

Deel III bevat alle genoemde werkbladen ter ondersteuning van de uitvoering van key-account management in de praktijk. Deze werkbladen zijn ontwikkeld binnen MPCN Action Learning & Business Coaching ([www.mpcn.nl](http://www.mpcn.nl)) en gratis te downloaden via de link [bit.ly/keyaccountmanagement](http://bit.ly/keyaccountmanagement), onder het tabblad Extra materiaal.

Werkblad 1	Het belang van key-account management
Werkblad 2	Selectie van key-accounts
Werkblad 3	Beoordeling van de kwaliteit van de klantrelatie
Werkblad 4	Selectiecriteria, indicatoren en scoringswijze
Werkblad 5	Weging selectiecriteria
Werkblad 6	Classificatie van klanten
Werkblad 7	Werkwijze bij de selectie van key-accounts
Werkblad 8	Klantportfolio
Werkblad 9	Klantstrategieënmatrix
Werkblad 10	Template bedieningsconcepten
Werkblad 11	Template ontwikkelklanten
Werkblad 12	Relatiematrix
Werkblad 13	Ontwikkelingsstadium relatie met key-account
Werkblad 14	Positie in inkoopportfolio key-account
Werkblad 15	Kwalificaties klantanalyse: kansen en bedreigingen
Werkblad 16	Kwalificaties interne analyse: sterkten en zwakten
Werkblad 17	Scoringsformulier kansen
Werkblad 18	Scoringsformulier bedreigingen
Werkblad 19	Scoringsformulier sterkten
Werkblad 20	Scoringsformulier zwakten
Werkblad 21	SWOT
Werkblad 22	Confrontatiematrix
Werkblad 23	Werkwijze van SWOT naar HoofdAandachtsPunten
Werkblad 24	Creatieve sessie: brainwriting-formulier
Werkblad 25	Creatieve sessie: invalshoeken per HoofdAandachtsPunt
Werkblad 26	Keuzematrix
Werkblad 27	Projectformulier
Werkblad 28	Projectplanning
Werkblad 29	Begroting van kosten en opbrengsten
Werkblad 30	Doelenboom accountplan
Werkblad 31	Voorwaarden voor de invoering van key-account management
Werkblad 32	Profiel van de key-account manager
Werkblad 33	Vragenlijst zelfperceptie teamrolanalyse
Werkblad 34	Scoringstabel teamrolanalyse

## Werkblad 1 Het belang van key-account management

	Belang van key-account management				
	<i>Laag</i> 1	2	3	4	<i>Hoog</i> 5
<b>Marktfactoren</b> Marktdynamiek	1	2	3	4	5
	Markt is stabiel			Markt is turbulent	
Concurrentie-intensiteit	Zwak 1	2	3	4	5 Hevig
<b>Klantfactoren</b> Betrokkenen bij inkoopproces (omvang DMU)	Eén/enkele beïnvloeders en beslissers			Groot aantal beïnvloeders/beslissers	
Complexiteit inkoopproces	Eenvoudig, doorzichtig		3	Complex, ondoorzichtig	
Inkoopbeleid grote klanten	1	2	3	4	5
	Decentraal			Centraal	
Behoeftte klant aan oplossingen op maat (maatwerk)	1	2	3	4	5
	Laag				Hoog
Behoeftte klant aan één aanspreekpunt (KAM)	1	2	3	4	5
	Laag				Hoog
<b>Interne factoren</b> Producten/diensten	1	2	3	4	5
	Eenvoudig				Complex
Service- en/of adviesvereisten	1	2	3	4	5
	Laag/weinig				Intensief
Assortiment	1	2	3	4	5
	Smal				Breed/diep
Omzetspreiding	Breed, gespreid over veel afnemers			Afhankelijk van beperkt aantal grote afnemers	
Winstoriëntatie	1	2	3	4	5
	Korte termijn			Lange termijn	
Betrokken divisies/product-groepen bij verkoopproces	Eén divisie/productgroep			Meerdere divisies	
Interne coördinatiebehoefte tussen afdelingen/divisies	1	2	3	4	5
	Beperkt				Intensief

Gebaseerd op De Roos e.a., 1990; Kempeners, 1999, en Haveman, 2000.

## Werkblad 2 Selectie van key-accounts

**Klantnaam:**

<b>Criteria – huidige waarde:</b> (kies maximaal 3-5 criteria om de huidige waarde te beoordelen)	<b>Score</b>
<i>Financiële waarde van de klant</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wat is de huidige omzet op jaarbasis?</li><li>• Wat kost de bediening van de klant?</li><li>• Wat is de winstbijdrage?</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Relationele waarde van de klant</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wat is de kwaliteit van de samenwerking?</li><li>• Hoe open kunnen we informatie uitwisselen?</li><li>• Hebben we op directieniveau een vertrouwensrelatie?</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Strategische bijdrage van de klant</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wat is de bijdrage van de klant in termen van reputatie/uitstraling in de markt?</li><li>• Wat is de indirecte bijdrage van de klant (netwerk-effect/doorverwijzing)?</li><li>• Wat is de bijdrage van de klant in termen van leereffecten en innovatie?</li><li>• Wat is de bijdrage van de klant aan onze strategie/strategische doelen binnen de organisatie?</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Huidige bijdrage voor de klant</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Welke positie nemen we in de inkoopportfolio van de klant in?</li><li>• Heeft de klant interesse in verdere samenwerking met onze organisatie?</li><li>• Wat is de 'volwassenheid' van inkoop? Is er bijvoorbeeld ruimte om voorbij prijsbesparingen te kijken?</li><li>• ...</li></ul>	
<b>Totaalscore huidige waarde</b>	
<b>Criteria – toekomstpotentieel</b> (kies maximaal 3-5 criteria om het toekomstpotentieel te beoordelen)	
<i>Groeimogelijkheden binnen de klant</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wat is ons huidige 'share of wallet', welke groeimogelijkheden zijn er in klantuitgaven?</li><li>• Wat is het omzetspotentieel (groeipotentieel) in gebieden, afdelingen, regio's binnen de klantorganisatie waar we nog geen zaken mee doen?</li><li>• Wat is het omzetspotentieel (groeipotentieel) in het klantproces (of binnen de customer activity cycle) waar we nog niet betrokken zijn?</li><li>• ...</li></ul>	

---

#### *Groei van de klant*

- Is de klant 'best in class', op technologisch of innovatief gebied of qua marktleiderschap/marktgroei)?
- Is de klant actief in veelbelovende marktsegmenten, regio's, technologieën?
- Is sprake van een innovatieve cultuur binnen de klantorganisatie?
- Is sprake van financiële stabiliteit/solvabiliteit?
- ...

---

#### *Relevante veranderingen bij de klant*

- Investeert de klant in voor ons relevante gebieden, markten of regio's?
- Is de strategie van de klant in lijn met onze bedrijfsstrategie?
- Is sprake van een synergie of technologische fit?
- ...

---

#### *Mogelijke bijdrage voor de klant*

- Staat de klant open om in de komende jaren gezamenlijk te veranderen/ vernieuwen?
- Is sprake bij de klant van een ontwikkeling richting een meer strategische vorm van inkopen/ leveranciersmanagement?
- Ziet de klant in de komende jaren ons in een grotere/andere rol?

---

#### **Totaalscore toekomstpotentieel**

---

#### **Classificatie van de klant:**

- Transactieklant
- Ontwikkelklant
- Grote klant
- Strategische klant/key-account

---

Toelichting:

---

## Werkblad 3 Beoordeling van de kwaliteit van de klantrelatie

Om beter zicht te krijgen op de kwaliteit van de klantrelaties kan voor specifieke klanten bekeken worden in hoeverre de onderstaande stellingen opgaan. Hoe meer van de stellingen opgaan in een specifieke situatie, hoe waardevoller de kwaliteit van de klantrelatie.

---

### *Stellingen over het strategisch niveau van de klantrelatie*

- We hebben een meerjarige visie ontwikkeld op wat we met deze klant willen bereiken.
- Met deze klant hebben we sterke en persoonlijke relaties opgebouwd op meerdere niveaus in beide organisaties (*multi-level* contacten).
- We zetten al onze kennis en vaardigheden in om nieuwe en winstgevende business te genereren voor (en met) de klant.

---

### *Stellingen over de functionele relatie met de klant*

- Onze verkoopbenadering is op de klant toegespitst en wordt door de klant volledig omarmd.
- We hebben onze processen goed afgestemd op de klantprocessen.
- Onze systemen maken het mogelijk de totale waarde die wij klanten leveren zichtbaar te maken.

---

### *Stellingen over de relatie met de klant op organisatorisch niveau*

- Onze bedrijfsstructuur stimuleert multidisciplinaire samenwerking met deze klant.
- Degenen die vanuit onze organisatie verantwoordelijk zijn voor deze klant:
  - worden door de klant als geloofwaardig gezien en beschouwd als vertrouwd adviseurs (*trusted advisors*)
  - hebben de vaardigheden om zakelijke kansen te genereren met een duidelijke win-win voor beide partijen
  - hebben voldoende autoriteit en beslissingsbevoegdheid om de business met de klant pro-actief vorm te geven.

---

Gebaseerd op: Senn (2012, p. 38)

## Werkblad 4 Selectiecriteria, indicatoren en scoringswijze

<b> criterium</b>	
<i>Indicator</i>	<i>Score</i>
	1
	2
	3
	4
	5

## Werkblad 5 Weging selectiecriteria

Criterium	Wegingsfactor

## Werkblad 6 Classificatie van klanten

Klanten	Score op criteria			Totaalscore	Classificatie
	criterium X	criterium Y	criterium Z		



## Werkblad 7 Werkwijze bij de selectie van key-accounts

### Werkwijze bij de selectie van key-accounts

1. Stel een (multidisciplinair) team samen voor de selectie van key-accounts (zorg dat vertegenwoordigers vanuit verschillende 'lagen' van de organisatie betrokken zijn).
2. Bepaal de relevante selectiecriteria voor de selectie van key-accounts in de eigen organisatie (*werkblad 2* kan op maat worden aangepast voor de eigen organisatie).
3. Bepaal per criterium indicatoren en scoringswijze (zie *werkblad 3*).
4. Bepaal eventueel wegingsfactoren per criterium (zie *werkblad 4*).
5. Evalueer de klanten met behulp van de gekozen selectiecriteria.
  - Indien sprake is van een overzichtelijk aantal klanten (bijvoorbeeld enkele honderden) verdient het de voorkeur *alle* klanten systematisch te evalueren.
  - Indien sprake is van zeer grote aantallen klanten en prospects kan eerst een evaluatie per divisie of business unit worden gemaakt om vervolgens tot een selectie op concernniveau te komen. Ook kan worden besloten eerste een 'grove kam' door het bestand te halen, door de 20% van de klanten te selecteren die circa 80% van de omzet voor hun rekening nemen. Deze klanten worden geëvalueerd op basis van de overige selectiecriteria. Daarna wordt bekeken welke kleine en middelgrote klanten en prospects weliswaar nu nog niet veel omzet genereren, maar mogelijk wel interessant zijn in de toekomst. Ook deze klanten worden geëvalueerd met behulp van de selectiecriteria. Overige klanten en prospects kunnen eventueel in een later stadium geëvalueerd worden.
6. Bereken de totaalscores per klant.
7. Bepaal het aantal categorieën klanten en de scoringsrange per categorie.
8. Maak op basis van de totaalscores een indeling in key-accounts en overige klanten en prospects.

## Werkblad 8 Klantportfolio

Zodra de klanten zijn beoordeeld op de huidige en toekomstige waarde van/voor de klant, kan een plotting plaatsvinden van de klanten in de klantportfolio.

Vaak is het goed om ten minste het totaal aantal klanten per segment op te nemen. Om de portfolio te verhelderen werkt het vaak ook goed om 3-5 voorbeeldklanten te noemen.

Naast het aantal klanten per segment kan een % van de totale omzet en van de winstbijdrage opgenomen worden. Daarmee krijgen we ook wat meer zicht op de gezondheid van de totale klantportefeuille.

<b>Klantportfolio bedrijf (of bedrijfs onderdeel):</b>			
<b>Totaal aantal klanten in de klantportfolio:</b>			
<b>Toekomstpotentieel</b>	<b>Hoog</b>	<b>Ontwikkelklanten</b>  Aantal klanten:  % van de totale omzet: % van de winstbijdrage:  Klantvoorbeelden:	<b>Strategische klanten</b>  Aantal klanten:  % van de totale omzet: % van de winstbijdrage:  Klantvoorbeelden:
	<b>Laag</b>	<b>Transactiekanten</b>  Aantal klanten:  % van de totale omzet: % van de winstbijdrage:  Klantvoorbeelden:	<b>Grote klanten</b>  Aantal klanten:  % van de totale omzet: % van de winstbijdrage:  Klantvoorbeelden:
		<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
<i>Huidige klantwaarde</i>			

## Werkblad 9 Klantstrategieënmatrix

Voor elk van de segmenten in de klantportfolio wordt een strategie op hoofdlijnen verwoord, die vervolgens kan worden geconcretiseerd in een bedieningsconcept per klantsegment (zie ook werkblad 10).

<p><b>Ontwikkelpotentieel</b></p> <p>Kernstrategie: uitbouwen</p> <p>Korte samenvatting van de wijze waarop business development plaatsvindt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- kennisontwikkeling: ...</li> <li>- relatie-ontwikkeling: ...</li> <li>- business ontwikkeling: ...</li> </ul>	<p><b>Strategisch/transformationeel</b></p> <p>Kernstrategie: key-account management en business innovatie</p> <p>Korte samenvatting van de wijze waarop de strategische relatie en samenwerking wordt uitgebouwd en business innovatie kan plaatsvinden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- ...</li> <li>- ...</li> </ul>
<p><b>Transactioneel</b></p> <p>Kernstrategie: efficiënte(re) sales inrichten</p> <p>Korte samenvatting van de wijze waarop sales zo efficiënt en winstgevend mogelijk kan worden ingericht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- Kernvraag: zelf doen/uitbesteden (overdragen)?</li> <li>- Inside sales: ...</li> <li>- Digital/web-enabled sales: ...</li> <li>- Chatbots: ..</li> </ul>	<p><b>Substantieel</b></p> <p>Kernstrategie: relatie behouden tegen gereduceerde kosten</p> <p>Korte samenvatting van de wijze waarop relatiebeheer op een verantwoord kostenniveau kan plaatsvinden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- Reductie klantcontacten: ...</li> <li>- Digitalisering contract business: ...</li> <li>- Vereenvoudiging processen: ...</li> </ul>

## Werkblad 10 Template bedieningsconcepten

---

### Bedieningsconcept

### Segmenten in de klantportfolio

---

<i>Transactie- klanten</i>	<i>Ontwikkel- klanten</i>	<i>Grote klanten</i>	<i>Strategische klanten</i>
--------------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------------------------------

---

Samenvatting van de klantstrategie en  
gemaakte keuzen voor dit klantsegment

---

#### *Klantinteractie*

- Is sprake van persoonlijk contact, hoe vaak en op welke niveaus?
  - Aantal bezoeken?
  - Betrokkenheid van collega's uit andere afdelingen binnen de organisatie?
  - Dedicated accountmanager of account-team?
  - Rol van inside sales/helpdesk?
  - Rol van digital (web enabled) sales en chatbots?
  - Executive sponsor?
- 

#### *Customer intelligence en (joint) planning*

- Welke informatie houden we up-to-date?
  - Worden sales/business cases ontwikkeld?
  - Worden account- (of segment-) plannen gemaakt?
  - Is de klant betrokken in het accountplanningproces?
- 

#### *Service level*

- Welke services (resources) zijn inbegrepen?
- 

#### *Tijdshorizon en monitoring*

- Wat is de tijdshorizon in relatie tot deze klanten?
  - Hoe vaak monitoren we activiteiten en resultaten?
  - Hoe worden resultaten gemeten?
  - Is sprake van een joint performance dashboard met de klant of een gezamenlijk jaarverslag?
-

## Werkblad 11 Template ontwikkelklanten

---

**Naam Klantorganisatie:**

**Accountmanager:**

---

Top-5 meest relevante ontwikkelingen binnen de klantorganisatie/afdeling (website, jaarverslag, social media, etc.):

- 1 ...
- 2 ...
- 3 ...
- 4 ...
- 5 ...

---

*Top-3 Huidige klantrelaties met wie we de relatie in de komende periode willen uitbouwen (prioriteit)*

*Gespreksthema's (in relatie tot bovenstaande ontwikkelingen)*

*UBR (Unique Buying Reason) Meest relevant voor deze persoon?*

---

1.

---

2.

---

3.

---

**Ontwikkelstrategie:**

---

*Ten minste twee nieuwe relaties met welke personen in DMU willen we in contact komen? (uitbreiding DMU)*

*Gespreksthema's (in relatie tot bovenstaande ontwikkelingen)*

*UBR (Unique Buying Reason) Meest relevant voor deze persoon?*

---

1.

---

2.

---

**Contactstrategie:**

---

Business opportunity en tijdsperiode

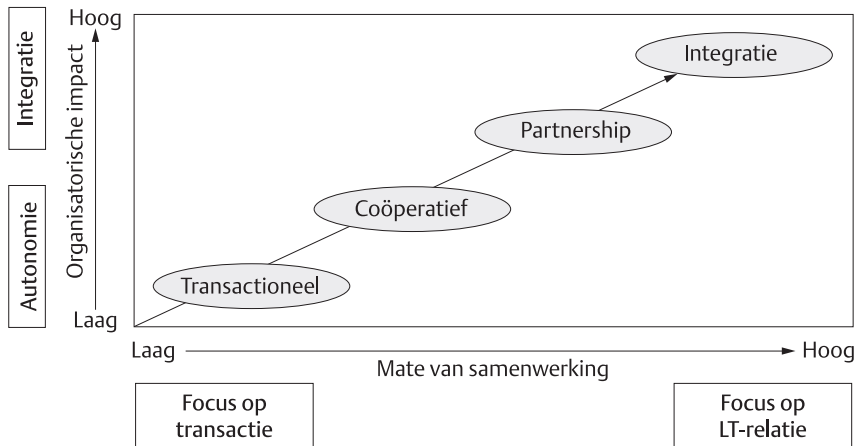
- Afzet producten/diensten:
  - Omzet:
  - Indirecte opbrengsten:
  - Benodigde investering in tijd/geld/middelen:
-

## Werkblad 12 Relatiematrix

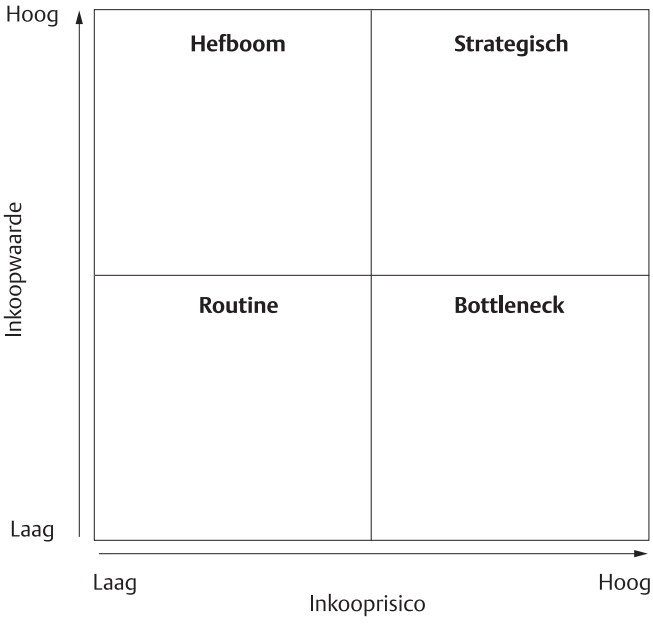
Personen uit de eigen organisatie ↓	Personen uit de klantorganisatie →						

## Werkblad 13 Ontwikkelingsstadium relatie met key-account

Geef in onderstaande figuur aan in welk stadium uw samenwerkingsrelatie(s) met uw key-account(s) zich bevind(en).



# Werkblad 14 Positie in inkoopportfolio key-account





## Werkblad 15 Kwalificaties klantanalyse: kansen en bedreigingen

Conclusie klantanalyse	Kwalificatie		
	Kans	Bedreiging	Neutraal
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

## Werkblad 16 Kwalificaties interne analyse: sterkten en zwakten

Conclusie interne analyse	Kwalificatie		
	Sterk	Zwak	Neutraal
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

## Werkblad 17 Scoringsformulier kansen

Kansen	Bijdrage aan doel van het accountplan
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

## Werkblad 18 Scoringsformulier bedreigingen

Bedreigingen	Mate waarin doel van het accountplan wordt tegengewerkt
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

## Werkblad 19 Scoringsformulier sterkten

Sterkten	Onderscheid t.o.v. concurrentie (A)	Relevantie voor klant (B)	Totaalscore (A + B)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

## Werkblad 20 Scoringsformulier zwakten

Zwakten	Onderscheid t.o.v. concurrentie (A)	Relevantie voor klant (B)	Totaalscore (A + B)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

## Werkblad 21 SWOT

### Interne analyse

*Sterkten*

*Zwakten*

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

### Key-accountanalyse

*Kansen*

*Bedreigingen*

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

## Werkblad 22 Confrontatiematrix

		Key-account						Totaal
		Kansen			Bedreigingen			
<b>Intern</b>								
<i>Sterkten</i>								
<i>Zwakten</i>								
<b>Controletelling</b>								



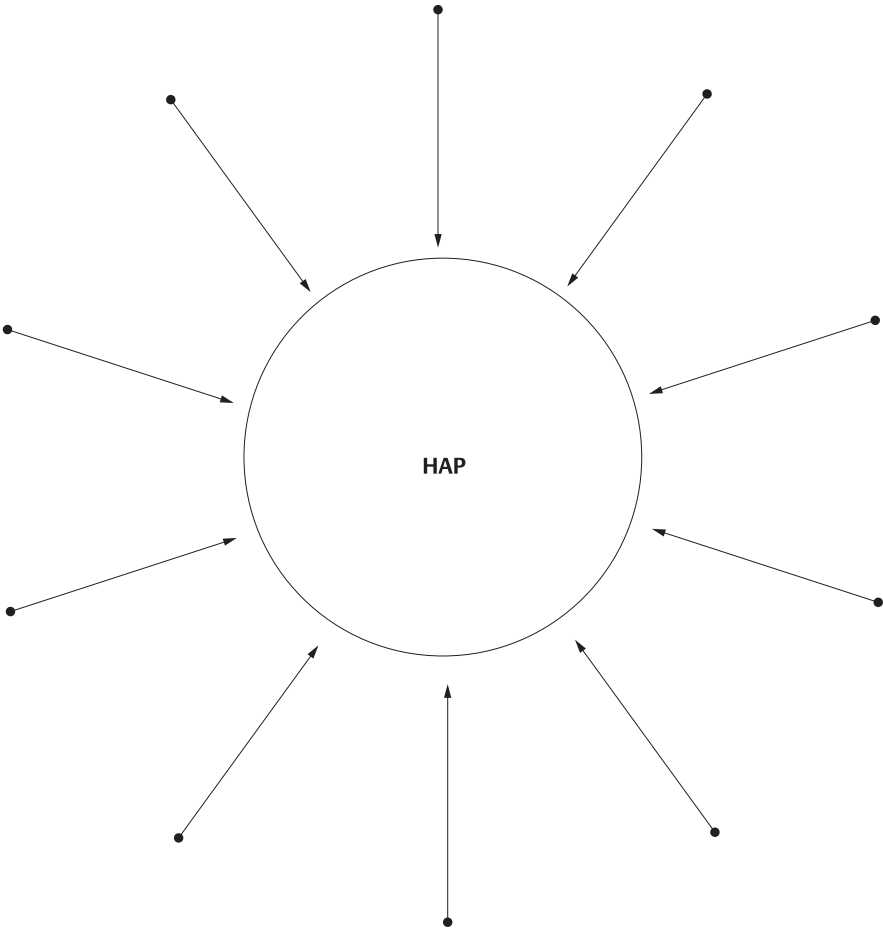
## Werkblad 23 Werkwijze van SWOT naar HoofdAandachtsPunten

- Kies met enkele collega's (en indien mogelijk vertegenwoordigers uit de klantorganisatie) de belangrijkste SWOT-elementen voor de gekozen key-account. (Maak hierbij eventueel gebruik van de *werkbladen 13 tot en met 17*.)
- Vul de gekozen SWOT-elementen in de confrontatiematrix in (*werkblad 18*).
- Werk de confrontatiematrix met het team uit. Ga daarbij als volgt te werk.
  - Spreek elke kolom (verticaal) met het team door: Wat is de relatie van deze specifieke kans (bedreiging) met de genoemde sterkten en zwakten? (Welke relaties zijn zinvol en welke niet?)
  - Per kolom: individueel scoren. Verdeel individueel 5, 3 en 1 punten over die drie combinaties die binnen het doel van het account plan het belangrijkste zijn (dat betekent dat uit de zes mogelijke combinaties per kolom slechts drie combinaties als belangrijkste kunnen worden gekozen).
  - Tel de scores van alle teamleden op in een verzamelmatrix.
  - Omcirkel de combinaties met de hoogste scores.
- Formuleer de HoofdAandachtsPunten voor het key-account plan.
- Check of dit echt de belangrijkste vragen zijn om het geformuleerde doel te bereiken. Indien de indruk bestaat dat dit niet het geval is, kunnen er verschillende zaken aan de hand zijn.
  - In de confrontatiematrix zijn niet de belangrijkste SWOT-elementen opgenomen → check nog eens of er geen punten over het hoofd zijn gezien.
  - De SWOT-elementen zijn vaag of onvolledig geformuleerd waardoor onbegrijpelijke HoofdAandachtsPunten ontstaan → probeer de SWOT-elementen scherper te formuleren.
  - Er komen minder voor de hand liggende punten naar voren doordat met het gebruik van de confrontatiematrix bewust een link is gelegd tussen klantbehoeften en interne aspecten, terwijl eerder nog niet op deze manier is gewerkt. → Laat de punten nog even rusten en kijk er over een paar dagen nog eens naar. → Indien dan nog steeds het gevoel bestaat dat het niet om de juiste punten gaat, kijk dan terug naar de SWOT-elementen of het geformuleerde doel.
  - Door het uitwerken van de confrontatiematrix komen we erachter dat de eerder geformuleerde doelen te ambitieus of niet ambitieus genoeg zijn → scherp de doelen aan en pas eventueel ook de SWOT-analyse aan.
  - Ga in geen geval verder met de volgende stap indien de indruk bestaat dat niet de juiste HAP's naar voren komen (liever een stap terug, dan verder met de verkeerde punten).

Werkblad 24 Creatieve sessie: brainwriting-formulier

HAP		
1		
2		
3		
4		

**Werkblad 25 Creatieve sessie: invalshoeken per  
HoofdAandachtsPunt**



# Werkblad 26 Keuzematrix

Uitvoeropties (mogelijke projecten)	Keuzecriteria →						Totaal

## Werkblad 27 Projectformulier

Projecttitel
Projectdoelstelling
Tussenresultaten (meetpunten) <ul style="list-style-type: none"><li>• ..... .....</li><li>• ..... .....</li><li>• ..... .....</li><li>• ..... .....</li></ul>
Projectteam

# Werkblad 28 Projectplanning

Project: .....

Activiteiten	Door wie?	Wanneer?													
Bijeenkomsten van het projectteam															
Voortgangsrapportages/ meetpunten															

## Werkblad 29 Begroting van kosten en opbrengsten

Projecttitel	
Begroting van kosten	Begroting van opbrengsten
Aantal uren benodigd om project uit te voeren	Extra omzet bij key-account
Beslag op verkoop- organisatie in uren	Kostenbesparing
Benodigde apparatuur/middelen	Klanttevredenheid
Investering in internet/online communicatie	Verlenging contract(en)
Productontwikkeling key-account organisatie	Nieuwe klanten binnen
Relatiebeheer	
Kortingen	
Serviceprogramma	
Premiums	
Communicatie/ reclame materiaal/ drukwerk	
Creatieve uitwerking	
Onvoorzien	
<b>Totaal</b>	

## Werkblad 30 Doelenboom accountplan

---

- Afbakening:
- Doel:
- Tijdsperiode:

---

**HAP 1**

**HAP 2**

**HAP 3**

**HAP 4**

---

Project 1

Project 2

Project 3

Project 4

---

Projectdoelstelling

Projectdoelstelling

Projectdoelstelling

Projectdoelstelling

---

Projectleider

Projectleider

Projectleider

Projectleider

---



## Werkblad 31 Voorwaarden voor de invoering van key-account management

Zodra is vastgesteld wat het belang is van key-account management voor de organisatie (zie werkblad 1), ontstaat de vraag in hoeverre de voorwaarden voor succesvolle invoering aanwezig zijn. Met behulp van onderstaande checklist kunt u nagaan in welke mate deze voorwaarden in uw organisatie aanwezig zijn (van zwak tot sterk). Indien meerdere factoren lager dan 3 scoren, is het van belang eerst een aantal voorwaarden te realiseren voordat wordt gestart met key-account management.

<b>Voorwaarden voor de invoering van KAM</b>	<b>Mate waarin de voorwaarden aanwezig zijn</b>				
	<i>Zwak</i>			<i>Sterk</i>	
	1	2	3	4	5
Betrokkenheid topmanagement bij (invoering) key-account management (executive sponsor)	1	2	3	4	5
Intern overeenstemming over het belang van key-account management (zowel op centraal als op business unit- en/of landenniveau)	1	2	3	4	5
Intern draagvlak voor doelen, organisatie en aanpak key-account management	1	2	3	4	5
Stimulerende beloningsstructuur en compensatiemaatregelen (inspanningen worden vaak elders geleverd dan waar de omzet terechtkomt)	1	2	3	4	5
Juiste key-accounts geselecteerd	1	2	3	4	5
Competente account manager(s) benoemd (juiste kennis, vaardigheden, persoonskenmerken)	1	2	3	4	5

	<i>Zwak</i>			<i>Sterk</i>	
	1	2	3	4	5
Account team(s) benoemd	1	2	3	4	5
Account plan format en proces vastgesteld	1	2	3	4	5
Wijze van rapportage, evaluatie en monitoring vastgesteld	1	2	3	4	5
Ondersteunende stafdiensten en middelen beschikbaar	1	2	3	4	5
Centraal informatiesysteem en intranet	1	2	3	4	5
Organisatiestructuur en -cultuur gericht op samenwerking (bereidheid kennis en ervaringen te delen)	1	2	3	4	5
Klantgerichte organisatie	1	2	3	4	5
Cultuur waarin successen 'gevierd' worden	1	2	3	4	5

## Werkblad 32 Profiel van de key-account manager

---

### Opleiding en ervaring

- ...
  - ...
- 

### Kennis

- Marketing en sales kennis op NIMA Marketing B/C-niveau of NIMA/SMA Sales B-niveau
  - Productkennis, technische kennis, kennis en van producttoepassingsmogelijkheden
  - Kennis van de markt, branche of bedrijfstak
  - Talenkennis en inzicht in culturele verschillen
  - Kennis van relevante software en systemen
  - Financiële kennis
  - Kennis van juridische aspecten
  - ...
  - ...
- 

### Vaardigheden

- Communicatieve, commerciële en sociale vaardigheden
  - Vermogen om relaties op te bouwen
  - Inlevingsvermogen (empathie)
  - Onderhandelingsvaardigheden
  - Beïnvloedingsvermogen
  - Adviesvaardigheden
  - Presentatievaardigheden
  - Managementvaardigheden
  - Over 'grenzen' heen kunnen denken: grenzen verleggen en overbruggen
  - Strategisch inzicht en conceptueel denken
  - Analytisch en probleemoplossend vermogen
  - Creativiteit en flexibiliteit
  - Projectmanagement en organisatorische vaardigheden
  - Cijfermatig inzicht
  - ...
  - ...
-

---

## **Persoonskenmerken, houding en uitstraling**

- Zelfbewust en assertief
  - Overtuigend
  - Netwerker
  - Klantgericht
  - Representatief
  - Pro-actief, initiatiefrijk en ondernemend
  - Enthousiasmerend
  - Vertrouwenwekkend
  - Pragmatisch
  - Geloofwaardig 'van directiekamer tot postkamer'
  - Teamplayer
  - Leiderschap
  - Integer
  - Doorzetter (vasthoudend en stressbestendig)
  - Prestatie- en resultaatgericht
  - ...
  - ...
-

## Werkblad 33 Vragenlijst zelfperceptie teamrolanalyse

---

### Toelichting

Verdeel per vraag (1 tot en met 7) tien punten over de zinnen (a tot en met h) waarvan u denkt dat ze het best uw gedrag beschrijven. De punten kunt u over een paar zinnen verdelen, maar u kunt ze in extreme gevallen ook gelijkmatig over alle zinnen verdelen of allemaal aan één zin toekennen.

---

Vragen

Punten

**1 Wanneer ik in een team zit, zou het volgende voor mij kunnen gelden:**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| a | Ik merk nieuwe kansen snel op en maak daar goed gebruik van  |  |
| b | Ik kan met allerlei verschillende mensen goed samenwerken  |  |
| c | Eén van mijn natuurlijke gaven is het produceren van ideeën  |  |
| d | Als ik iets in mensen zie wat van nut kan zijn voor de doelstellingen van de groep, weet ik het er altijd uit te halen |  |
| e | Omdat ik zelf efficiënt ben, houd ik ervan dingen helemaal af te maken   |  |
| f | Ik vind het niet erg als mensen me een tijdlang niet aardig vinden, als ik maar goede resultaten behaal                |  |
| g | Ik voel snel aan wat werkt in een situatie die ik goed ken   |  |
| h | Ik kan objectief redeneren, en een bepaalde zaak onbevooroordeeld van verschillende kanten belichten                   |  |
-

**2 Als ik minder goed presteer in een team, dan zou dat kunnen komen omdat:**

- 
- a Ik mij pas op mijn gemak voel wanneer vergaderingen een duidelijke structuur hebben, in de hand worden gehouden en goed verlopen in het algemeen
- 
- b Ik vaak te veel toegeef aan teamleden die een waardevolle mening hebben die onvoldoende aan bod is gekomen
- 
- c Ik de neiging heb veel te praten wanneer er nieuwe ideeën in de groep worden besproken
- 
- d Ik het door mijn objectieve kijk op de dingen moeilijk vind om meteen enthousiast met mijn collega's mee te praten
- 
- e Mensen me soms overheersend en autoritair vinden wanneer we iets klaar moeten krijgen
- 
- f Ik het moeilijk vind om het voortouw te nemen, misschien omdat ik te gevoelig ben voor de sfeer in de groep
- 
- g Ik de neiging heb om helemaal op te gaan in de ideeën die ik krijg zodat ik niet meer in de gaten heb wat er gaande is
- 
- h Mijn collega's vinden dat ik me te druk maak over details, en te veel denk aan wat er mis kan gaan
-

**3 Wanneer ik met anderen samen aan een project werk:**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| a | Ben ik er goed in mensen te beïnvloeden zonder hen onder druk te zetten  |  |
| b | Worden door mijn algemene waakzaamheid fouten uit onzorgvuldigheid of nalatigheid voorkomen  |  |
| c | Sta ik klaar om tot actie aan te sporen, om te zorgen dat in vergaderingen geen tijd verspild wordt en het hoofddoel niet uit het oog wordt verloren |  |
| d | Zal ik altijd met een origineel idee aankomen  |  |
| e | Ben ik altijd bereid een goed voorstel te steunen wanneer dat in het gemeenschappelijk belang is   |  |
| f | Ben ik steeds op zoek naar de nieuwste ideeën en de laatste ontwikkelingen   |  |
| g | Wordt mijn vermogen om objectief te beoordelen vast door anderen op prijs gesteld  |  |
| h | Kan men het gerust aan mij overlaten om te zorgen dat al het noodzakelijke georganiseerd wordt   |  |

**4 Kenmerkend voor mijn houding tegenover groepswork is dat:**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| a | Ik het eigenlijk graag doe, omdat ik mijn collega's beter wil leren kennen  |  |
| b | Ik niet aarzel om de denkbeelden van anderen aan te vallen, of zelf een minderheidsstandpunt in te nemen                    |  |
| c | Ik gewoonlijk niet verlegen zit om argumenten waarmee ik een redenatie die niet klopt, kan weerleggen                       |  |
| d | Ik denk dat ik er goed in ben te zorgen dat een plan ook slaagt, wanneer eenmaal is besloten dat het moet worden uitgevoerd |  |
| e | Ik de neiging heb om voor de hand liggende opmerkingen te vermijden en met onverwachte ideeën aan te komen                  |  |
| f | Mijn perfectionisme iets toevoegt aan iedere taak in het team waaronder ik mijn schouders zet                               |  |
| g | Ik graag gebruikmaak van contacten met mensen buiten de groep   |  |
| h | Hoewel ik graag ieders mening wil horen, ben ik besluitvaardig wanneer dat nodig is   |  |



Vragen	Punten
<b>5 Ik vind bevrediging in mijn werk omdat:</b>	
a Ik er plezier in heb situaties te analyseren en de verschillende keuzemogelijkheden tegen elkaar af te wegen	
b Ik het interessant vind praktische oplossingen voor problemen te bedenken	
c Ik voel dat ik bijdraag aan goede werkverhoudingen	
d Ik veel invloed kan uitoefenen op de besluitvorming	
e Ik mensen kan ontmoeten die misschien iets nieuws te bieden hebben	
f Ik mensen kan overtuigen van de noodzaak dat iets moet gebeuren	
g Ik me in mijn element voel wanneer ik me volledig op één bepaalde taak kan concentreren	
h Ik graag een werkerrein vind dat mijn fantasie prikkelt	

**6 Wanneer ik plotseling in weinig tijd met onbekende mensen een moeilijke taak moet uitvoeren:**

- a Trek ik mij het liefst ergens in een hoekje terug, zodat ik rustig kan bedenken hoe ik het moet aanpakken
- 
- b Zou ik bereid zijn samen te werken met de persoon die van de meest positieve aanpak blijkt geeft, zelfs als dit een lastig iemand lijkt
- 
- c Zou ik een manier vinden om de taak minder omvangrijk te maken door te kijken wie wat het beste kan doen
- 
- d Zou mijn aangeboren urgentiebesef ervoor zorgen dat we niet achter raken op het schema
- 
- e Denk ik dat ik mijn hoofd koel en mijn hersenen bij elkaar zou weten te houden
- 
- f Zou ik recht op mijn doel afgaan en mij niet laten opjagen
- 
- g Zou ik bereid zijn het voortouw te nemen wanneer ik het gevoel had dat de groep geen vooruitgang boekte
- 
- h Zou ik een discussie op gang brengen met de bedoeling nieuwe gedachten te stimuleren en dingen in beweging te zetten
-

Vragen	Punten
<b>7 Als ik problemen heb met groepswork, zou het waarschijnlijk gaan om:</b>	
a Mijn neiging ongeduldig te reageren op mensen die de voortgang belemmeren	
b Kritiek van anderen dat ik te analytisch ben en onvoldoende intuïtief	
c Mijn nauwgezetheid waardoor ik soms de boel ophoudt	
d Het feit dat ik snel verveeld raak en één of twee stimulerende groepsleden nodig heb om me enthousiast te maken	
e De moeite die ik heb om op gang te komen, tenzij ik precies weet wat het doel is	
f Mijn onvermogen om ingewikkelde kwesties die ik me bedenk soms ook duidelijk uit te leggen	
g Mijn gebrek aan durf om van anderen dingen te vragen die ik zelf niet kan	
h Mijn aarzeling om mijn standpunt te verdedigen wanneer ik op duidelijke weerstand stuit	

## Werkblad 34 Scoringstabel teamrolanalyse

### Toelichting

1. Neem de scores uit de zelfperceptie vragenlijst in werkblad 27 per vraag (1 tot en met 7) over in onderstaande tabel. Indien op vraag 1 bijvoorbeeld vijf punten zijn gegeven bij antwoord d en vijf punten bij antwoord a, dan kan dat als volgt worden ingevuld.

#### Involvoorbeeld

Vraag	Bedrijfs- man	Voor- zitter	Vor- mer	Plant	Bron- onder- zoeker	Monitor	Groeps- werker	Zorg- drager
1	g	d 5	f	c	a 5	h	b	e

2. Tel vervolgens de totalen op per kolom. Op deze manier wordt zichtbaar hoeveel punten u heeft verdeeld over de verschillende teamrollen.

3. Gebruik de normtabel in figuur 10.5 in het boek voor een juiste interpretatie van de scores.

Vraag	Bedrijfs- man	Voor- zitter	Vor- mer	Plant	Bron- onder- zoeker	Monitor	Groeps- werker	Zorg- drager
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
<b>Totaal</b>								