praktijk van bijvoorbeeld de salesmanager of marketingmanager. Indien nodig kan het zelfs bijdragen tot de heroverweging van de gekozen strategie. Met andere woorden: een techniek om enerzijds te toetsen of de kwantitatieve, maar ook kwalitatieve beleidsdoelen worden gehaald, maar het vormt tevens de basis om richtingen uit te zetten op klant- en productniveau om er voor te kunnen zorgen dat de doelstellingen worden behaald.

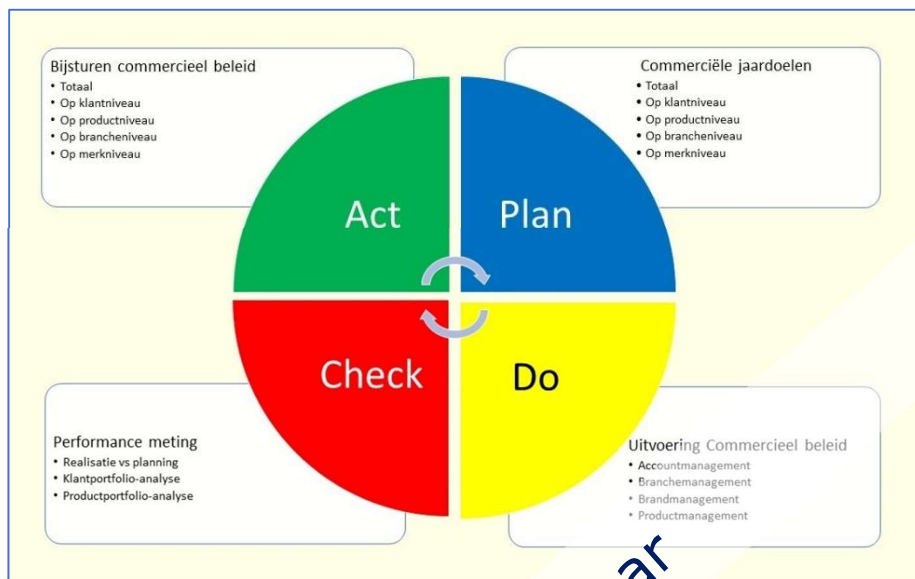
Deming Circle

Portfolio-analyse is dus vooral een strategisch instrument met een cyclisch karakter, volgens het principe van de PDCA cyclus of "Deming Circle" (Berge, 2019).

De PDCA cyclus is rond 1950 ontwikkeld door de Amerikaanse statisticus William Edwards Deming ten behoeve van de kwaliteitszorg. De cirkel beschrijft vier activiteiten die in principe op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. Door stelselmatig en herhaaldelijk deze cyclus te doorlopen, wordt er continu gewerkt aan verbetering van de kwaliteit. Dit principe gaat ook op bij portfoliomanagement, waarbij er periodiek een check plaatsvindt of de organisatie op koers ligt voor wat betreft de commerciële doelen en in welke mate iedere klant en product hieraan een bijdrage heeft geleverd (zie verder Bijlage II).

Van eenvoudig tot complex

Bij portfolio-analyse en portfoliomanagement gaat er erom dat je klanten en producten in logische clusters onderbrengt, op basis van een of meer



Figuur 1-1 PDCA Cyclus (Deming Circle)

voor jou relevante criteria. Hierbij kun je je beperken tot één variabele, zoals omzet of bruto winst, waarbij je de grootste klant, resp. het grootste product bovenaan zet en de kleinste onderaan.

Door nu grenzen aan te geven, kun je vervolgens onderscheid maken tussen Topklanten, Grote klanten, Middelgrote klanten en Kleine klanten. Feitelijk is hier sprake van een één-dimensionale analyse. Hierop gaan we in het volgende hoofdstuk dieper in.

De eerste stap naar een meerdimensionale analyse, is wanneer je bijvoorbeeld omzet en winst gebruikt om klanten in te delen. Beide zijn dan nog steeds louter financiële variabelen.

De volgende stap is om tegenover deze financiële variabelen ook inspanningsvariabelen te zetten, waarmee je de klanten kunt indelen in de mate waarin ze bijdragen tot het financiële resultaat én in welke mate hiervoor een inspanning van de organisatie is geleverd. Dat kun je min of meer op gevoel doen in een getal van 1 tot 5, maar het is ook mogelijk om hier objectieve criteria voort te gebruiken, zoals bestelgedrag, betalingsgedrag en commerciële aandacht. Aan de opbrengstkant, kan aan het financiële belang dan nog het strategische belang worden toegevoegd. Ook hier kan een min of meer subjectief getal van 1 tot 5 aan elke klant worden toegerekend, maar je kunt er ook voor kiezen om expliciet een aantal variabelen te benoemen, die het strategische belang van een klant weergeven. Te denken valt hierbij aan invloed van deze klant op de branche, de mate waarin de klant jou kan helpen met innoveren, de mate waarin bedrijfsculturen bij elkaar passen, et cetera.

2

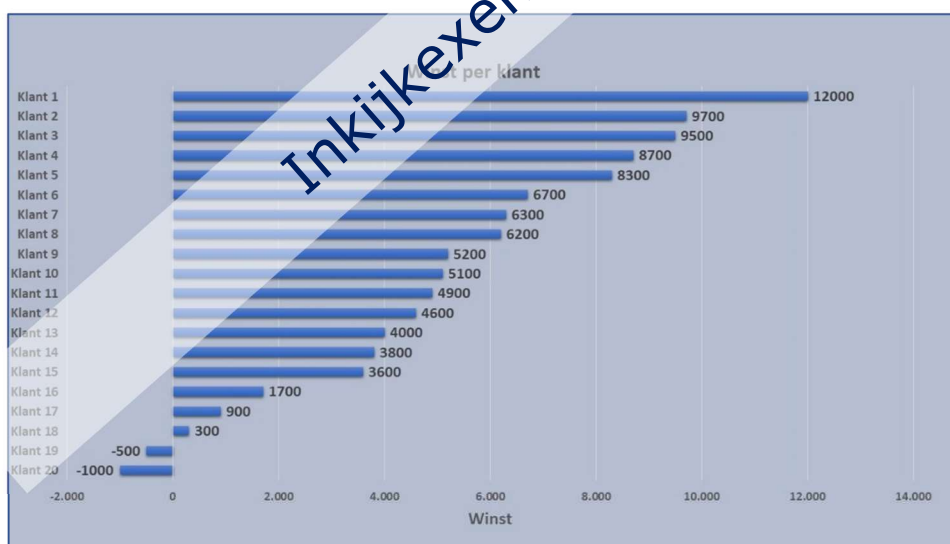
Eendimensionale portfolioanalyses

2. EENDIMENSIONALE PORTFOLIOANALYSES

De essentie van de in dit boek gehanteerde methodiek is dat er twee (al dan niet samengestelde) variabelen aan elkaar worden gerelateerd, om zo te komen tot een portfoliomatrix. Dat neemt niet weg dat het ook interessant kan zijn om klanten te rangschikken op basis van slechts één variabele, bijvoorbeeld de absolute bruto winstmarge in Euro's. Hiervoor is de top-down lijst een even handig als simpel instrument. Deze vormt namelijk ook de basis voor het bepalen van bijvoorbeeld de klantpiramide.

2.1. KLANTPORTFOLIOANALYSE

Bij de ééndimensionale klantanalyse is er feite sprake van een rangschikking in volgorde van afnemende grootte. Dat kan zijn op basis van de omzet, of nog beter, in volgorde van de mate waarin een klant bijdraagt aan de winst. Een veel gehanteerd model hierbij is de klantpiramide van Curry (Renkema, 2019). Om deze te kunnen invullen maken we eerst een top-down klantenlijst (zie Figuur 2-1).



Figuur 2-1 Top-down klantenlijst

onderneming bepaald, waardoor vervolgens het cumulatieve aandeel kan worden berekend. Zie Tabel 2-2. Dan blijkt dat ca. 80% van de winst wordt gegenereerd door 56% van het aantal producten (product 1 tot en met product 14). De eerste 20% van de producten uit de top-down lijst (product 1 tot en met 5), zorgen voor ca. 43% van de winst. In Figuur 2-7 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** staat een en ander afge-

Product	Winst	Winst aandeel	Cumulatief winstaandeel
Product 1	€ 11.000	4,7%	11,0%
Product 2	€ 9.500	4,6%	20,5%
Product 3	€ 8.700	4,5%	29,2%
Product 4	€ 7.500	4,3%	36,7%
Product 5	€ 6.500	4,1%	43,2%
Product 6	€ 5.200	3,9%	48,4%
Product 7	€ 4.700	4,7%	53,1%
Product 8	€ 4.500	4,6%	57,7%
Product 9	€ 4.500	4,5%	62,2%
Product 10	€ 4.300	4,3%	66,5%
Product 11	€ 4.100	4,1%	70,6%
Product 12	€ 3.900	3,9%	74,5%
Product 13	€ 3.500	3,5%	78,0%
Product 14	€ 3.300	3,3%	81,3%
.....			
Product 25	- € 1.500	-1,5%	100%
TOTAAL	€ 100.000		

Tabel 2-2 Cumulatief winstaandeel per product

beeld.

In dit voorbeeld blijkt dat de winst tamelijk versnipperd is over een groot aantal producten.

Bij het interpreteren van de Pareto-analyse moet overigens niet alleen gekeken worden naar het procentuele aandeel producten dat voor 80% van de winst zorgt, maar ook naar het absolute aantal. Als een bedrijf bijvoorbeeld 100 producten heeft, dan bestaat de groep producten die 20% van het klantenpakket uitmaken uit 20 producten. In het geval een bedrijf 1.000 producten heeft zijn dat er 200. Het zal duidelijk zijn dat de kwetsbaarheid en de afhankelijkheid in het laatste geval aanzienlijk kleiner is.

Stel dat van de onderneming in het voorbeeld hierboven de 20% grootste producten wél voor 80% van de winst zou hebben gezorgd, dan zou dat bij

3

Meerdimensionale portfolioanalyses

3. MEERDIMENSIONALE PORTFOLIOANALYSES

In hoofdstuk 2 hebben we op een vrij eenvoudige wijze de klanten en producten naar grootte gerangschikt. In dit geval op volgorde van de bruto winst die zij hebben opgeleverd. Dit geeft alvast het eerste inzicht in de opbouw van het klanten- en productenportfolio en de mate waarin de winst volgens de regel van Pareto (te) geconcentreerd is bij een klein aantal klanten of producten, of juist (te) versnipperd is over een (te) groot aantal klanten of producten.

3.1. *KLANTPORTFOLIO ANALYSE*

Versnippering over te veel klanten betekent dat de gevolgen van het eventuele wegvallen van een klant meestal beperkt blijven, maar dat de logistieke en commerciële operatie wel eens zeer inefficiënt zouden kunnen uitvallen. Bij een hoge concentratie is juist de bewerkelijkheid vaak laag, maar de kwetsbaarheid weer hoog. Het wegvallen van een klant kan dan al desastreuze gevolgen hebben.

Om dit soort risico's beter te kunnen bepalen is het noodzakelijk om een aantal meerdimensionale analyses te maken. Zoals de winstgevendheid van de klantomzet, de bewerkelijkheid van een klant versus de bruto winst, het totaal belang versus de bewerkelijkheid en de wederzijdse afhankelijkheid van elkaar.

3.1.1. *WINSTGEVENDHEID VAN DE KLANTOMZET*

In de praktijk komen we nogal wat salesmanagers en ondernemers tegen die hun verkoopteam vooral aansturen op omzet. Alle klantoverzichten zijn dan dus ook uitgedrukt in omzet. De grootste klant is dan dus de klant die de meeste omzet heeft opgeleverd. Als een soort "automatisme" wordt deze klant dan gezien als de belangrijkste klant voor het bedrijf. Maar dat kan wel eens heel anders uitpakken, als de bruto winstmarge er bij wordt betrokken, waardoor de winstgevendheid van de omzet in beeld komt. (Zie ook de rekenvoorbeelden in hoofdstuk 1, paragraaf 1.1.1). Door de klanten volgens deze beide variabelen in te delen, ontstaat de klant omzet rendementsmatrix (Figuur 3-1 op pag.40). Hiermee hebben we een tweedimensionale matrix waarin alle klanten in één van de volgende vier kwadranten te vinden zijn:

Volumeklanten

Volumeklanten zijn de klanten die qua omzet tot de top-klanten behoren, maar qua procentuele winstmarge tot de laagste groep. In Figuur 3-2 Figuur 3-2 Winstgevendheid van de klant omzet zijn de klanten 2 en 7 hier voorbeelden van. De aandacht zal bij deze klanten indien praktisch haalbaar, moeten gaan tot een verhoging van de prijzen. Dan zal de omzet

stijgen en de procentuele marge ook. Tezamen betekent dat een extra snelle groei van de absolute winst (in geld).



Figuur 3-1 Klantomzet rendementsmatrix

Winstklanten

Winstklanten zijn de klanten die zowel qua omzet als qua relatieve bruto winstmarge tot de top-klanten behoren. Zij zitten rechts bovenin de matrix. Het bedrijf in het voorbeeld in Figuur 3-1 heeft dus geen winstklanten. De aandacht zal bij dit type klanten vooral gericht moeten zijn op het behoud van de rendabele situatie.

Margeklanten

Margeklanten zijn de klanten die qua omzet tot de minder goede klanten behoren, maar qua procentuele winstmarge tot de beste groep. Zij zitten links bovenin. Klanten 6 en 15 zijn hiervan voorbeelden. De aandacht zal bij deze klanten, indien praktisch haalbaar, moeten gaan tot een verhoging van de omzet d.m.v. cross-selling, upselling en deepselling. Dan zal de omzet stijgen en bij een zo mogelijk gelijkblijvende procentuele marge betekent dat een extra snelle groei van de absolute winst (in geld).

Ballastklanten

Ballastklanten hebben zowel absoluut als relatief een lage bruto winstbijdrage. Zij zitten links onder in de matrix, de klanten 13, 17 en 18 zijn hiervan voorbeelden. Om aan deze klanten op termijn meer te kunnen verdienen, moeten zowel de omzet, als de procentuele winstmarge omhoog. Deze klanten kan men er bij houden, zolang deze de ontwikkelingen niet in de weg staan en er voldoende (productie)capaciteit is. Deze klanten komen als eerste in aanmerking om desnoods afscheid van te nemen. Alvorens hiertoe over te gaan, is het wel van belang om te beoordelen of er andere dan louter financiële redenen zijn, om deze klant toch te behouden.

4

Strategievorming

4. STRATEGIEVORMING

Alle klanten hebben we nu "gelabeld" op basis van meerdere variabelen:

Het aandeel van deze klant in de bedrijfswinst ("klantpiramide")

- *A-klanten*
- *B-klanten*
- *C-klanten*
- *D-klanten*

Het belang van de klant in relatie tot de inspanningen ("klant-winstgevendheidsmatrix")

- *Kwaliteitsklanten*
- *Passieve klanten*
- *Actieve klanten*
- *Hoofdpijnkant*

De wederzijdse afhankelijkheid ("klant-afhankelijkheidsmatrix")

- *Klant is afhankelijk van ons*
- *We zijn afhankelijk van elkaar*
- *We zijn onafhankelijk van elkaar*
- *Wij zijn afhankelijk van de klant*

Verder hebben we op productniveau in kaart gebracht wat het belang is van elk product in relatie tot de inspanningen ("product-winstgevendheidsmatrix")

- *Goudmijnen*
- *Groeidiamanten*
- *Ballastproducten*
- *Zorgenproducten*

De constatering dat een klant bijvoorbeeld een B-klant is, in de categorie "hoofdpijn", waar we niet afhankelijk van zijn, maar dat die klant wel afhankelijk is van ons, lijkt op zich voldoende om er bijvoorbeeld voor te kiezen, deze klant te gaan "opvoeden".

Bijvoorbeeld door af te spreken dat hij zijn bestel- en betaalgedrag gaat verbeteren. Minder versnippering, sneller betalen en misschien ook wel minder vaak bezoeken. Zo zou deze klant verschuiven van Hoofdpijnkant naar Actieve klant. Mocht dat niet lukken, dan kan het beter zijn om van deze klant dan maar afscheid te gaan nemen. Met andere woorden "downselling". Maar hierbij gaan we voorbij aan de vraag of er bij deze klant nog onbenutte upselling, of cross-selling mogelijkheden liggen, zodat hij zou kunnen doorgroeien tot een A-klant met grotere orders per keer. Op deze manier zou je van deze Hoofdpijnkant nog wel eens een Kwaliteitsklant kunnen maken.

Zo kan er dus per klant in overleg met de betrokken accountmanager een afweging worden gemaakt, wat er met elke klant moet gaan gebeuren, met welke prioriteiten, enzovoorts. Hiertoe hebben we eerst meer kaders

nodig, die het “speelveld” bepalen. Het speelveld waarop de ondernemer zich begeeft, wordt gekenmerkt door een aantal externe- en een aantal interne factoren. Het labelen van alle klanten is daar een belangrijk onderdeel van, maar zeker niet het enige.

4.1. EXTERNE OMGEVING

We beginnen met de externe omgeving in kaart te brengen. De externe omgeving bestaat, naast de Macro omgeving, uit de geaggregeerde marktfactoren en de bedrijfstakstructuur (Alsem, 2009), samen ook wel Meso-omgeving genoemd.

Macro-omgevingsfactoren

Voor de Macro-omgevingsanalyse wordt vaak de DESTEP methode toegepast. Dit zijn 6 groepen van macrofactoren die van invloed zijn op een markt en op de aanbieders die in die markt actief zijn. Op deze factoren hebben individuele bedrijven zelf nauwelijks tot geen invloed. Het zijn:

- *Demografische factoren*
- *Economische factoren*
- *Sociaal/Culturele factoren*
- *Technische factoren*
- *Ecologische factoren*
- *Politiek/juridische factoren (overheid)*

Het is essentieel om deze factoren, die kansen en bedreigingen opleveren, mee te nemen in het bepalen van de (marketing)strategie. In het bestek van dit boek, gaan we hier niet verder op in, omdat de strategie als reeds bepaald wordt beschouwd als basis voor het klantportfoliomanagement (zie ook: Bijlage I, schema strategisch kader voor klantportfolioanalyse).

Geaggregeerde marktfactoren

Bij de beoordeling van de geaggregeerde marktfactoren wordt gekeken naar:

- *De marktomvang*
- *De marktgroei*
- *Conjunctuur en seizoensgevoeligheid*

Deze factoren zijn eveneens van belang voor het bepalen van de marketingstrategie en daarmee ook voor de salesstrategie. Ze zijn daarmee vervolgens van groot belang voor het bepalen van het portfolio beleid. Hier ligt namelijk belangrijke informatie die een antwoord op de vraag kan geven welke mogelijkheden er zijn voor bijvoorbeeld groei door upselling, cross-selling, deepselling en acquisitie. Dat geldt overigens ook voor de bedrijfstak-structuurfactoren, die hierna aan bod komen.

Bedrijfstakstructuurfactoren en aanbodfactoren

De structuur van een bedrijfstak wordt gekenmerkt door de volgende factoren:

- *Winstgevendheid*
- *Marktvorm (monopolie, oligopolie, volledige mededinging)*
- *Dreiging van toetreders*
- *Onderhandelingsmacht van afnemers*
- *Onderhandelingsmacht van leveranciers*
- *Intensiteit van de concurrentie (aantal en concentratiegraad)*
- *Dreiging van substituu-producten*
- *Mate van productdifferentiatie*

De externe omgeving waarin het bedrijf of de ondernemer zijn business moet realiseren, is nu in beeld gebracht. Dat biedt inzicht in de kansen en bedreigingen die zich daar voordoen en daarmee, zoals gezegd, de basis voor het strategische marketing- en dus ook salesbeleid.

4.2. INTERNE OMGEVING

Om op de kansen die zich voordoen in de externe omgeving te kunnen inspelen en de bedreigingen te kunnen weerstaan, moet er gebruik gemaakt worden van de (relatieve) sterktes van de onderneming en zullen de (relatieve) zwaktes vermeden moeten worden, of uit de weg geruimd. Deze sterktes en zwaktes vinden we terug in de interne omgevingsanalyse. Factoren waaraan gedacht kan worden, zijn bijvoorbeeld (Alsem, 2009):

Innovatiekracht

- *Technische voorsprong*
- *Research & development capaciteit*
- *Octrooien en patenten*

Productie en operatie

- *Kostenstructuur*
- *Flexibiliteit*
- *Machinepark / wagenpark*
- *Capaciteit*
- *Bezettingsgraad*

Financieringsmogelijkheden

- *Uit bedrijfsactiviteiten*
- *Uit snel beschikbare middelen*
- *Aantrekken eigen en vreemd vermogen*

Organisatie en leiding

- *Managementkwaliteit*
- *Kennisniveau*
- *Bedrijfscultuur*
- *Organisatiestructuur*
- *Strategische doelen*
- *Besluitvormingsprocessen*

Personeel

- Klantgerichtheid
- Houding en motivatie
- Kennis- en opleidingsniveau
- Verloop

Marketing

- Productkwaliteit
- Assortimentsbreedte en -diepte
- Distributie
- Relatie met afnemers
- Kwaliteit van promotie
- Accountmanagers en vertegenwoordigers
- Service

4.3. SWOT ANALYSE

Nadat de interne en de externe analyse zijn gedaan, worden de gevonden items overzichtelijk weergegeven in de SWOT matrix. De interne items bestaan uit de relatieve sterktes (**S**trengths) van de onderneming en de relatieve zwaktes (**W**eaknesses). Deze worden beide relatief bekeken d.w.z. ten opzichte van de concurrenten. De externe omgeving levert kansen (**O**pportunities) en bedreigingen (**T**hreats) op.



Figuur 4.3 SWOT matrix

De volgende stap om te komen tot het formuleren van mogelijke marketingstrategieën is het op een relevante wijze koppelen ("confronteren") van de interne items met de externe items, tot zogeheten strategische issues. Dit levert een viertal categorieën issues ("confrontaties") op:

- *Sterktes met kansen.* Hier kan de onderneming vanuit zijn kracht, zijn relatieve voorsprong inspelen op de kansen die zich voordoen. Deze leiden tot het formuleren van Aanvalsstrategieën.
- *Sterktes met bedreigingen.* Hier kan de onderneming, beter dan zijn concurrenten, met behulp van haar sterktes, bedreigingen weerstaan. Deze leiden tot het formuleren van Verdedigingsstrategieën;
- *Zwaktes met kansen.* De onderneming kan als gevolg van haar zwaktes, zonder aanvullende maatregelen, niet inspelen op kansen die zich in de markt voordoen. Deze leiden tot het formuleren van investeringsstrategieën;

5

Implementatie

5. IMPLEMENTATIE

We hebben nu op een aantal verschillende manieren de klantsituatie in beeld gebracht, zowel vanuit het perspectief van de verkopende organisatie, als vanuit het klant perspectief.

Welke strategie en tactiek er door de verkopende partij per individuele klant het best gevolgd kan worden hangt dus van een reeks factoren af. Hierbij kijken we zowel naar het bedieningsconcept (relatiebeheer), als naar de tactiek t.a.v. het assortiment. Zowel vanuit het eigen perspectief als vanuit het perspectief van de klant.

Klantportfolio

- Grootte van de klant (A, B, C, of D -klant)
- Relatieve winst (Volume-, Winst-, Marge-, of Ballastklant)
- Winstgevendheid (Kwaliteits-, Passieve-, Actieve-, of Hoofdpijnklant)

Productportfolio

- Strategische PMC's (Cash Cows, Problem Children, Stars en Dogs)
- Relatieve winst (Volumemakers, Winstmakers, Margetalenten en Probleemproducten)
- Winstgevendheid (Goudmijnen, Groeidianalysen, Ballastproducten en Zorgenproducten)

Strategische aspecten

- De klantwaarde strategie (Operational Excellence, Productleadership of Customer Intimacy)
- Ontwikkelstrategie: Afbouwen, Oogsten, Groeien (nieuwe- of bestaande producten en nieuwe of bestaande markten)
- Hoe past elke klant in dit strategisch perspectief?

Vanuit klant perspectief

- Kraljic-analyse: betreft het Strategische-, Hefboom-, Routine-, of Knelpuntproducten; wat betekenen de door de verkoper geleverde producten voor deze klant?
- De aantrekkelijkheid als klant voor de leverancier, met daarbij de door de inkoper verwachte strategie van de verkoper (Uitbuiten, Verwaarlozen, Koesteren of Ontwikkelen). Wat verwacht deze klant te betekenen voor de verkoper?

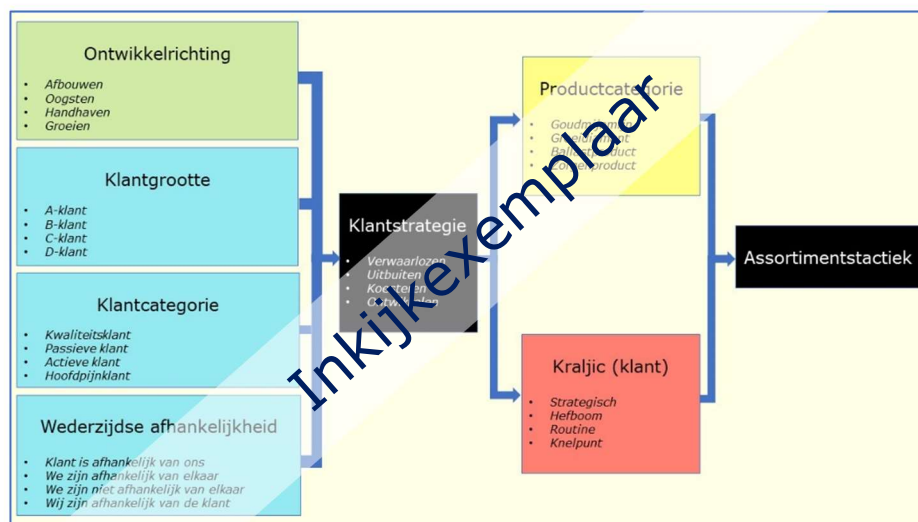
5.1. ASSORTIMENTSTACTIEK

Om te komen tot de bepaling van de assortimentstactiek op klant niveau, volgen we een proces in 7 stappen zoals weergegeven in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..** Het proces vanaf de omgevingsanalyse, via strategievorming tot aan het portfoliomanagement is terug te vinden in Bijlage I.

Allereerst wordt vastgesteld van welke ontwikkelrichting er sprake is voor dit deel van de onderneming, of assortiment. Dat kan zijn: Afbouwen, Oogsten, Handhaven of Groeien. Dat is een zeer belangrijk vertrekpunt.

Neem bijvoorbeeld een B-klant die door zijn bestel- en betaalgedrag een Hoofdpijnkant is geworden en die met wat inspanning een Actieve, of zelfs Kwaliteitsklant zou kunnen worden. Dat kan bijvoorbeeld door hem "op te voeden" richting een beter bestel- en betaalgedrag en/of op zoek te gaan naar cross-, up- en deepsell mogelijkheden. In het geval van een Afbouw- of Oogststrategie zal al deze moeite niet meer gedaan worden bij deze klant. In het geval de onderneming voor een Handhavings-, maar zeker voor een Groeistrategie gekozen zou hebben, wordt er wel aandacht en energie gestoken om deze Hoofdpijnkant te ontwikkelen tot Actieve-, of Kwaliteitsklant.

Bij Groeistrategieën beperken we ons t.a.v. de Portfolio-analyse logischerwijs tot de groei met bestaande producten bij bestaande klanten. Dit vanwege de reden dat niet bestaande klant-product combinaties (nog) niet in het portfolio voor komen en dus ook niet geanalyseerd kunnen worden.



Figuur 5-1 Bepaling assortimentstactiek per klant

Op basis van een drietal variabelen (Klantgrootte volgens de klantpiramide van Curry, Klantcategorie volgens de klant-winstgevendheidsmatrix en de wederzijdse afhankelijkheidsmatrix) kan worden bepaald welke klantstrategie er per klant het beste past bij deze klant en de gekozen ontwikkelrichting. Hieruit volgen 4 mogelijkheden (Verwaarlozen, Uitbuiten, Koesteren of Ontwikkelen). Bij de A en B klanten zullen alle categorieën klanten kunnen voorkomen: Kwaliteitsklanten, Passieve klanten, Actieve klanten en Hoofdpijnkanten. Vanwege de grootte zal er onder de C en D klanten alleen sprake kunnen zijn van Actieve klanten en Hoofdpijnkanten.

Als er bijvoorbeeld sprake is van een kleine Hoofdpijnklant (een C-klant) en de ontwikkelrichting is "Afbouwen" dan zal de klantstrategie die hier doorgaans het beste bij past, "Verwaarlozen" zijn. Aan de andere kant zal voor een grote (A) klant, die tevens een Kwaliteits- of Passieve klant is met relatief veel macht, vaak de klantstrategie "Koesteren" worden gekozen.

Naarmate de klant dus groter en machtiger is, zal er meer moeite voor worden gedaan. Deze moeite neemt toe naarmate de ontwikkelingsrichting voor de onderneming verschuift van Afbouwen via Oogsten, Handhaven naar Groeien. In de praktijk zal er per ontwikkelrichting sprake kunnen zijn van 28 scenario's waarvan elk leidt tot één voorkeursstrategie (verwaarlozen, uitbuiten, koesteren, of ontwikkelen). Het complete overzicht van de meest waarschijnlijke klantstrategieën per scenario, is te vinden in bijlage VI tot en met IX.

Nu de klantstrategie bepaald is, wordt er vervolgens gekeken naar de samenstelling van het productportfolio van deze klant. Afhankelijk van de vraag of deze klant (voornamelijk) Goudmijnen, Groeidiamanten, Ballastproducten of Zorgenproducten afneemt, wordt bepaald wat de tactiek moet worden. In het geval er bijvoorbeeld sprake is van de klantstrategie "Verwaarlozen" zal er geen enkele moeite worden gedaan bij deze klant om van een Zorgenproduct nog iets te willen maken. Saneren is dan feitelijk de enige realistische optie.

Alvorens richting de klant te gaan met de voorgenomen aanpak, is het verstandig om eerst uit te zoeken (en te schatten) waar de betreffende producten zich in zijn Kraljic matrix van de klant bevinden. Hoe lager de kans dat de klant uitwijkt naar een andere leverancier, en dat is zeker van belang wanneer er voor de klantstrategieën Koesteren of Ontwikkelen is gekozen, hoe groter de kans van slagen. Met andere woorden: in het geval van Strategische – of Knelpunt producten is de kans op een succesvolle aanpak door de leverancier aanmerkelijk groter, dan wanneer het om Routine- of Hefboomproducten gaat.

Het aantal mogelijke praktische uitkomsten van de assortimentstactiek is hier ruim 1.800. Theoretisch zijn het er veel meer, namelijk 4.096. Dit getal ontstaat door alle mogelijke combinaties te maken van:

- *Klantgrootte (A,B,C,D):* 4
- *Klantcategorie (Kwaliteit, Passief, Actief, Hoofdpijn):* 4
- *Wederzijdse Afhankelijkheid (klant, leverancier, beide, geen van beide):* 4
- *Klantstrategie (Verwaarlozen, Uitbuiten, Koesteren, Ontwikkelen)* 4
- *Productcategorie (Groeidiamant, Groeidiamant, Ballast, Zorgen):* 4
- *Kraljic voor de klant (Strategisch, Hefboom, Routine, Knelpunt):* 4

Oftewel $4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 = 4.096$ mogelijkheden.

In de praktijk vallen er echter bijna 2.300 mogelijkheden af, want de volgende combinaties zullen niet voorkomen:

- *Bij actieve- en hoofdpijnklanten zal er geen sprake zijn van een machtige klant en dus ook niet van de situatie dat klant en leverancier elkaar nodig hebben*

- *Bij Kwaliteits- en Passieve klanten zal er geen sprake zijn van een situatie dat leverancier en klant elkaar niet nodig hebben;*
- *C- en D klanten zullen geen Kwaliteits- of Passieve klanten zijn;*
- *Bij C- en D klanten zal er geen sprake kunnen zijn van een machtige klant en evenmin dat klant en leverancier elkaar nodig hebben*

Zodoende blijven er ruim 1.800 mogelijke combinaties over waarvan elk leidt tot een eigen aanpak. Nu is het natuurlijk wel zo dat er bij verschillende combinaties uiteindelijk wel sprake kan zijn van een gelijke aanpak. Bijvoorbeeld de optie "Saneren van een product" kan 448 keer voorkomen, zowel bij een Afbouwstrategie (168x), een Oogststrategie (128x), een Handhaafstrategie (92x), als een Groeistrategie (60x). In deze volgorde neemt het aantal mogelijkheden logischerwijs duidelijk af. Naarmate behoud of groei van de omzet meer het doel is, zal de inspanning die een bedrijf wil doen om een zorgproduct toch te willen behouden, namelijk toemen. Zelfs bij een kleine hoofdpijnkant waarvan hij niet erg afhankelijk is.

Omgekeerd geldt hetzelfde: het aantal keren dat bijvoorbeeld deepselling de best passende tactiek is, ligt hoger naarmate de ontwikkelingsrichting handhaven of groeien is: Bij Afbouwen zijn er 72 scenario's waarbij deepselling verstandig is, bij Oogsten zijn dat er 96, bij Handhaven 108 en bij Groeien is het aantal scenario's 177. Het volledige overzicht is te vinden op [www.brandaris-mss.nl/boek-Commercieel portfoliomanagement](http://www.brandaris-mss.nl/boek-Commercieel_portfoliomanagement)

5.2. BEDIENINGSCONCEPT

Behalve dat uit de strategie en de klantanalyse volgt hoe de tactiek er t.a.v. het assortiment uit zou moeten zien, is er nog een aspect dat hier de aandacht verdient: het bedieningsconcept. Dat wil zeggen op welke manier (hoe), wordt er op welk(e) hiërarchisch(e) niveau(s) (wie) in de organisatie contact met de klant onderhouden en met welke intensiteit (hoe vaak).

Hoe

Naarmate een klant belangrijker is, qua grootte, afhankelijkheid en strategisch belang zal het contact persoonlijker worden en zal er sprake zijn van bezoeken. Bij minder belangrijke klanten wordt dan eerder gekozen voor de telefoon als belangrijkste communicatiemiddel, gevolgd door het sturen van e-mail en nieuwsbrieven.

Wie

Naarmate een klant belangrijker is, qua grootte, afhankelijkheid en strategisch belang zal het contact worden onderhouden door een eindverantwoordelijk van een hoger hiërarchisch niveau. Bij de belangrijkste klanten is het dan zelfs aan te bevelen door meer contacten te hebben tussen de eigen organisatie en de klant (multi-level relationship management). Hierbij heeft de accountmanager contact met de inkoper en de (commercieel) directeur of de eigenaar bijvoorbeeld contact met een directielid aan de klantzijde.

REGISTER

Aantrekkelijkheid	82	Geaggregeerde marktfactoren	72
Aanvalsstrategieën	74	Gewogen factor score	36, 105
Actieve klanten	41	Goudmijnen	65
Afhankelijkheid (wederzijds)	44	Groeidiamanten	65
Ansoff	78	Groeistrategieën	78, 88
Assortimentstactiek	87	Growth-share matrix	75
Ballastklanten	34	Hefboomproducten	81
Ballastproducten	66	Hoofdpijklanten	41
BCG-matrix	75, 77	Inkoopstrategieën	84
Bedieningsconcept .. 18, 38, 87, 90, 91		Inspanning	38, 64
Bedrijfstaakstructuurfactoren	72	Inspanningsvariabelen	19, 50
Belang	36, 63	Interne omgeving	73
Betalingstermijn	21	Investeringsstrategieën	74
Bovengedrag	92	Klant-afhankelijkheidsmatrix	44
Cash cows	76	Klantkenmerken	18
Cluster-analyses	29, 47	Klantpiramide	25, 28
Clustering	48, 66	Klantstrategie	82, 88
Clusterkenmerken .. 19, 22, 44, 43, 50, 56, 68		Klantwaardestrategie	21, 77
Cross-selling	11, 27, 34, 62, 78	Klant-winstgevendheidsmatrix 35, 38, 64	
Curry	25	Knelpuntproducten	81
Customer Intimacy	77	Koesteren	83
Deepselling	11, 34, 62, 78	Kraljic-analyse	80
DESTEP	72	Kwaliteitsklanten	41
Dogs	77	Leary	92
Dutch Windmill	83	Logistieke inspanning	20
Dynamische methode	26	Macro-omgevingsfactoren	72
Externe omgeving	72	Margeklanten	34
Financiële inspanning	21	Margetalenten	62
		Methodiek	15, 25

Multi-level relationship	90	Stars	76
Ondergedrag	92	Strategisch belang	36
Onderhandelingspositie	83, 91	Strategische marketingplanning	77
Ontwikkelen	83	Strategische producten	81
Ontwikkelstrategieën	78	SWOT matrix	74
Opbrengstvariabelen	19, 49	Tegengedrag	92
Operational Excellence	77	Terugtrekstrategie	75
Pareto	27, 55	Top-down klantenlijst	28, 56
Passieve klanten	41	Top-down productenlijst	55
PDCA cyclus	15	Treacy & Wiersema	77
Performance-verschillen	22, 51	Uitbuiten	83
Piramide van Curry	18	Upselling	11, 27, 34, 62, 78
Power BI	95	Verdedigingsstrategieën	74
Probleemproducten	62	Verkoop-groeistrategieën	79
Problem Children	76	Verwaarlozen	83
Productleadership	75	Volumeklanten	33
Productportfoliomanagement	75	Volumemakers	61
Productwinstgevendheid	56, 63	Winstbelang	36, 63
Relatief marktaandeel	76	Winstgevendheid	33, 61
Roos van Leary	91	Winstklanten	34
Routineproducten	81	Winstmakers	62
Samengedrag	92	Zorgenproducten	66
SBU	49, 79		
Significantie	36		

MODELLEN EN AFBEELDINGEN

Figuur 1-1 PDCA Cyclus (Deming Circle)	16
Figuur 2-1 Top-down klantenlijst.....	27
Figuur 2-2 Klantpiramide van Curry	28
Figuur 2-3 Klantpiramide.....	29
Figuur 2-4 Pareto-analyse	31
Figuur 2-5 Herkomst van de winst per branche	32
Figuur 2-6 Top down productenlijst	33
Figuur 2-7 Pareto analyse.....	35
Figuur 2-8 Herkomst van de winst per merk	35
Figuur 2-9 Herkomst van de winst per productgroep.....	36
Figuur 3-1 Klantomzet rendementsmatrix.....	40
Figuur 3-2 Winstgevendheid van de klant omzet	41
Figuur 3-3 Klant winstgevendheidsmatrix	41
Figuur 3-4 Schema berekening totale inspanning per klant.....	45
Figuur 3-5 Rekenvoorbeeld totale inspanning.....	46
Figuur 3-6 Klant winstgevendheidsmatrix (verfijnd).....	46
Figuur 3-7 Herkomst van de winst per klantcategorie.....	49
Figuur 3-8 Klant-afhankelijkheidsmatrix	50
Figuur 3-9 Winstgevendheid productomzet.....	52
Figuur 3-10 Berekening totale inspanning per product	54
Figuur 3-11 Rekenvoorbeeld totale inspanning product	55
Figuur 3-12 Product winstgevendheidsmatrix	55
Figuur 4-1 SWOT matrix.....	64
Figuur 4-2 Confrontatiematrix.....	65
Figuur 4-3 BCG-matrix (Growth-share matrix)	66
Figuur 4-4 Kraljic matrix	71
Figuur 4-5 Klantrelatiestrategieën	73
Figuur 4-6 Dutch Windmill.....	74
Figuur 5-1 Bepaling assortimentstactiek per klant	80
Figuur 5-2 Roos van Leary.....	84

TABELLEN

Tabel 2-1 Cumulatief winstaandeel per klant.....	30
Tabel 2-2 Cumulatief winstaandeel per product.....	34
Tabel 3-1 Berekening totaalbelang per klant.....	44
Tabel 3-2 Klantindeling per categorie.....	48
Tabel 3-3 Productindeling per categorie	57
Tabel 4-1 Ontwikkelrichtingen en gevolgen voor portfoliomanagement....	68
Tabel 4-2 Inkoopstrategieën	74
Tabel 4-3 Verkoopstrategieën	75

BEGRIPPENLIJST

Aanpassen (onderhandelingsstijl volgens Leary)

Vanuit een ondergeschikte positie bereidheid tonen tot samenwerken

Aanvallen (onderhandelingsstijl volgens Leary)

Vanuit een machtspositie geen bereidheid tonen tot samenwerken

Acquisitie

Actieve werving van nieuwe klanten en opdrachten. Bij werving van nieuwe klanten spreken we van "koude acquisitie", bij het werven van nieuwe opdrachten bij bestaande klanten spreken we van "warme" acquisitie.

Actieve klanten

Klanten met een vrij laag belang voor de onderneming, maar die ook minder inspanning vergen.

Afbouwstrategie

Ontwikkelstrategie voor een productgroep, strategische business unit, of bedrijf die gericht is op het inkrimpen van de activiteiten

A-klanten

De groep top klanten die samen zorgen voor de eerste 35% van de bruto winst (of omzet)

Ballastklanten

Klanten met een lage omzet en een lage procentuele brutowinstmarge

Ballastproducten

Producten met een gering belang en die ook een ondergemiddelde inspanning vergen

Bedieningsconcept

Hoe, door wie en met welke intensiteit de relatie met de klant wordt onderhouden vanuit de organisatie

B-klanten

De groep grote klanten die zorgen voor de volgende 45% van de bruto winst (of omzet)

Bruto omzet

De verkochte hoeveelheid vermenigvuldigd met de bruto prijs

Bruto prijs

De standaard prijslijst prijs zonder kortingen

Bruto winstmarge

Netto prijs minus de kostprijs

OVER DE AUTEUR

Hans Sangers studeerde aan de Rijksuniversiteit Groningen Economische Wetenschappen. Als afstudeerrichting heeft hij voor Commerciële Economie gekozen. De combinatie van de vakken Marketing management, Bedrijfseconomie en Logistiek Management hebben de basis gevormd voor zijn visie dat marketing en sales absoluut mensenwerk is, maar dat het wel gebaseerd moet zijn op feiten. Met andere woorden: “data driven, peoples business”.



Na zijn studie te hebben afgerond werkte hij in diverse marketing en salesfuncties bij verschillende productie- en groothandelsbedrijven in de foodsector. Daarna is hij zijn eigen adviespraktijk gestart en is hij als docent Sales-, Account- en Inkoopmanagement verbonden aan de NHL Stenden Hogeschool in Leeuwarden. In die periode heeft hij onder de naam De Zakenloods® een digitale analysetool ontwikkeld ten behoeve van het portfoliomanagement bij zijn opdrachtgevers.

Mede door deze combinatie van zijn praktijkervaring, zijn docentschap en de zelf ontwikkelde analysetool is Hans ook alweer enige jaren verbonden als docent Sales analytics aan de door Stefan Renkema opgezette Your Ability Business School in Amersfoort.

Commercieel Portfoliomanagement

Een praktisch handboek voor ondernemers, directeuren, commercieel managers, sales managers, accountmanagers, business controllers. Kortom: iedereen die meer uit zijn bestaande klantengroep wil halen en de juiste aandacht wil geven aan de juiste klanten.

Het portfoliomanagement begint bij een analyse van de klanten- en producten-portfolio's, waarbij er wordt gekeken naar een combinatie van variabelen, zoals grootte, strategisch belang en de wederzijdse afhankelijkheid. Om te komen tot de vertaling naar een aanpak per klant, wordt eerst nadrukkelijk het commerciële speelveld in beeld gebracht om na de keuze van het strategisch kader te bepalen wat er wanneer met welke klant dient te gebeuren. En niet te vergeten de wijze waarop er met deze klant in gesprek wordt gegaan..

Samengevat gaat het er in dit boek om dat je handelt vanuit een grondige kennis van feiten en belangen, op een manier die qua stijl wordt aangepast aan elke situatie, passend bij de gekozen strategie.