

Ontwerp van accountmanagementsystemen

Citation for published version (APA):

Kempeners, M. A. (1999). *Ontwerp van accountmanagementsystemen*. [Dissertatie 1 (Onderzoek TU/e / Promotie TU/e), Industrial Engineering and Innovation Sciences]. Technische Universiteit Eindhoven. <https://doi.org/10.6100/IR521359>

DOI:

[10.6100/IR521359](https://doi.org/10.6100/IR521359)

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1999

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

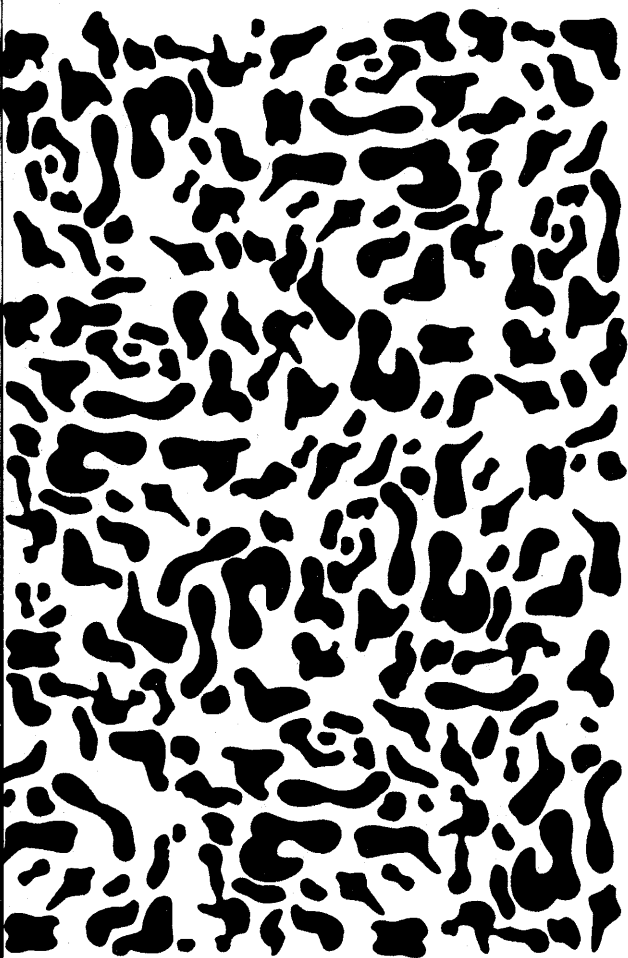
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Ontwerp van accountmanagement systemen



M.A. Kempeners

Ontwerp van accountmanagement systemen

Ontwerp van accountmanagementsystemen

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Technische Universiteit Eindhoven, op gezag van de
Rector Magnificus, prof.dr. M. Rem, voor een
commissie aangewezen door het College voor
Promoties in het openbaar te verdedigen
op woensdag 10 maart 1999 om 16.00 uur

door

Marion Aldegonde Kempeners

geboren te Heerlen

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotoren:

prof.dr. H.W.C. van der Hart

en

prof.dr. R.S.J. Tuninga

CIP-DATA LIBRARY TECHNISCHE UNIVERSITEIT EINDHOVEN

Kempeners, Marion A.

Ontwerp van accountmanagementsystemen / door Marion Aldegonde Kempeners. -
Eindhoven : Technische Universiteit Eindhoven, 1999. -

Proefschrift. - ISBN 90-386-0959-0

NUGI 684

Trefwoorden: Industriële marketing / Verkooporganisatie / Management

Druk: Universiteitsdrukkerij Technische Universiteit Eindhoven

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Deel I: Probleemstelling	1
1. Ontwerp van accountmanagementsystemen: context en probleemstelling	3
1.1 Accountmanagement: een korte verkenning	3
1.1.1 Begripsbepaling	3
1.1.2 Definiëring accountmanagementsysteem	4
1.2 Ontwikkelingen in business marketing	5
1.2.1 Business marketing	5
1.2.2 Aandacht voor relaties	6
1.2.3 Relaties in business markten	7
1.3 Oorsprong en ontwikkeling van accountmanagement	8
1.3.1 Accountmanagement in de Verenigde Staten	8
1.3.2 Accountmanagement in Nederland	9
1.4 Probleemstelling	11
1.4.1 Stand van zaken	11
1.4.2 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek	12
1.5 Opbouw van het onderzoek	13
2. Ontwerp van accountmanagementsystemen: methodologie	15
2.1 Ontwerpgericht onderzoek	15
2.1.1 Bedrijfskundig onderzoek	15
2.1.2 Regulatieve en reflectieve cyclus	16
2.1.3 Ontwerpgericht en theorievormend onderzoek	16
2.2 De gevalstudie	17
2.3 Gevolgde werkwijze	18
2.3.1 Afbakening onderzoek en eenheid van analyse	18
2.3.2 Opzet gevalstudies	19
2.3.3 Presentatie en analyse gevalstudies	21
2.3.4 Ontwerp	22

Deel II: Theoretisch kader	23
3. Accountmanagers en accounts	25
3.1 Rollen van de accountmanager	25
3.1.1 Management rollen	25
3.1.2 Intermediaire functie	25
3.1.3 Verschillende invullingen	26
3.2 Accountmanager als verbindingstechniek	27
3.2.1 Verbindingstechnieken	27
3.2.2 De manager als verbindingstechniek	27
3.2.3 Coördinerende, integrerende en leidende accountmanagers	28
3.3 Bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken	29
3.3.1 Definities	29
3.3.2 Functie van accountmanager	29
3.3.3 Selectie en beoordeling van accountmanagers	31
3.4 Accounts	32
3.4.1 Accountselectie	32
3.4.2 Soorten accounts	33
3.4.3 Kennis over accounts	34
3.4.4 Accountplanning	35
4. Inrichting van accountmanagementsystemen	37
4.1 Typen accountmanagementsystemen	37
4.1.1 Vijf 'programs'	38
4.1.2 Geen accountmanagementsysteem	39
4.1.3 Parttime accountmanagementsysteem	42
4.1.4 Geïntegreerd en separaat accountmanagementsysteem	43
4.1.5 Business unit en divisie accountmanagementsysteem	43
4.1.6 Decentraal en corporate accountmanagementsysteem	44
4.1.7 Internationaal accountmanagementsysteem	45
4.1.8 Elementen in de inrichting	47
4.2 Positie van accountmanagers	47
4.2.1 Geïntegreerd in verkoopafdeling	48
4.2.2 Nieuw niveau in organisatie	48
4.2.3 Keuze niveau	49
4.3 Meerdere niveaus accountmanagers	50
4.3.1 Complexiteit accounts en aantal niveaus accountmanagers	50
4.3.2 Aantal accounts en accountmanagers per niveau	50
4.3.3 Indeling accountmanagers	51
4.3.4 Elementen in de inrichting	52
4.4 Accountteams	52
4.4.1 Definitie	52
4.4.2 Inrichting accountteams	53
4.4.3 Hiërarchische verhoudingen	54

4.4.4	Locatie	56
4.4.5	Elementen in de inrichting	57
4.5	Elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen	58

Deel III: Veldonderzoek **61**

5.	Inrichting accountmanagementsystemen in de praktijk	63
5.1	Bedrijf A	63
	5.1.1 Inrichting accountmanagementsysteem Alpha	63
	5.1.2 Corporate accountgroep	65
	5.1.3 Accountteam Rho	67
	5.1.4 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf A en Alpha	67
5.2	Bedrijf B	68
	5.2.1 Inrichting accountmanagementsysteem Beta	68
	5.2.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf B en Beta	70
5.3	Bedrijf C	71
	5.3.1 Inrichting accountmanagementsysteem Gamma	71
	5.3.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf C en Gamma	74
5.4	Bedrijf D	75
	5.4.1 Inrichting accountmanagementsysteem Delta	75
	5.4.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf D en Delta	78
5.5	Bedrijf E	78
	5.5.1 Inrichting accountmanagementsysteem Epsilon	79
	5.5.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf E en Epsilon	81
5.6	Bedrijf F	82
	5.6.1 Divisie II	82
	5.6.2 Business unit Kappa en account Kappa	83
	5.6.3 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf F en Kappa	84
5.7	Bedrijf G	85
	5.7.1 Inrichting accountmanagementsysteem Labda	85
	5.7.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf G en Labda	87
6.	Accountmanagers en accounts in accountmanagementsystemen	89
6.1	Functie van accountmanagers	89
	6.1.1 Alpha	90
	6.1.2 Beta	92
	6.1.3 Gamma	93
	6.1.4 Delta	93
	6.1.5 Epsilon	94
	6.1.6 Kappa	95
	6.1.7 Labda	95
	6.1.8 Coördinerende, integrerende en leidende accountmanagers	96
6.2	Beoordeling accountmanagers	96
6.3	Selectie accountmanagers	98

6.4	Naamgeving accountmanagers	99
6.5	Accounts	100
	6.5.1 Selectie	100
	6.5.2 Groepen	101
	6.5.3 Planning	102
7	Ervaringen met accountmanagementsystemen	105
7.1	Veranderingen in accountmanagementsystemen	105
	7.1.1 Implementatie	105
	7.1.2 Redenen voor implementatie	107
	7.1.3 Randvoorwaarden	108
7.2	Ervaringen en knelpunten	108
	7.2.1 Alpha	108
	7.2.2 Beta	109
	7.2.3 Gamma	110
	7.2.4 Delta	111
	7.2.5 Epsilon	111
	7.2.6 Kappa	112
	7.2.7 Labda	112
	7.2.8 Voordelen en knelpunten	113
7.3	Toekomstverwachtingen	114
8	Reflectie op veldonderzoek	119
8.1	Reflectie op inrichting van accountmanagementsystemen	119
	8.1.1 Overzicht inrichting accountmanagementsystemen	119
	8.1.2 Positie accountmanagementsysteem in organisatie	119
	8.1.3 Positie accountmanagers	123
	8.1.4 Meerdere niveaus accountmanagers	123
	8.1.5 Indeling accountmanagers	125
	8.1.6 Accountteams	125
	8.1.7 Locatie	126
8.2	Accountmanagers en accounts	127
	8.2.1 Functie accountmanagers	127
	8.2.2 Selectie en beoordeling	129
	8.2.3 Accountsselectie	130
8.3	Ervaringen met accountmanagementsystemen	130
	8.3.1 Implementatie en verloop	130
	8.3.2 Knelpunten	132
	8.3.3 Bedreigingen	134
8.4	Ontwikkeling van accountmanagementsystemen	135

Deel IV: Ontwerp

141

9	Richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen	143
9.1	Accounts	143
	9.1.1 Selectie	143
	9.1.2 Planning	144
9.2	Inrichting van accountmanagementsystemen	145
9.3	Accountmanagementsystemen	147
	9.3.1 Wel of geen accountmanagementsystemen	147
	9.3.2 Positie in organisatie	148
	9.3.3 Hoogste niveau in organisatie	150
9.4	Accountmanagers	151
	9.4.1 Positie van accountmanagers	151
	9.4.2 Aantal niveaus accountmanagers	153
	9.4.3 Accounts per niveau	154
	9.4.4 Aantal accountmanagers per niveau	155
	9.4.5 Indeling accountmanagers	156
9.5	Accountteams	157
	9.5.1 Wel of geen accountteam	157
	9.5.2 Samenstelling teams	158
	9.5.3 Fulltime en parttime participatie	159
	9.5.4 Hiërarchische verhoudingen	159
	9.5.5 Locatie	162
9.6	Profiel van accountmanagers	163
	9.6.1 Rollen van accountmanagers	163
	9.6.2 Coördinerende, integrerende en leidende accountmanagers	164
	9.6.3 Bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken	166
	9.6.4 Selectie	167
	9.6.5 Beoordeling	168
9.7	Raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen	168
10	Implementatie van accountmanagementsystemen	171
10.1	Ontwerp	171
	10.1.1 Stappen ter voorbereiding en implementatie	171
	10.1.2 Initiatief van (top) management	172
	10.1.3 Ontwerpgroep	172
	10.1.4 Ontwerpvoorstellen	173
	10.1.5 Keuze voor bepaald ontwerp en opstellen definitief ontwerp	173
10.2	Implementatie van ontwerp	174
	10.2.1 Implementatiegroep	175
	10.2.2 Implementatiestappen	176
10.3	Evaluatie van accountmanagementsystemen	176
	10.3.1 Evaluatie in literatuur	176
	10.3.2 Evaluatie in veldonderzoek	178
	10.3.3 Aandachtspunten tijdens evaluatie	179

Deel V	Nabeschuwing	181
11	Reflectie en aanbevelingen	183
11.1	Reflectie op ontwerp	183
11.1.1	Mogelijkheden en beperkingen	183
11.1.2	Ontwerp	184
11.1.3	Onderzoeksopzet en toetsing	185
11.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek	185
11.2.1	Implementatie van accountmanagementsystemen	186
11.2.2	Resultaten en evaluatie van accountmanagementsystemen	186
11.2.3	Onderzoek naar externe beïnvloeding	188
11.2.4	Onderzoek naar interne beïnvloeding	188
11.2.5	Accountmanagementsystemen in andere gebieden	189
11.3	Reflectie op accountmanagementsystemen	189
11.3.1	Decentrale ondernemingsstructuren	189
11.3.2	Begripsinflatie	190
11.4	Vooruitblik	190
11.4.1	Ontwikkelingen en gevolgen voor accountmanagementsystemen	190
11.4.2	Dynamische accountmanagementsystemen	192
11.5	Slotopmerking	193
Literatuurlijst		195
Bijlagen		203
Bijlage 1	Kenmerken bedrijven in veldonderzoek	205
Bijlage 2	Vragenlijst	207
Bijlage 3	Bedrijfsbeschrijvingen veldonderzoek	211
Samenvatting		223
Summary		227
Curriculum vitae		231

Voorwoord

Na ruim vier jaar aan het onderzoek en het proefschrift te hebben gewerkt, ontstaat er een tweestrijd tussen loslaten en vasthouden. Promotie-onderzoek en het schrijven van een proefschrift is goed beschouwd iets wat nooit af komt. Het kan altijd beter, fraaiër en uitgebreider. Voortdurend blijf je tegen interessante nieuwe zaken en gezichtspunten aanlopen. Door voortschrijdend inzicht, moet je soms dingen veranderen of nuanceren. Op een gegeven moment is het echter goed om er een punt achter te zetten. Dit moment is nu gekomen. Dit is tevens een moment om een aantal mensen te bedanken die gedurende de afgelopen jaren een belangrijke rol hebben gespeeld.

In de eerste plaats dank ik mijn eerste promotor prof.dr. Hein van der Hart voor zijn begeleiding de afgelopen jaren. Zeer erkentelijk ben ik ook voor de bijdrage van mijn tweede promotor prof.dr. Ron Tuninga. Beide promotoren dank ik voor de ruimte die zij mij hebben geboden om zelf invulling te geven aan het onderzoek. Prof.dr. Ed Vosselman en prof.dr. Paul Matthyssens waardeerde ik reeds voordat zij tot de commissie toetraden door hun humor en enthousiasme. Hun suggesties en commentaar bleken eveneens van zeer grote waarde te zijn.

Zonder de vele medewerking van mensen uit het bedrijfsleven die belangeloos een deel van hun tijd afgestaan hebben en bereid waren om over hun ervaringen te vertellen, zou dit proefschrift niet tot stand zijn gekomen. Hen wil ik danken voor hun bijdrage.

Gedurende vier jaar heb ik met genoegen bij de vakgroep Bedrijfseconomie en Marketing gewerkt. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Finn, Frank, Joost, Marcel, Peter, Piet en Rob, de (oud) jonge garde van de vakgroep en naar Bea, Hennie, Lies en Tineke van het secretariaat. Door hen ben ik altijd met plezier naar Eindhoven gegaan. Frederik Klarenaar, in 1992 nog mijn afstudeerbegeleider, heeft zo lang ik hem al ken interesse en betrokkenheid getoond. Ik ben hem bijzonder erkentelijk voor het kritisch doorlezen van het proefschrift. Zijn commentaar gaf, net als toen, de 'finishing touch'.

Promoveren doet, zeker als het einde van het promotietraject in zicht komt, een beroep op je privéleven. Peter-Paul, al twaalf jaar onmisbaar, heeft hier op bewonderingswaardige wijze mee weten om te gaan.

Marion Kempeners
Zoetermeer, januari 1999



Deel I

Probleemstelling

1

Ontwerp van accountmanagementsystemen: context en probleemstelling

Accountmanagement is een onderwerp dat past in de hedendaagse aandacht voor leverancier-afnemer relaties. Het is er op gericht de relatie met de belangrijkste klanten (zogenaamde accounts of key accounts) in stand te houden of verder te verbeteren. Hoewel de laatste jaren accountmanagement in Nederland aan populariteit heeft gewonnen, is de invoering van een accountmanagementsysteem vaak een langdurig en moeizaam proces, lopen de opvattingen over accountmanagementsystemen uiteen en wordt het door bedrijven op verschillende manieren ingevuld. In paragraaf 1.1 zullen de begrippen 'accountmanagement' en 'accountmanagementsystemen' worden gedefinieerd. In paragraaf 1.2 zal accountmanagement in het licht van ontwikkelingen in business markten worden gehouden. In paragraaf 1.3 wordt vervolgens de oorsprong en opkomst van accountmanagement in de Verenigde Staten en Nederland beschreven. In paragraaf 1.4 zal de probleemstelling worden afgeleid. Tenslotte wordt in paragraaf 1.5 de opbouw van het onderzoek beschreven.

1.1 Accountmanagement: een korte verkenning

1.1.1 Begripsbepaling

In de literatuur worden verschillende benamingen gebruikt om 'accountmanagement' aan te duiden (zie ook Boles e.a. 1994, p.25). In de USA wordt doorgaans de term "national account marketing", afgekort 'NAM' gebruikt (zie bijvoorbeeld Barrett 1986; Boles e.a. 1994; Stevenson en Page 1979; Stevenson 1980, 1981;), hoewel dit niet hoeft te betekenen dat het alleen nationaal wordt gebruikt (Rottenberger-Murtha 1992, p.40). Andere termen zijn "international account management" (Verra 1994a), "national account management" (Rottenberger-Murtha 1992, 1993), "integrated account management" (Peck 1997) en "key account management" (Pardo e.a. 1995; Pardo 1996). Hier wordt de voorkeur gegeven aan de neutrale term 'accountmanagement'. Volgens Stevenson en Page (1979, p.94) betekent accountmanagement: "that special marketing procedures are followed in selling, servicing, and monitoring certain key customers considered important to the goal attainment selling company". Barrett (1986, p.64) en Boles e.a. (1994, p.25) gebruiken een soortgelijke definitie van accountmanagement door dit te omschrijven als: "targeting the largest and most important customers by providing them with special treatment in the areas of marketing, administration, and service". De beschrijving van Shapiro en Moriarty (1982, p.8) is uitgebreider, maar past bij de definitie van Stevenson en Page: "The general objective of national account

management is to provide incremental profits from large or potentially large complex accounts by being the preferred or sole supplier. To accomplish this goal, a supplier seeks to establish, over an extended period of time, an 'institutional' relationship, which cuts across multiple levels, functions, and operating units in both the buying and selling organization. Ideally, this institutional relationship transcends and is stronger than any of the individual relationships between the two companies". Cespedes (1991, p.340) legt meer de nadruk op het proces dat accountmanagement is. Accountmanagement is volgens hem niet alleen het verkoopproces, het veranderen van 'prospects' in klanten, maar ook het gehele proces van het initiatief nemen en ontwikkelen van leverancier-afnemer relaties. Burnett (1994, p.6) benadrukt eveneens het proces. Hij omschrijft accountmanagement als: "the process of allocating and organizing resources to achieve optimal business with a balanced portfolio of identified accounts whose business contributes or could contribute significantly or critically to the achievement of corporate objectives, present and future". Burnett ziet accountmanagement als een voortdurende, dynamische activiteit, waarvoor middelen nodig zijn, zoals geld, mensen en materialen. Op basis van deze definities wordt voor dit onderzoek accountmanagement gedefinieerd als: het proces van het opbouwen en onderhouden van relaties over een lange tijdspanne op een veelheid van niveaus, bedrijfsonderdelen en afdelingen in zowel de eigen organisatie, als bij geselecteerde klanten (accounts) die nu of in de toekomst kunnen bijdragen aan het ondernemingsresultaat.

1.1.2 Definiëring accountmanagementsysteem

In dit onderzoek staat het begrip 'accountmanagementsysteem' centraal. Het begrip 'accountmanagementsysteem' wordt in literatuur sporadisch en niet consequent gebruikt. Zo wordt het begrip een enkele keer gebruikt door Floor en Schraders (1983, p.128); Pardo e.a. (1995, p.124) en Verra (1994c, p.32). In Amerikaanse publicaties wordt een enkele keer gesproken van "national or major account sales program" (Colletti en Tubridy 1987, p.1) of van "national account management program" (Rottenberger-Murtha 1993, p.68; Shapiro en Moriarty 1984, p.2). Een definitie of zelfs een omschrijving van accountmanagementsystemen is niet voor handen. Voor dit onderzoek zal een nominale of stipulatieve definitie worden gegeven van het begrip. Een stipulatieve definitie betreft een omschrijving van een nieuwe term die nog niet eerder duidelijk is omschreven of die men een afwijkende, aan het onderzoek aangepaste, betekenis wil geven. De onderzoeker kiest een omschrijving die past bij het onderzoeksdoel. De bruikbaarheid is tweërlei. Het is een label om snel te verwijzen naar steeds in het onderzoek terugkerende betekenis en het kan worden gebruikt voor de begrenzing van het onderzoek (Verschuren 1994, p. 89-90).

In het onderzoek wordt accountmanagement als een systeem beschouwd. In de systeemkunde wordt onder systeem een binnen de totale werkelijkheid te onderscheiden verzameling elementen verstaan. Miller (1978, p.514) definieert systemen als: "bounded regions in space and time, involving energy interchange among their parts, which are associated in functional relationships and with their environments". Een systeem heeft een zekere mate van zelfstandigheid en kan worden onderscheiden, maar niet worden gescheiden van de totale werkelijkheid. De elementen binnen het systeem hebben onderlinge relaties en eventueel relaties met andere elementen uit de totale werkelijkheid (In 't Veld 1988, p.10). De interne structuur van het systeem bestaat uit het patroon van haar elementen met de onderlinge

relaties tussen die elementen, de externe structuur bestaat uit het patroon van elementen met de relaties tussen die elementen en de elementen uit de relevante omgeving van het systeem (Van Aken 1994c, p.69). De omgeving van het systeem wordt gevormd door die elementen van de totale werkelijkheid die de eigenschappen of de waarden van de eigenschappen van de systeemelementen beïnvloeden of omgekeerd door het systeem beïnvloedt worden, maar er geen deel van uitmaken (In 't Veld 1988, p.12). Van Aken (1994c, p.69) spreekt in dit geval van relevante omgeving.

Als element in het accountmanagementsysteem worden accountmanagers beschouwd. Dit zijn medewerkers in de organisatie die de formele titel van accountmanager dragen. Daarnaast vormt personeel dat participeert in het accountmanagementsysteem, doordat zij deel uitmaken van een 'accountteam' (zie paragraaf 4.4), een element. Het gaat hier om functies, zoals specialisten en verkopers, die veelvuldig contact hebben met de account. In de relevante omgeving van het accountmanagementsysteem bevinden zich zowel personen in de eigen organisatie als personen in de organisatie van de account die contact hebben met elementen in het accountmanagementsysteem. Als gesproken wordt over 'inrichting van accountmanagementsystemen', dan wordt daaronder de interne structuur verstaan: het statische patroon van posities, de onderlinge relaties en de hiërarchische verhoudingen. Het gaat hier vooral om de positie van personen in het accountmanagementsysteem, de onderlinge relaties en de verdeling van belangen. De externe structuur wordt als relevante omgeving van het accountmanagementsysteem gezien. Het onderzoek richt zich met name op de interne en niet op de externe structuur van accountmanagementsystemen. Als stipulatieve definitie van accountmanagementsystemen wordt voor het onderzoek de volgende omschrijving gebruikt: Een accountmanagementsysteem is een binnen een organisatie te onderscheiden verzameling elementen, bestaande uit personen, de positie van personen, hun onderlinge relaties, de verdeling van belangen en de deelprocessen die worden gebruikt om het primaire proces van accountmanagement te ondersteunen. Deelprocessen zijn onder meer accountplanning, accountsselectie, evaluatie en beoordeling. Het primaire proces van het accountmanagementsysteem is het proces van accountmanagement zoals gedefinieerd in de vorige paragraaf.

1.2 Ontwikkelingen in business marketing

1.2.1 Business marketing

Accountmanagementsystemen worden in dit onderzoek als onderdeel van industriële marketing, tegenwoordig meestal als "business-to-business marketing", "b-to-b marketing" of "business marketing" beschouwd (Gelderman en Van der Hart 1995, p.8). Hier wordt de voorkeur gegeven aan de term 'business marketing'. Business marketing kan gedefinieerd worden als de marketing van producten en diensten gericht op ondernemingen, professionele en non-profit organisaties die het aangekochte nodig hebben voor de productie van hun eigen goederen en diensten, danwel doorverkopen aan andere organisaties, om daarmee hun (winst)doelstellingen te bereiken (Gelderman en Van der Hart 1995, p.7; Matthyssens (1995, p.13). Matthyssens (1995, p.7) spreekt van een belangrijk en dynamisch onderzoeksgebied van de marketingwetenschap, waarvoor de interesse de laatste jaren fors is toegenomen.

Business marketing maakt op zijn beurt weer deel uit van het brede terrein van marketing. De wetenschappelijke interesse voor marketing dateert van rond de eeuwwisseling in de Verenigde Staten (Van der Hart 1983, p.10; Webster 1992, p.2). In de loop der tijd zijn ontwikkelingen en verschuivingen in de aandachtsgebieden in de marketing in zowel theorie als praktijk te constateren, onder meer beschreven door Hunt (1983, 1991); Leeftang en Beukenkamp (1981); Webster (1992); Wierenga en Waarts (1993).

1.2.2 Aandacht voor relaties

De laatste twee decennia hebben zich veranderingen in theorie en praktijk van de marketing voorgedaan die volgens Webster (1992, p.1) het vak fundamenteel een andere vorm geven. Sinds begin jaren tachtig is er van diverse kanten kritiek geleverd op het tot dan toe beschikbare onderzoek in business marketing en inkoop (Dwyer, Schurr en Oh 1987, p.11; Håkansson (red.) 1982). Volgens de Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP), bestaande uit overwegend Europese wetenschappers (Håkansson (red.) 1982):

- was de literatuur te sterk geconcentreerd op de analyse van individuele koopbeslissingen;
- werd business marketing vaak gezien als het simpelweg gebruiken van de standaard marketingmix variabelen;
- werden business markten gezien als homogene markten bestaande uit volledig onafhankelijke ondernemingen;
- werden inkoop en marketing vaak gescheiden geanalyseerd.

Sindsdien is er regelmatig voor gepleit om meer aandacht te schenken in marketing praktijk en theorie aan relaties in business markten. Grönroos (1994, p.14) pleit zelfs voor een paradigmawisseling in marketing. Volgens hem is de marketingmix ('de vier P's') achterhaald en zal onder andere vervangen moeten worden door het paradigma van relatiemarketing. Volgens Webster (1992, p.1) is er sprake van een sterk veranderde marketingrol. Hij spreekt van: "A new conception of marketing will focus on managing strategic partnerships and positioning the firm between vendors and customers in the value chain with the aim of delivering superior value to customers. Customer relationships will be seen as the key strategic resource of the business". Met name de IMP Group is sinds de jaren tachtig een sterke representant van onderzoek naar relaties in business markten. De groep ontwikkelde, gebaseerd op jarenlang onderzoek in een breed scala van business markten in verschillende landen, het 'interactiemodel'. In het interactiemodel wordt een relatie gezien als een resultaat van een beïnvloedingsproces tussen twee actieve partijen. Een lange termijn relatie is daarbij het resultaat van korte termijn uitwisselingen. Op zijn beurt vormt uiteindelijk de lange termijn relatie de basis voor de korte termijn uitwisselingen. Binnen de IMP Group heeft men het interactiemodel verder uitgewerkt in het 'netwerkmodel' (Axelsson en Easton (red.) 1992, Håkansson en Snehota (red.) 1995). De essentie van dit model is dat relaties tussen ondernemingen niet alleen worden beïnvloed door de twee betrokken bedrijven, maar dat deze relatie tevens wordt beïnvloed door of invloed heeft op andere relaties die beide partijen onderhouden met andere partijen. Het gedachtengoed van de IMP Group is in feite niet nieuw. Al in de jaren zeventig was de 'interorganisatiele studie' binnen de organisatiesociologie in opkomst en werden netwerken als gevalstudie genomen (Lammers 1987, p.175-176). Zo

hebben onder meer Levine en White (1961); Litwak en Hylton (1962); Litwak en Rothman (1970); Metcalfe (1974) en Pfeffer en Salancik (1978) organisatienetwerken onderzocht.

1.2.3 Relaties in business markten

Alhoewel het belang van relaties in business markten de laatste twintig jaar sterker benadrukt wordt, stellen Gelderman en Tuninga (1998, p.96) dat er helemaal geen sprake is van een nieuw verschijnsel, maar van hernieuwde aandacht voor en inzichten in relaties en contacten met afnemers. Het vasthouden en tevreden stellen van afnemers heeft volgens deze auteurs altijd aan de basis van de marketing gelegen en daarom is er sprake van 'oude wijn in nieuwe zakken'. Ook deze auteurs stellen echter dat kenmerkend voor business markten het bestaan is van veelal langdurige, hechte relaties tussen ondernemingen (Gelderman en Tuninga 1998, p.92). Volgens de IMP Group is typerend voor business markten dat (Håkansson (red.) 1982):

- relaties tussen leveranciers en afnemers van groot belang zijn;
- zowel leveranciers als afnemers actieve partij in de transactie zijn;
- relaties tussen leveranciers en afnemers vaak langdurig en hecht zijn, met een complex patroon van contacten tussen en in bedrijven;
- de markten stabiel zijn, leveranciers en afnemers elkaar goed kennen en op de hoogte zijn van de meeste ontwikkelingen;
- kopers en verkopers vaak dezelfde taken uitvoeren.

Uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde levensduur van relaties die een bedrijf onderhoudt met haar belangrijkste leveranciers en klanten tussen de tien en twintig jaar ligt (Hallén 1986). Bovendien bieden langdurige relaties ondernemingen tevens specifieke mogelijkheden of voordelen bij hun marketingbeleid. Onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven die hechte lange termijn relaties met hun wederpartijen onderhouden, doorgaans beter in staat zijn om omzetgroei, kostenreductie en winstgroei te realiseren dan leveranciers die een meer transactie georiënteerde aanpak gebruiken (Kalwani en Narayandas 1995, p.1). Niet alleen in de marketing is er belangstelling voor langdurige klantrelaties. Voor de inkoopzijde geldt een soortgelijke observatie, in die zin dat bedrijven in toenemende mate kiezen voor langdurige relaties met een kleiner aantal leveranciers. (Kempeners en Wijnstra 1997, p.36). Ook langdurige relaties met leveranciers levert concurrentievoordeel voor de inkoopfunctie op (Sheth en Sharma 1997, p.91). Daarnaast wordt steeds meer onderkend dat bedrijven verschillende soorten relaties met wederpartijen hebben. In sommige artikelen ligt daarbij met name de nadruk op een beschrijving van het relatietype, waarbij een continuüm van relatietypen worden onderscheiden, dat varieert van transacties naar volledig verticale integratie (Cooper en Gardner 1993, p.15; Webster 1992, p.5). Lambe en Spekman (1997, p.65) gaan, gebaseerd op dit continuüm van relaties, er vanuit dat er ook verschillende soorten relaties bestaan tussen accountmanagers en accounts. Volgens deze auteurs variëren de relaties van 'arms-length, high-volume arrangements' tot allianties. In andere artikelen ligt de nadruk op het type afnemer en/of leverancier, ingedeeld op basis van portfolio's, waarbij er van uitgegaan wordt dat bedrijven met verschillende typen van leveranciers en/of afnemers, verschillende relaties zullen of moeten onderhouden (Campbell en Cunningham 1983; Fiocca 1982; Kempeners 1996a; Kempeners 1996b; Kempeners 1997c; Kempeners en Van Weele 1997; Olsen en Ellram 1997).

Business marketing betekent vooral het beheren van een portfolio met relaties met bedrijven (Gelderman en Van der Hart 1995, p.15). In deze portfolio is accountmanagement met name gericht op de belangrijkste klanten (zogenaamde accounts of key accounts) en lijkt dan ook goed te passen in het terrein van business marketing en de huidige (hernieuwde) aandacht voor leveranciers-afnemers relaties. Het lijkt er op dat theoretische concepten en modellen als 'interacties', 'relaties' en 'netwerken' waarvan de vertaalslag naar de praktijk moeilijk te maken lijkt, worden vertaald naar bijvoorbeeld het bieden van allerlei vormen van service rond de levering van het product (Van der Hart, Wollaert en Wouters 1994, Wollaert 1996) en het implementeren van accountmanagementsystemen (Valla en Salle 1997, p.7) om de leverancier-afnemer relatie te continueren.

1.3 Oorsprong en ontwikkeling van accountmanagement

1.3.1 Accountmanagement in de Verenigde Staten

Onderzoek naar de oorsprong en ontwikkeling van accountmanagement en accountmanagementsystemen is niet voorhanden. In enkele artikelen wordt wel in het kort ingegaan op de geschiedenis van accountmanagement, maar waarschijnlijk steunen deze publicaties eerder op vermoedens dan op feiten. Het lijkt er in ieder geval op dat de belangstelling voor en het gebruik van accountmanagementsystemen in de Verenigde Staten ouder is dan in Europa. Dit is onder meer af te leiden uit publicaties in het internationale tijdschrift 'Industrial Marketing Management'. In dit tijdschrift verschenen van Amerikaanse auteurs begin jaren tachtig enkele publicaties (Stevenson en Page 1979; Stevenson 1980, 1981; Barrett 1986), terwijl in 1995 de eerste Europese publicatie over dit onderwerp in dit tijdschrift verscheen (Pardo e.a. 1995). Volgens Stevenson en Page (1979, p.94) is 'national account marketing' in de Verenigde Staten: "a common industrial marketing practice since World War II". Boles e.a. (1994, p.25) merken op dat: "virtually all major industrial organizations use the concept in some form". In de Verenigde Staten is bovendien de 'National Account Management Association' (NAMA) actief. Deze organisatie opgericht in 1964, had in 1996 ongeveer 600 leden waarvan ongeveer de helft uit de productiesector afkomstig was en de andere helft uit de dienstverlening. De vereniging kent een sterke groei en men verwacht in het jaar 2000 ongeveer 2000 leden te hebben. Doelstelling van de NAMA is opgenomen in kader 1.1. De NAMA verwacht bovendien veel van de toekomst van accountmanagement: "Adoption of national/global account programs by national and international corporations is on the rise. The continuous process of companies reducing their supplier bases requires that firms take measures to become the "preferred supplier" to a core set of customers in order to survive. Having a major account strategy is fast becoming the cornerstone of a successful sales organization" (NAMA 1996) (zie ook Weeks en Stevens 1997, p.424; Wotruba en Castleberry 1993, p.49). Uit onderzoek van Sengupta e.a. (1997, p.30) bij NAMA-leden blijkt de omvang van het accountmanagementsysteem bij bedrijven toe te nemen. Zo worden er in 1995 ruim 30% meer klanten als account aangemerkt, zijn er 20% meer accountmanagers en is het aantal accounts per accountmanager met 50% gestegen ten opzichte van 1991 bij bedrijven die een accountmanagementsysteem gebruiken. Amerikaans 'survey' onderzoek wordt meestal uitgevoerd op basis van adresbestanden van de

NAMA. Voorbeelden hiervan zijn Johnston en Boles (1997); Weeks en Stevens 1997, p.425 en Wotruba en Castleberry (1993, p.53).

“to develop the marketing professionalism of national account executives and to cultivate acceptance of the national account concept by the promotion of seminars and educational meetings. This professional organization is dedicated toward elevating and exchanging ideas and experiences through which NAMA members may better serve their clients and their companies, establishing a greater appreciation of the scope of national account marketing and sales management, and providing a forum in which to analyze and discuss marketing concepts, opportunities, techniques, and problems. The organization is concerned with assisting its members in acquiring the tools needed to become more effective, in perceiving and promoting within their firms a greater understanding of advances occurring in marketing and distribution, and in functioning as a clearing house for information pertaining to the marketing and distribution of products and services.”

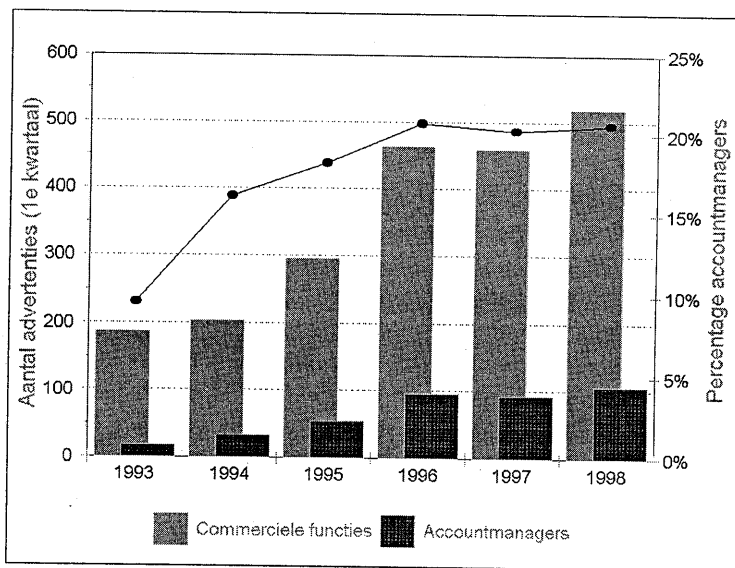
Kader 1.1

Doelstelling van NAMA organisatie (Simpson 1989, p.65)

1.3.2 Accountmanagement in Nederland

In Nederland is accountmanagement een recenter fenomeen. Twintig jaar geleden werd de term ‘account’ alleen gebruikt in de reclamewereld en soms in financiële afdelingen van oorspronkelijke Engelse en Amerikaanse bedrijven. Accountmanagers hebben hun intrede gedaan in het eind van de jaren zeventig, en voornamelijk in de ‘fast moving consumer goods’ (Kriekaard 1996, p.5, De Roos en Van Eyck van Heslinga 1996, p.14). In 1977 verschenen waarschijnlijk de eerste publicaties over accountmanagement in het Tijdschrift voor Marketing van Jansen en Nicolaas Ponder (1977a,b). In deze artikelen ligt de nadruk op accountmanagementsystemen voor de (detail)handel. Het waarschijnlijk eerste Nederlandse boek over accountmanagement verscheen in 1983 van Floor en Schraders. In dit boek ligt, net zoals bij Jansen en Nicolaas Ponder, de nadruk op toepassing van accountmanagementsystemen voor de detailhandel. In dit boek wordt relatief weinig aandacht besteed aan accountmanagementsystemen zelf. Er wordt vooral een uitgebreid overzicht gegeven van ontwikkelingen in de detailhandel en de gevolgen daarvan voor de relatie tussen fabrikant en detaillist. Halverwege de jaren tachtig is in Nederland de belangstelling voor accountmanagement en accountmanagementsystemen toegenomen, zowel onder professionals als onder wetenschappers, onder andere resulterend in onderzoek en publicaties. Vanuit professionele kant is in 1983 onderzoek gedaan naar ervaring met accountmanagement bij fabrikanten van merkartikelen (De Roos e.a. 1983; Verhallen en Reuyl 1983) en in 1985 naar het functioneren van accountmanagers (De Roos en Geurink 1985). In 1990 is onderzoek gedaan naar de stand van zaken van accountmanagement bij 62 Nederlandse industriële bedrijven (De Roos e.a. 1990; Sweerman 1990). Het European Consulting Network (ECN) heeft in 1994 een onderzoek gedaan bij 119 bedrijven in acht Europese landen actief in de ‘fast moving consumer goods’ (De Roos 1994a, 1994b). Verra promoveerde in 1994 op internationaal accountmanagement (Verra 1994a) en van zijn hand verschenen diverse publicaties over dit onderwerp.

De laatste jaren heeft accountmanagement ook in het Nederlandse bedrijfsleven aan populariteit gewonnen en wordt het in alle typen van industrieën, bedrijfstakken en overheden gebruikt. Afbeelding 1.1¹ laat de vacatures voor accountmanagers in vergelijking met de vacatures voor commercieel personeel in het weekblad 'Intermediair' zien. De afbeelding geeft aan dat het aantal vacatures met name tot en met 1996 is gestegen, zowel absoluut als relatief. De blokken geven de absolute aantallen weer, de lijn het percentage accountmanagers dat gevraagd wordt in commerciële functies. De toename in het aantal vacatures voor accountmanagers is waarschijnlijk sterker dan de afbeelding laat zien. De afbeelding laat vacatures die binnen bedrijven worden vervuld buiten beschouwing.



Afbeelding 1.1
Vraag accountmanagers en commerciële functies (Kempeners 1997a).

¹ Afbeelding 1.1 is gebaseerd op gegevens uit de eerste twaalf nummers van ieder jaar van het blad 'Intermediair'. Daarbij is als maatstaf genomen het aantal commerciële functies/advertenties in de rubriek 'Monitor', ingedeeld bij het onderdeel 'Marketing/reclame/verkoop'. Vervolgens is gekeken naar het aantal gevraagde accountmanagers in deze rubriek. Daarbij kunnen twee kanttekeningen worden geplaatst. In de eerste plaats is de scheidslijn tussen commercie en andere functies niet scherp te maken. Dit betekent dat commerciële functies, waaronder ook functies voor accountmanagers, bij andere onderdelen kunnen zijn ondergebracht, zoals bijvoorbeeld bij 'techniek', 'diversen' of 'financieel/administratief'. Alleen de functies in het onderdeel 'Marketing/reclame/verkoop' zijn meegenomen. In de tweede plaats is gekeken naar het aantal advertenties c.q. functies en niet naar het gevraagde aantal mensen. Het kan zijn dat er meerdere accountmanagers worden gevraagd bij één bedrijf. Aangezien het niet altijd duidelijk is hoeveel vacatures er zijn bij een bedrijf, is dit aspect buiten beschouwing gelaten.

1.4 Probleemstelling

1.4.1 Stand van zaken

Wat betreft de stand van zaken van accountmanagementsystemen, kunnen een drietal observaties worden gedaan.

Ten eerste zijn de theoretische fundamenteën van accountmanagement beperkt. Ondanks de belangstelling uit het bedrijfsleven voor accountmanagement(systemen), is er beperkt wetenschappelijk onderzoek op dit gebied. Hoewel Stevenson (1980, p.133) bijna twintig jaar geleden opmerkte dat: "despite widespread industrial use, there has been little empirical research on national account marketing", lijkt dit nog steeds te gelden (zie ook Coletti en Tubridy 1987, p.1; Pardo e.a. 1995, p.124; Verra 1994a, p.1; Wotruba en Castleberry 1993, p.49). Publicaties op het gebied van accountmanagement zijn eveneens beperkt. In verhouding met het aantal wetenschappelijke publicaties, zijn er meer vaktechnische publicaties voorhanden, alhoewel de scheidslijn tussen wetenschappelijk en vaktechnisch niet altijd even goed te maken is.

Ten tweede blijkt implementatie van accountmanagementsystemen een langdurig en moeizaam proces, waarin vele, vaak strategische, keuzes moeten worden gemaakt. In kader 1.2 is een voorbeeld gegeven van een bedrijf dat overweegt om een accountmanagementsysteem in te voeren. Met name aan de kant van professionals, in het bijzonder organisatieadviseurs, wordt benadrukt dat implementatie vaak moeizaam verloopt (Nederpel en De Kimpe 1994; De Roos 1995). Bovendien wordt geconstateerd dat er nogal eens ontevredenheid bestaat bij zowel leverancier als afnemer over de effectiviteit van het gevoerde accountmanagementsysteem (Nederpel en De Kimpe 1994). Een onvoldoende functionerend accountmanagementsysteem kan bovendien de relaties met accounts in gevaar brengen (Shipp e.a 1988, p.56). Vaak vormt invoering een zodanig probleem dat het uiteindelijk niet ingevoerd wordt. Sommige bedrijven hebben overwogen om een accountmanagementsysteem in te voeren, maar de daadwerkelijke invoering lijkt onoverkomelijk te zijn (zie bijvoorbeeld Wollaert 1996, p.120). Andere bedrijven die wel de stap hebben gezet om een accountmanagementsysteem in te voeren, worstelen met de invulling ervan, waarna de invoering halverwege blijft steken. Men heeft bijvoorbeeld geen of weinig idee hoe een accountmanagementsysteem ingericht moet worden, waar de accountmanager geplaatst moet worden en welke taken en verantwoordelijkheden hij moet krijgen. Dit leidt vaak tot snel opeenvolgende aanpassingen in het accountmanagementsysteem, waardoor het nauwelijks de kans krijgt zich te bewijzen. Ook bij bedrijven waar het accountmanagementsysteem vrij goed functioneert, blijkt dat het systeem in ontwikkeling blijft en men voortdurend op zoek is naar een nog betere invulling (zie bijvoorbeeld Kempener 1996c).

"Een concern is overgegaan van een centraal geleide organisatie naar een decentrale organisatiestructuur bestaande uit divisies die op hun beurt weer uit business units bestaan. Decentraal ondernemerschap per business unit wordt daarbij zo veel mogelijk bevorderd. Eén van de divisies van het concern is een internationaal opererende toeleverancier. Deze divisie bestaat uit zijn beurt weer uit achttien zelfstandig opererende business units met uiteenlopende technologische activiteiten op het gebied van kunststof, metaal en printplaten. Iedere business unit is verantwoordelijk

voor implementatie van de eigen marketingstrategie. De business units opereren onafhankelijk van elkaar bij grotendeels dezelfde klanten, waarbij coördinatie tussen business units nauwelijks plaats vindt. De divisie ziet zich geconfronteerd met een aantal trends bij zijn afnemers. Enkele van deze trends zijn: een sterke reductie van het aantal toeleveranciers per afnemer, afnemers gaan vaker een 'corporate', wereldwijd inkoopbeleid voeren, er is een toename in de vraag naar samengestelde componenten, afnemers stellen steeds zwaardere technologische eisen aan producten en men eist meer toegevoegde waarde van de leverancier onder meer in de vorm van het in een vroeg stadium meedenken in het ontwikkelingsproces. Bij de divisie is men zich bewust van het eisenpakket van afnemers en de gebrekkige, huidige interne coördinatie. In het jaarverslag wordt dit als volgt verwoord: "Nu het verzelfstandigingsproces tot een goed einde is gebracht, wordt het accent gelegd op een intensieve samenwerking tussen de zelfstandige bedrijven". De divisie is op zoek naar een coördinatiestructuur waarmee men afnemers uniform kan benaderen en tegelijkertijd cross-selling mogelijkheden en het aanbieden van samenstellingen van verschillende producten beter kan benutten. Men overweegt daarom een accountmanagementsysteem in te voeren en wel op het niveau van de divisie. Een veelheid aan vragen ontstaan bij de afweging of een accountmanagementsysteem een geschikt instrument voor de divisie is. Men vraagt zich af hoe het accountmanagementsysteem het beste georganiseerd en ingevoerd kan worden, wat randvoorwaarden zijn en welke taken, verantwoordelijkheden en ondersteuning een accountmanager moet krijgen."

Kader 1.2

Invoeren van een accountmanagementsysteem? (Kempeners 1997b, p. 106).

Tenslotte blijken de opvattingen over accountmanagementsystemen uiteen te lopen en wordt het door bedrijven op verschillende manieren ingevuld. Het blijkt een begrip te zijn met vele betekenissen en werkingen (Verra 1994b, p.41). Nijsen (1997) bijvoorbeeld, gebruikt het woord 'accountmanagement' als synoniem voor verkoop. De Roos (1996, p.9) constateert bovendien dat menig accountmanagementsysteem niet veel meer voorstelt dan het drukken van visitekaartjes. Ook Lambe en Spekman (1997, p.66) constateren dat het woord 'accountmanagement' nogal eens eufemistisch wordt gebruikt. Als een bedrijf zegt dat er sprake is van accountmanagement, wil dit nog niet zeggen dat er ook daadwerkelijk sprake is van een accountmanagementsysteem. Zij stellen bovendien dat accountmanagementsystemen in de praktijk nog al eens weinig inhoud hebben. Zij spreken van: "thinly-veiled marketing ploys to project the illusion that the seller is providing a high-level of value-added services and favorable pricing. As one procurement executive told us, 'everyone says that we are their national account'." (Lambe en Spekman 1997, p.62). Shapiro en Moriarty (1984, p.1) geven bovendien aan dat er een grote variëteit is aan beschikbare organisatorische alternatieven. Volgens hen is de formele organisatiestructuur dan ook het meest interessante en controversiële gedeelte van accountmanagementsystemen. Ook professionals constateren dat accountmanagementsystemen door organisaties zeer verschillend worden ingevuld en dat er geen 'blauwdruk' is te geven (Nederpel en De Kimpe 1994).

1.4.2 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek

Zoals uit paragraaf 1.4.1 is gebleken, kunnen de volgende drie feiten worden geconstateerd:

- De beschikbare wetenschappelijke en vaktechnische kennis en literatuur over accountmanagementsystemen is beperkt.

- De invoering van accountmanagementsystemen levert problemen op en is vaak een langdurig en moeizaam proces.
- De opvattingen en invullingen van accountmanagementsystemen lopen in de praktijk uiteen.

Over de beperkte kennis, de vaak moeizame invoering en het verschil in opvattingen over accountmanagement, zeggen Shapiro en Moriarty (1984, p.36): "The difficulty of decision making has led to trail-and-error approaches and to tremendous organizational flux and ambivalence. Yet, the very large number of combinations and permutations of structural alternatives and related issues (career paths, power/authority versus coordination, etc.) makes trial-and-error somewhat impractical. We thus see companies evolving in a somewhat frenzied and not necessarily disciplined approach toward options they have not fully understood. Meticulous analysis and careful discipline are much needed in this complex area". Door het onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de kennis en kunde op het gebied van accountmanagement en het bijzonder accountmanagementsystemen. Uitgaande van de stand van de literatuur over dit onderwerp en de behoefte vanuit de praktijk, is de doelstelling van het onderzoek:

* *Ontwikkelen van richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen.*

Tevens wordt in het onderzoek het terrein van accountmanagement vanuit de literatuur en praktijk geïnventariseerd. Hiermee wordt een basis gelegd voor nieuwe inzichten over accountmanagement. De probleemstelling van een onderzoek bestaat uit een onderzoeksdoelstelling en de daaruit afgeleide onderzoeksvragen (De Leeuw 1990, p.59; Verschuren 1994). Om aan de onderzoeksdoelstelling te kunnen voldoen worden daarom de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

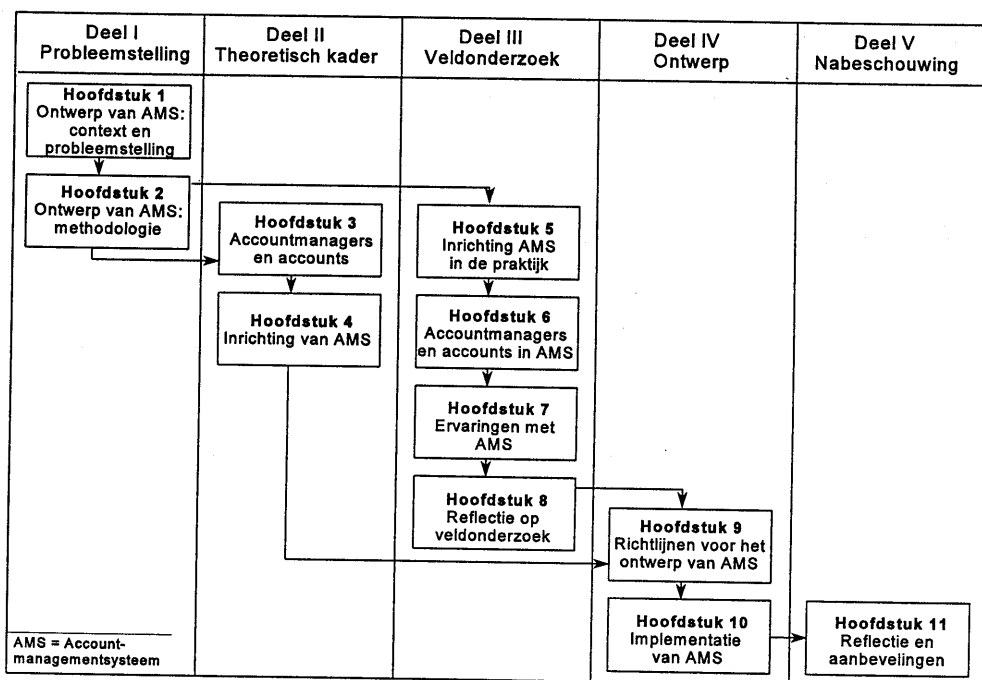
- Hoe zijn accountmanagementsystemen in de praktijk ingericht?
- Welke rollen en functies vervullen accountmanagers en accounts in accountmanagementsystemen?
- Welke ervaringen hebben bedrijven met accountmanagementsystemen?

De methodologie betreft de wijze waarop de doelstelling van het onderzoek wordt gerealiseerd. Het gaat hier om de methode(n) met behulp waarvan de gestelde onderzoeksvragen worden beantwoord en de wijze waarop de verbinding tussen de gestelde onderzoeksvragen wordt gelegd (Vosselman 1995, p.29). De methodologie van het onderzoek zal in hoofdstuk 2 worden uiteengezet.

1.5 Opbouw van het onderzoek

In dit deel (*Deel I: Probleemstelling*) is aandacht besteed aan accountmanagementsystemen in zowel theorie als praktijk en op basis daarvan is de probleemstelling afgeleid. In hoofdstuk 2 wordt vervolgens de methodologie van het onderzoek verwoord. In *Deel II: Theoretisch kader* zullen accountmanagementsystemen aan de hand van inzichten in de literatuur worden

beschreven: In hoofdstuk 3 zal worden ingegaan op onder meer de diverse rollen van accountmanagers en op accounts. Hoofdstuk 4 vormt de theoretische kern van het onderzoek. In dit hoofdstuk staat de inrichting van accountmanagementsystemen centraal. Er wordt onder meer ingegaan op de verschillende typen van accountmanagementsystemen, de positie van accountmanagers en de organisatie van het accountteam. *Deel III: Veldonderzoek* bevat de beschrijvingen van zeven gevalstudies: In hoofdstuk 5 wordt de inrichting van accountmanagementsystemen in de praktijk beschreven aan de hand van elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen afgeleid in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 6 beschrijft de rol van accountmanagers in het accountmanagementsysteem en gaat in op accountselectie en accountplanning in de praktijk. In hoofdstuk 7 worden ervaringen met accountmanagementsystemen in praktijk beschreven. Hoofdstuk 8 tenslotte, bevat een reflectie op het onderzoek. In *Deel IV: Ontwerp* zal in hoofdstuk 9 een aantal richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen worden geformuleerd op basis van inzichten uit de literatuur, zoals beschreven in de hoofdstukken 3 en 4, aangevuld met informatie uit het veldonderzoek, zoals beschreven in de hoofdstukken 5, 6, 7 en 8. In hoofdstuk 10 worden vervolgens aanbevelingen voor ontwerp, implementatie en evaluatie van accountmanagementsystemen gegeven. Tenslotte zullen in *Deel V: Nabeschuiving* een reflectie op het ontwerp en aanbevelingen voor verder onderzoek worden gegeven. In afbeelding 1.2 is de opbouw van het onderzoek weergegeven.



Afbeelding 1.2
Opbouw van het onderzoek

2

Ontwerp van accountmanagementsystemen: methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie van het onderzoek uiteen worden gezet. De methodologie betreft de wijze waarop de doelstelling van het onderzoek wordt gerealiseerd. Het gaat hier om de methode(n) met behulp waarvan de gestelde onderzoeksvragen worden beantwoord en de wijze waarop de verbinding tussen de gestelde onderzoeksvragen wordt gelegd (Vosselman 1995, p.29). Als eerste zal in paragraaf 2.1 aandacht worden besteed aan de karakteristieken van ontwerpgericht onderzoek en de gevalstudie als onderzoeksinstrument. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 een aantal methodologische uitgangspunten voor de gebruikte aanpak van ontwerpgericht onderzoek worden vastgesteld. In paragraaf 2.3 wordt het onderzoek afgebakend en wordt de eenheid van analyse vastgesteld. Tenslotte zal in paragraaf 2.4 de gevolgde werkwijze in het onderzoek worden uiteengezet.

2.1 Ontwerpgericht onderzoek

2.1.1 Bedrijfskundig onderzoek

Het onderzoek wordt gepositioneerd als bedrijfskundig onderzoek. In de bedrijfskunde wordt niet alleen (soms) een uitzonderingspositie geclaimd voor de methodologie (Simons 1996, p.39), er bestaat bovendien over de bedrijfskunde en de bedrijfskundige methodologie volop discussie in Nederland. Dit blijkt uit onder meer de methodologie 'specials' van het tijdschrift *Bedrijfskunde* in 1994 en 1996 (zie ook Simons 1996, p. 39; Van der Zwaan 1996, p.9). In de bedrijfskunde en aanverwante disciplines wordt onderscheid gemaakt tussen twee hoofdvormen van onderzoek (zie onder meer Florusse en Wouters 1991, p.237; Renkema 1996, p.19):

- Empirisch onderzoek met als voornaamste doel het beschrijven, verklaren en uiteindelijk voorspellen van verschijnselen in organisaties.
- Ontwerpgericht onderzoek met als doel het veranderen en verbeteren van organisaties. Dit soort onderzoek is praktijk- en handelingsgericht.

Voor het opzetten van wetenschappelijk verantwoord bedrijfskundig onderzoek wordt volgens Van Aken (1994a, p.18) vaak gekozen voor empirisch onderzoek. De onderzoeksopzet volgt dan de empirische cyclus van observatie, inductie, deductie, toetsing en evaluatie. Het onderzoek is meestal gericht op theorievorming. Het empirische onderzoek wordt dan ook wel

zuiver wetenschappelijk, fundamenteel, theoretisch, analytisch, theorievormend, beschrijvend en verklaringsgericht onderzoek genoemd (Florusse en Wouters 1991, p.237; Renkema 1996, p.19). Van Aken (1994a, 1994b, 1996) heeft echter meerdere malen betoogd dat het ontwerpparadigma kan worden gebruikt, indien wetenschappelijk verantwoorde en praktisch relevante bedrijfskundige kennis wordt ontwikkeld. Daarmee wordt primair kennis ontwikkeld voor bedrijfskundige professionals. Dit zijn mensen die met behulp van toepassingsvaardigheden de wetenschappelijke kennis uit hun repertoire gebruiken bij het oplossen van problemen met betrekking tot het inrichten en besturen van bedrijven (Van Aken 1994a, p.22).

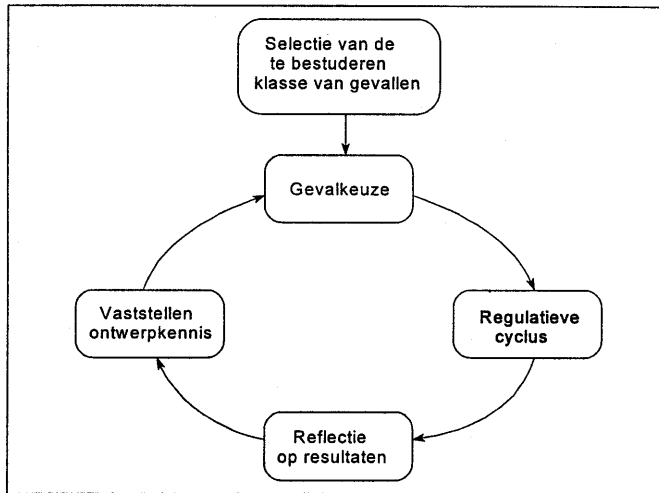
In geval van ontwerpgericht onderzoek gaat het om het leveren van wetenschappelijk onderbouwde, algemene kennis ter verbetering van het handelen van professionals bij de oplossing van specifieke problemen in organisaties. Het ontwerpgericht onderzoek wordt dan ook wel toegepast, praktijkgericht, beleidsondersteunend, actiegericht en handelingsonderzoek genoemd (Florusse en Wouters 1991, p.237; Renkema 1996, p.19).

2.1.2 Regulatieve en reflectieve cyclus

Binnen een ontwerpwetenschap kan volgens Van Aken (1996, p.15) onderscheid worden gemaakt tussen de methodologie van de regulatieve cyclus, waarbij de professional kennis toepast om een specifiek probleem op te lossen en de methodologie van de reflectieve cyclus, waarbij de wetenschapper kennis ontwikkelt ten behoeve van het oplossen van een klasse van problemen. Bij het werken aan een probleem doorloopt de professional in het algemeen de regulatieve cyclus. Deze cyclus bestaat uit vijf stappen: probleemkeuze, diagnose (waarneming en analyse), plan (ontwerp van de ingreep), ingreep en evaluatie (Van Aken 1994a, p.20, gebaseerd op Van Strien 1986). De laatste fase kan weer aanleiding vormen voor een nieuwe probleemstelling en daardoor ontstaat een cyclus. De cyclus wordt regulatief genoemd, omdat deze normatief van aard is en gericht op ingrijpen (Florusse en Wouters 1991, p.238). Van Aken (1994a, p.22) introduceerde de reflectieve cyclus als de wijze waarop binnen een ontwerpwetenschap kennis wordt ontwikkeld. Deze cyclus bestaat uit de volgende stappen: selectie van de te bestuderen klasse van gevallen, keuze individueel geval, toepassen van regulatieve cyclus om individueel geval op te lossen, reflectie op de resultaten en vaststelling van ontwerp-kennis. Vervolgens wordt een nieuw individueel geval gekozen, waardoor er een serie van gevalstudies ontstaat (zie afbeelding 2.1). Binnen de reflectieve cyclus wordt dus tevens de regulatieve cyclus doorlopen.

2.1.3 Ontwerpgericht en theorievormend onderzoek

Volgens Simons (1996, p.43) is de empirische cyclus een bijzonder geval van de reflectieve cyclus, doordat de empirische fase gecontroleerd kan geschieden. Simons (1996, p.39) pleit dan ook voor een methodologie voor empirische wetenschappen, gebaseerd op een synthese tussen klassieke empirische en regulatieve cyclus. Ook volgens Florusse en Wouters (1991, p.243) verschillen de empirische en regulatieve cyclus naar aard van activiteiten niet wezenlijk. In grote lijnen bestaan beide cycli uit analyse, gevolgd door synthese. Op basis hiervan concluderen Florusse en Wouters (1991, p.244) dat de structuur van theorievormend en ontwerpgericht onderzoek niet wezenlijk verschilt. Er bestaan alleen verschillen in gehanteerde onderzoekstechnieken en doelstelling van het onderzoek. Bij ontwerpgericht



Afbeelding 2.1
Reflectieve cyclus (Van Aken 1994a, p.22)

onderzoek is het onderzoeksresultaat een ontwerp, bij theorievormend onderzoek is kennis het beoogde resultaat. Zij stellen dat er binnen ontwerpgericht onderzoek ruimte bestaat voor theorievormend onderzoek, en omgekeerd. Ook Vosselman (1996, p.57) stelt dat ontwerpgericht onderzoek wel degelijk een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van een theorie. Dit onderzoek wordt in de eerste plaats als ontwerpgericht onderzoek gepositioneerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een voor bedrijfskundig ontwerpgericht onderzoek belangrijk onderzoeksinstrument, namelijk de gevalstudie of 'case study' (Van Aken 1994a, p.23; Biemans en Van der Meer-Kooistra 1994a, 1994b) (zie ook paragraaf 2.2). Het belangrijkste onderzoeksresultaat is een ontwerp, maar het onderzoek levert tevens een bijdrage aan het kennisbestand of theorievorming omtrent accountmanagementsystemen.

2.2 De gevalstudie

Niet alleen over de bedrijfskundige methodologie is nog volop discussie. Hetzelfde geldt voor de gevalstudie als onderzoeksinstrument. Voor bedrijfskundig (ontwerpgericht) onderzoek wordt de gevalstudie (of 'case study') als een geschikt en belangrijk onderzoeksinstrument beschouwd (Van Aken 1994a, p.23; Biemans en Van der Meer-Kooistra 1994a, 1994b). Bij een gevalstudie is er sprake van: "an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin 1994, p.13). De nadruk ligt op het beschrijven en analyseren van het verschijnsel met andere interne en externe variabelen (Biemans en Van der Meer-Kooistra 1994a, p.54). Ferreira en Merchant (1992, p.4) noemen als belangrijkste karakteristieken van de gevalstudie onder meer dat:

- de onderzoeker direct en diepgaand contact heeft met medewerkers, vooral in interviews en directe observatie van activiteiten en deze contacten leveren de primaire bron van gegevens;
- het onderzoek zich richt op reële taken en processen, niet op situaties die kunstmatig door de onderzoeker zijn gecreëerd;
- de onderzoeksopzet niet totaal gestructureerd is, maar zich ontwikkelt ten tijde van het veldonderzoek.
- de presentatie van gegevens inclusief een rijke en gedetailleerde beschrijving van de bedrijfsomgeving en -praktijk is.

De gevalstudie wordt vaak gewantouwd en bekritiseerd (Van Aken 1994a, p.23; De Leeuw 1990, p.131; Yin 1994, p.1). Volgens Yin (1994, p.xiii) is de gevalstudie: "long been stereotyped as a weak sibling among social science methods". Alhoewel het gebruik van de gevalstudie al zeer oud is, is de methodologie minder uitgewerkt en bestaat er minder methodologische consensus over dan bij bijvoorbeeld kwantitatief onderzoek (Van Aken 1994a, p.23; Hutjes en Van Buuren 1992, p.9). Inmiddels is er zowel in de Nederlandse als internationale literatuur aandacht besteed aan het opzetten en uitvoeren van gevalstudie-onderzoek. Volgens Ferreira en Merchant (1992, p.11) worden gevalstudies onder meer toegepast om te beschrijven, theorie te ontwikkelen (zie bijvoorbeeld Eisenhardt 1989; Keating 1995) en hypothesen te toetsen. In dit onderzoek wordt de gevalstudie gebruikt om ontwerp-kennis te genereren en een bijdrage te leveren aan theorievorming. Gezien de beperkte kennis over het verschijnsel accountmanagementsystemen in theorie en praktijk, zijn de gevalstudies voornamelijk beschrijvend en verkennend van aard. Voor de opzet van het hoofdonderzoek is gekozen voor een serie inventariserende gevalstudies, in plaats van een serie ontwikkelde gevalstudies. Bij inventariserende gevalstudies gaat het om het in kaart brengen van de betreffende problematiek en om het inventariseren van de 'best practices' in het veld tezamen met de problemen bij gebruik van minder goede 'practices'. De 'best practices' worden 'uitgekookt tot hun professionele essentie' en door onderlinge vergelijking van uiteenlopende gevallen worden hun effecten geanalyseerd. In de inventariserende serie ontwikkelt de onderzoeker methoden door als het ware de grootste gemene deler van effectieve benaderingen in verschillende situaties op te sporen. De methoden worden eigenlijk niet zelf ontwikkeld. In de ontwikkelende serie gevalstudies gebeurt dat wel. Er wordt een typisch geval geselecteerd waarvoor 'gewoon' de regulatieve cyclus wordt doorlopen. Vervolgens wordt daarop gereflecteerd en de 'uitgekookte' oplossing, dat wil zeggen vrij gemaakt van de specifieke context van zijn eerste geval, wordt toegepast op een volgend geval. Daarmee wordt doorgegaan totdat de methode voldoende is 'uitontwikkeld' en voldoende bewijsmateriaal over de werking is verzameld (Van Aken 1994a, p.23).

2.3 Gevolgde werkwijze

2.3.1 Afbakening onderzoek en eenheid van analyse

In de voorfase van het onderzoek is een explorerende pilot study uitgevoerd, bestaande uit meervoudige gevalstudies ter voorbereiding van het hoofdonderzoek. De explorerende gevalstudie is van belang geweest om inzicht te krijgen op het 'probleem' en de invalshoeken

die voor de bestudering ervan kunnen worden gehanteerd (Hutjes en Van Buuren 1992, p.61). Deze pilot study heeft geleid tot aanscherping van de doel- en vraagstelling van het onderzoek. De pilot study is niet verder gebruikt in het onderzoek. Voor de opzet van het hoofdonderzoek is vervolgens gekozen voor een serie inventariserende gevalstudies. Aangezien elk onderzoek is gebonden aan beperkingen in bijvoorbeeld tijd en menskracht, is het van belang om het onderzoeksterrein af te baken (Verschuren 1994, p.25). De gevalstudies zijn gekozen op basis van de volgende criteria:

- Er zijn één of meerdere medewerkers in de organisatie die de (formele) titel dragen van accountmanager.
- Er is sprake van accountmanagementsystemen in business-to-business omgeving.
- Er is sprake van een accountmanagementsysteem dat deel uit maakt van de marketing en/of verkooporganisatie van bedrijven die producten en/of diensten leveren aan andere bedrijven (business markten). Afnemers ('accounts') bevinden zich in de omgeving van het accountmanagementsysteem (zie paragraaf 1.1.2).
- Er is sprake van bedrijven opererend in verschillende branches en op verschillende schaalgroottes. Het betreft zowel productiebedrijven als dienstverlenende bedrijven, opererend op nationale tot multinationale/internationale schaal, om zodoende een breed en gevarieerd beeld te krijgen van de gebruikte accountmanagementsystemen.
- Er is sprake van complexe organisaties waarbinnen meerdere niveaus te onderkennen zijn (bijvoorbeeld corporate, divisie en business unit niveau) om daarmee zoveel mogelijk alle gemaakte ontwerpkeuzes in de accountmanagementsystemen te belichten.

Een overzicht van algemene kenmerken van de bedrijven, onderzochte bedrijfsonderdelen, geïnterviewde personen en documentatie gebruikt voor de beschrijving in Deel III: Veldonderzoek, is opgenomen in bijlage 1. Als eenheid van analyse zijn personen gekozen die deel uitmaken van het accountmanagementsysteem, zoals accountmanagers en accountteamleden. In het onderzoek zijn ook personen betrokken die verantwoordelijk zijn voor het ontwerp, de implementatie en/of verdere structurering van het accountmanagementsysteem. Zij maken meestal geen deel uit van het accountmanagementsysteem zelf, maar kunnen wel aangeven welke ontwerpkeuzes zijn gemaakt. Concreet houdt de definitie van accountmanagementsystemen uit paragraaf 1.1.2 een afbakening van het onderzoek in naar de elementen in het accountmanagementsysteem (accountmanagers en ander personeel dat participeert in het accountmanagementsysteem), de positie van de elementen, de onderlinge relaties, de verdeling van belangen, en de deelprocessen die worden gebruikt om het primaire proces van accountmanagement te ondersteunen. Bepaalde bedrijfskarakteristieken zoals strategie, technologie, personeelssystemen, stijl van leidinggeven en organisatiecultuur, zijn niet expliciet in het onderzoek meegenomen. Ook de account is niet in de eenheid van analyse betrokken. Het onderzoek gaat dus niet in op bijvoorbeeld de ervaringen van de account met het accountmanagementsysteem van zijn leverancier.

2.3.2 Opzet gevalstudies

Voor de gevalstudies is als belangrijkste bron van gegevens gebruik gemaakt van face-to-face interviews met een open vragenlijst. Hiervoor is gekozen om meer grip te krijgen op het

begrip 'accountmanagement', waarachter een wereld van meningen, feiten en interpretaties bleek schuil te gaan. De voor de interviews gebruikte vragenlijst is opgenomen in bijlage 2. Daarnaast zijn gegevens verzameld uit documenten, zoals jaarverslagen en bedrijfsbrochures. Van alle interviews, aangevuld met informatie uit documenten, zijn uitgebreide interviewverslagen van ongeveer tien tot vijftien pagina's gemaakt. Deze zijn vervolgens aan de geïnterviewden gestuurd en aan hen is gevraagd of zij hierop nog aanvullingen of opmerkingen hadden. Opmerkingen en aanmerkingen zijn vervolgens verwerkt, resulterend in een definitief interviewverslag dat opnieuw aan de geïnterviewde is gestuurd. Deze interviewverslagen bestaan uit vertellende tekst, voor kwalitatief onderzoek de gebruikelijke vorm van gegevens presenteren. Er is de voorkeur gegeven aan een beperkt aantal (grotere) gevalstudies, aangevuld met mini-gevalstudies, waarmee de 'variëteit' van de onderzochte problematiek in kaart kan worden gebracht (Van Aken 1996, p.20). Dit betekent dat het onderzoek voornamelijk bestaat uit meervoudige gevalstudies waarin gebruik is gemaakt van enkele bronnen, in plaats van een klein aantal diepgaande gevalstudies. De gevalstudies in het onderzoek pretenderen geen diepgaand en gedetailleerd overzicht te geven van het accountmanagementsysteem. De gevalstudies moeten worden opgevat als een 'quick scan' waarbij de belangrijkste kenmerken van het accountmanagementsysteem worden behandeld. Door een dergelijke opzet kan een groter aantal bedrijven in het onderzoek worden betrokken waarbij een breder beeld van de gebruikte accountmanagementsystemen ontstaat. Tevens wordt het eenvoudiger de gevalstudies onderling te vergelijken ('Cross-Site Analysis'), omdat er beperkt 'Within-Site Analysis' hoeft te worden uitgevoerd (Miles en Huberman 1994). Een beperking is echter wel dat de gevalstudies gebaseerd zijn op een beperkt aantal bronnen. Datatriangulatie, het verzamelen en verwerken van een grote hoeveelheid informatie vanuit verschillende invalshoeken (Hutjes en Van Buuren 1992, p.97), is in sommige gevallen beperkt gebleven tot een tweede interview en documentenanalyse. Er is zoveel mogelijk voldaan aan de door Yin (1994, p.33) genoemde toetsen voor de kwaliteit van de gevalstudie-onderzoek, te weten: 'construct validity', 'internal validity', 'external validity' en 'reliability'. 'Reliability' is nagestreefd door het onderzoek op betrouwbare wijze op te zetten door het documenteren van de onderzoeksopzet, de vragenlijst, het gevalstudie materiaal en de gegevensverwerking. De 'construct validity' is gewaarborgd door gebruik te maken van 'multiple sources of evidence' en door terugkoppeling van de gevalstudie verslagen (Yin 1994, p.34). Wat betreft de 'external validity' is er sprake van 'analytische generalisatie' in plaats van 'statistische generalisatie'. De gevalstudies zijn uitgevoerd bij grotere bedrijven, waarbij de onderzochte bedrijven niet bedoeld zijn als statistisch representatieve steekproef. De vraag is in hoeverre de onderzochte bedrijven een representatief beeld geven van accountmanagementsystemen binnen business-to-business bedrijven. Er zijn echter bij een aantal totaal verschillende bedrijven bepaalde soortgelijke patronen (elementen en hun onderlinge samenhangen) aangetroffen. Dit maakt generalisatie van bevindingen in de vorm van richtlijnen tot op zekere hoogte mogelijk. Patronen in de inrichting worden in een aantal ondernemingen waargenomen en hebben daarmee een meervoudige toets in verschillende situaties ondergaan (Deitz 1997, p.210). De werking van de richtlijnen wordt op grond van logische redeneringen gegeneraliseerd naar gevallen die zoveel mogelijk relevante eigenschappen gemeen hebben met de onderzochte bedrijven (Van Aken 1994b, p.398). Het onderzoek heeft niet de pretentie om empirisch te bewijzen dat de ontworpen richtlijnen het ontwerp of herontwerp van accountmanagementsystemen

verbeteren. De 'internal validity', de eis gesteld aan verklarende gevalstudies (Yin 1994, p.33) is voor dit onderzoek niet van toepassing omdat er sprake is van verkennende gevalstudies. De soms aan onderzoek gestelde eis dat meerdere onderzoekers het onderzoek moeten uitvoeren (Eisenhardt 1989, p.533; Hutjes en Van Buuren 1992, p.95), is niet toegepast. Door deze 'onderzoekertriangulatie' worden individuele waarnemingen vergeleken en kunnen persoonlijke vertekeningen aan het licht worden gebracht.

2.3.3 Presentatie en analyse gevalstudies

Voor presentatie en analyse van de gevalstudie kunnen twee methoden worden gebruikt, namelijk het werken met teksten en met (semi)gestructureerde datamatrices. In de praktijk van het onderzoek zijn daarbij allerlei tussenvormen en overgangen denkbaar (Hutjes en Van Buuren 1992, p.179). De algemene bedrijfsbeschrijvingen in bijlage 3, evenals de beschrijving van de inrichting van accountmanagementsystemen in hoofdstuk 5 zijn als vertellende tekst gepresenteerd. Iedere beschrijving van een accountmanagementsysteem in hoofdstuk 5 wordt afgesloten met een overzicht van de belangrijkste elementen van het systeem in de vorm van een tabel. Voor de overzichten van kenmerken van accountmanagers en accounts in hoofdstuk 6 en de ervaringen met de gebruikte accountmanagementsystemen in hoofdstuk 7 is een andere vorm van gegevenspresentatie gekozen. Volgens Miles en Huberman (1994, p.91) is vertellende tekst extreem zwak en onhandelbaar. Het is moeilijk te analyseren omdat gegevens verspreid staan over veel pagina's. Bovendien zijn beschrijvingen eerder opeenvolgend dan simultaan, waardoor het moeilijk wordt twee of drie variabelen in één keer te vergelijken. Tenslotte kan het monotoon en veel worden. Zij pleiten er dan ook voor gegevens simultaan en systematisch gerangschikt te presenteren, waardoor analyse beter mogelijk is. Zij geven een aantal methoden van presentatie aan, waarmee gegevens hanteerbaarder worden en beter te analyseren zijn. De 'unordered meta matrix' is de eenvoudigste manier om informatie uit verschillende gevalstudies in matrices onder te brengen. Naast ongeordende matrices onderscheiden Miles en Huberman geordende matrices, waarbinnen gevalstudies onderling worden geordend op een relevante variabele (zwak tot sterk), op functies (beslissers, gebruikers) of op tijd. Binnen de ongeordende matrix zijn verschillende varianten te onderscheiden. De eenvoudigste variant, de 'monster dog', is het naast elkaar plaatsen van alle gevalstudies in één zeer grote tabel (Miles en Huberman 1994, p. 178). Van daaruit worden gegevens verder ingedeeld en geclusterd, waardoor gegevens geordend worden. In dit onderzoek is in eerste instantie informatie uit één gevalstudie op een aantal elementen in één grote tabel gezet. Deze tabel is vervolgens om het hanteerbaarder te maken in een aantal kleinere tabellen gesplitst, waarbij de factoren geclusterd zijn in een aantal groepen. In deze tabellen zijn vervolgens gegevens van andere gevalstudies toegevoegd. De cellen van deze tabellen waren in eerste instantie gevuld met korte zinnen, opmerkingen, citaten en dergelijke. Miles en Huberman (1994, p.178) noemen een dergelijke tabel een 'partially ordered meta-matrix'. Aangezien de tabellen nog steeds volumineus waren en gegevens uit de gevalstudies moeilijk onderling te vergelijken, zijn de tabellen verder ingedikt. De presentatie van gegevens in de hoofdstukken 6 en 7 is daarbij gebaseerd op de Miles en Huberman (1994, p.192) 'Case-Ordered Descriptive Meta-Matrix, Nest-Step Version', waarin Miles en Huberman werken met visuele invulling van de tabel, in de vorm van lege, gedeeltelijk gevulde en gevulde bolletjes. In de hoofdstukken 6 en 7 gepresenteerde tabellen zijn de gevalstudies echter onderling niet geordend. Deze manier van presentatie is

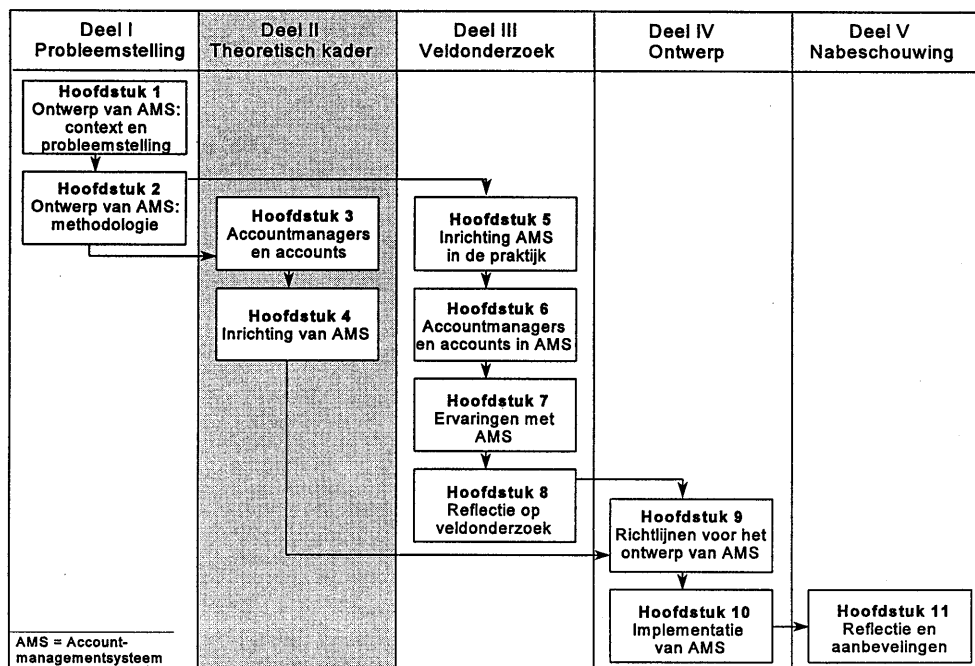
een tamelijk radicale manier van indikking, maar overzichtelijk en de begeleidende tekst zorgt voor de benodigde aanvullende informatie (Miles en Huberman 1994, p.190).

2.3.4 Ontwerp

Zoals in paragraaf 2.1.3 is gesteld is het belangrijkste onderzoeksresultaat een ontwerp. Dit ontwerp levert tevens een bijdrage aan kennisbestand of theorievorming omtrent accountmanagementsystemen. Het uiteindelijke resultaat van het onderzoek is geen 'hard' recept of een kant en klaar ontwerp dat direct kan worden aangewend, maar bestaat uit een raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Dit raamwerk is een stelsel van ontwerpkeuzes met daarbij behorende algemene richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Het raamwerk en de daarbij behorende richtlijnen geven de ontwerpkennis geïntegreerd weer. Met deze richtlijnen kunnen professionals accountmanagementsystemen ontwerpen of herontwerpen. Per situatie zal de ontwerper moeten bekijken of er aanpassingen noodzakelijk zijn. Het onderzoek heeft niet de pretentie om empirisch te bewijzen dat de ontworpen richtlijnen de invoering of het functioneren van accountmanagementsystemen verbeteren. Er is wel gestreefd naar een logisch-consistente beschouwing van theorie en praktijk, teneinde de ontwerpkennis zo goed mogelijk te funderen. Het raamwerk met bijbehorende richtlijnen is op basis van literatuur in de hoofdstukken 3 en 4 en het veldonderzoek, beschreven in de hoofdstukken 5, 6, 7 en 8, in hoofdstuk 9 afgeleid. De werking van de richtlijnen wordt op grond van logische redeneringen gegeneraliseerd naar gevallen die zoveel mogelijk relevante eigenschappen gemeen hebben met de onderzochte gevallen. Ter toetsing van het ontwerp is het raamwerk met daarbij behorende richtlijnen voorgelegd aan twee professionals, die in hun bedrijfspraktijk veelvuldig te maken hebben (gehad) met het ontwerp en implementatie van accountmanagementsystemen. Hun opmerkingen zijn in het uiteindelijke ontwerp in de hoofdstukken 9 en 10 meegenomen.

Deel II

Theoretisch kader





3

Accountmanagers en accounts

In dit eerste hoofdstuk van Deel II 'Theoretisch kader' zal worden ingegaan op accountmanagers en accounts. In paragraaf 3.1 zullen onder meer de verschillende rollen van accountmanagers worden toegelicht. Paragraaf 3.2 beschrijft de accountmanager als verbindende factor tussen verschillende afdelingen en medewerkers. Paragraaf 3.3. gaat in op de daarbij behorende bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. In paragraaf 3.4 zal onder meer worden ingegaan op accountsselectie, soorten accounts en accountplanning.

3.1 Rollen van de accountmanager

3.1.1 Management rollen

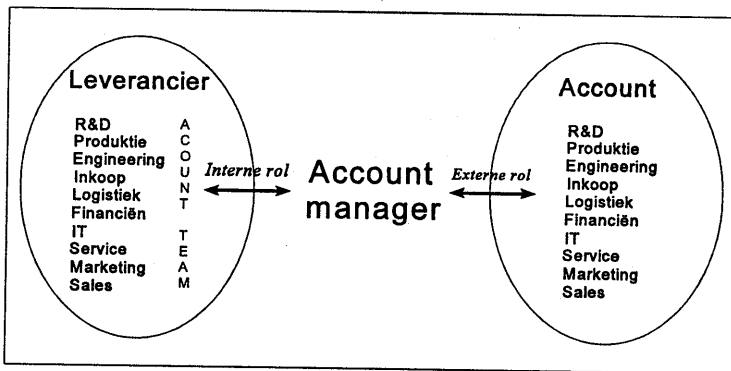
De accountmanager wordt als belangrijkste element in het accountmanagementsysteem beschouwd. Hij is degene die verantwoordelijk is voor het proces van accountmanagement, zoals beschreven in paragraaf 1.1.1. Mintzberg (1989, p.15) onderscheidt een tiental rollen in het feitelijke werk van managers die ook van toepassing zijn voor accountmanagers:

- Drie interpersoonlijke rollen: boegbeeld (de manager personifieert de organisatie die hij leidt en daar zijn talloze ceremoniële taken mee verbonden), leider en verbindingsfunctionaris (overleg en onderhandeling met belangrijke partners van de organisatie).
- Drie informatierollen: bewaker (van ontwikkelingen binnen, maar vooral ook buiten de organisatie die van belang kunnen zijn voor het functioneren van de organisatie), verspreider (van informatie aan leden van zijn organisatie) en spreekbuis (voor informatie vanuit zijn organisatie naar buiten).
- Vier besluitvormingsrollen: ondernemer, storingsafhandelaar (als er wat mis gaat moet de manager het oplossen), middelen verdelen (de manager moet middelen toewijzen) en onderhandelaar (zowel met mensen binnen als buiten de organisatie).

3.1.2 Intermediaire functie

Het is de taak van de accountmanager om over een lange tijdsperiode een relatie op te bouwen die dwars door een veelheid van niveaus, divisies en afdelingen in zowel de kopende als verkopende organisatie heenloopt (De Roos e.a. 1990, p.6). De accountmanager fungeert hierdoor als intermediair tussen zijn eigen bedrijf en dat van de klant (zie afbeelding 3.1). Shapiro en Moriarty (1984, p.3) voegen daar nog aan toe dat: "the ability of the national account manager to gain respect and credibility with the customer, to build a relationship with the customer's

buying influences, and to gain sales will be dependent to a great extent upon his or her ability to make things happen in his or her own company. In turn, the account manager's ability to make things happen in his or her own company depends on his or her ability to build customer relationships and to sell. Thus, integration with the customer and integration with the other functions of the company are closely related to one another".



Afbeelding 3.1
 Rollen van accountmanager
 (gebaseerd op Cespedes 1991, p.349; De Roos 1996, p.2)

Het komt er op neer dat de accountmanager de belangen van zijn eigen bedrijf dient door het zo goed mogelijk dienen van de belangen van zijn account. De accountmanager dient zodoende zowel intern in zijn eigen bedrijf, als extern met de account een langdurige relatie op te bouwen en te onderhouden. Om deze functie te kunnen vervullen, heeft hij twee rollen (zie ook Floor en Schraders 1983, p.160; Jansen en Nicolaas Ponder 1977b, p.225):

- Een *externe rol*: de accountmanager is vertegenwoordiger van zijn eigen bedrijf naar de account.
- Een *interne rol*: de accountmanager is vertegenwoordiger van de account in zijn eigen bedrijf.

De externe en interne rol van de accountmanager blijkt ook uit de tijdsbesteding van de 'gemiddelde' accountmanager: bijna 40% van zijn tijd besteedt hij aan overleg met accounts en 30% aan intern overleg. De rest van de tijd wordt besteed aan 'trouble shooting', opstellen van accountplannen en aan markt-/accountanalyse (De Roos e.a. 1990, p.34a).

3.1.3 Verschillende invullingen

Toch is er niet altijd sprake van dat de accountmanager daadwerkelijk zowel de externe als de interne rol vervult. Met name de interne rol wordt vaak niet vervuld. Soms komt dit doordat de accountmanager in de eigen organisatie als lastig wordt ervaren en weinig gehoor krijgt (Verra 1994b, p.59). Soms ook wordt de interne rol niet als belangrijk gezien. Vaak is de accountmanager slechts een coördinator van de buitendienst die rapporteert aan de sales manager. Hij heeft geen duidelijke bevoegdheden en geen directe accountverantwoordelijkheid. (De Roos

e.a. 1990, p.31/34). Ook Verra (1994b, p.41) constateert grote verschillen tussen accountmanagers: "In sommige bedrijven lijken de account managers het meest op vertegenwoordigers, in andere bedrijven zijn het technische verkopers en in weer andere bedrijven is het de algemeen directeur". Dit heeft ook te maken met het feit dat, zoals in hoofdstuk 1 is geconstateerd, opvattingen en invullingen over accountmanagementsystemen in de praktijk uiteenlopen. Welke rol(len) de accountmanager vervult, heeft consequenties voor zijn bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. Deze zullen bij bijvoorbeeld een sterk verkoopgeoriënteerde accountmanager er (gedeeltelijk) anders uitzien dan bij een accountmanager die een externe en interne rol speelt. In paragraaf 3.3 zal nader worden ingegaan op de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van accountmanagers. Uitgaande van de 'ideale' situatie waarin de accountmanager beide rollen vervult, is er sprake van een intermediaire functie van de accountmanager met een sterk coördinerend karakter, zowel binnen het eigen bedrijf als daarbuiten (Cespedes 1991, p.348; Lambe en Spekman 1997, p.71). In de volgende paragraaf zal op het coördinerend karakter van de interne rol van de accountmanager worden ingegaan.

3.2 Accountmanager als verbindingstechniek

3.2.1 Verbindingstechnieken

In de meeste organisaties zijn verbindingen tussen onderdelen te vinden die dwars door de hiërarchie heengaan (Jägers e.a. 1995). Galbraith (1973, p.18) noemt deze verbanden 'lateral relations', Mintzberg spreekt van 'liaison devices' en Jägers e.a. (1995, p.129) spreken van 'verbindingstechnieken'. Met behulp van deze verbindingstechnieken wordt de coördinatie tussen medewerkers van verschillende afdelingen bevorderd. Deze verbindingstechnieken zijn nodig om bijvoorbeeld snel te kunnen reageren op ontwikkelingen in de omgeving of om bepaalde doelen binnen een bepaalde termijn te realiseren. De verbindingstechnieken reduceren de hoeveelheid informatie en besluiten die naar hogere hiërarchische niveaus moeten worden gebracht. Het niveau van beslissing wordt teruggebracht naar de plaats waar de informatie zich bevindt. Indien contacten niet ad hoc plaatsvinden en medewerkers die aan de contacten deelnemen officieel worden aangewezen, is er sprake van 'formele verbindingstechnieken' en maken deze deel uit van de formele organisatiestructuur. Naast het feit dat verbindingstechnieken verschillen in de mate waarin ze formeel zijn vastgelegd, variëren ze ook in de mate van uitgebreidheid (één of meerdere personen) en in karakter (tijdelijke of permanent) (Jägers e.a. 1995, p.129).

3.2.2 De manager als verbindingstechniek

De minst formele, uitgebreide en ingrijpende verbindingstechniek is het benoemen of aanwijzen van een *coördinerend* manager voor een bepaald onderwerp. Deze functionaris bevordert de integratie tussen afdelingen of organisatiedelen zonder dat hij beschikt over formele beslissingsbevoegdheid. Hij coördineert beslissingen die op uiteenlopende functionele gebieden worden genomen, maar die toch met elkaar in verband staan. Deze functionaris onderhoudt de contacten, geeft zelf informatie en bevordert het uitwisselen van informatie. De wederzijdse informatievoorziening is een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van de coördinerend manager. Hij oefent invloed uit op basis van vertrouwen en kennis, niet op basis van hiërarchische status (Keuning en Eppink 1993, p.158). De *integrerende* manager heeft in

tegenstelling tot de coördinerende manager wel de formele bevoegdheid om in te grijpen. Mintzberg (1979, p.165) stelt dat de integrerende manager formeel gezag heeft over aspecten van het besluitvormingsproces die meerdere afdelingen betreffen, maar dat hij nooit formeel gezag heeft over het personeel van deze afdelingen. Hij zou dan manager van de betreffende afdeling zijn. De integrerende manager beschikt over beperkte, maar wel bindende bevoegdheden. Hij oefent invloed uit op basis van zijn beslissingsbevoegdheden, overredingskracht en onderhandelingscapaciteiten.

Andere vormen van verbindingstechnieken zijn commissies en taakgroepen. Een commissie wordt op permanente basis ingesteld als blijkt dat regelmatig overlegd moet worden over bepaalde problemen of over de uitvoering van bepaalde taken. De commissie bestaat uit medewerkers van verschillende afdelingen of organisatiedelen die bij het probleem betrokken zijn. Een taakgroep of 'task force' (Mintzberg 1979, p.163) fungeert in tegenstelling tot de commissie op tijdelijke basis.

3.2.3 Coördinerende, integrerende en leidende accountmanagers

Het coördinerende aspect in de interne rol van een accountmanager kan worden gezien als een verbindingstechniek. Al naar gelang de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van de accountmanager is hij coördinerend manager zonder formele beslissingsbevoegdheid, dan wel integrerend manager. Indien de accountmanager echter daadwerkelijk zijn functie naar behoren wil uitoefenen, dan zal hij wel formele beslissingsbevoegdheid moeten hebben. Afnemers beschouwen het als negatief wanneer de accountmanager niet zelfstandig beslissingen kan nemen (De Roos e.a. 1990, p.35). De accountmanager moet dus bij voorkeur als integrerend manager optreden. Hierbij is het bezwaar dat de integrerend manager geen formeel gezag heeft over personeel. Zoals uit paragraaf 4.4 zal blijken, worden accountmanagers vaak ondersteund door accountteams. Een dergelijk accountteam is op te vatten als de verbindingstechniek 'commissie'. Er zijn echter accountteams waarbij accountmanagers wel formele bevoegdheid hebben over werknemers uit verschillende afdelingen of organisatiedelen. In feite is daarmee de functie van accountmanager in sommige gevallen uitgebreider dan die van de integrerende manager. Toch is daarbij geen sprake van een matrixstructuur, de meest formele en permanente verbindingstechniek (Galbraith 1973, p.110). In geval van een matrixorganisatie wordt iedere medewerker door meer dan één manager aangestuurd. Dit is tegelijkertijd één van de grootste problemen. Medewerkers werken voor meerdere managers en het is niet altijd duidelijk wie het formele gezag heeft. Hierdoor kunnen ook conflicten tussen de verschillende managers ontstaan (Jägers e.a. 1995, p.82). In geval van een accountmanagementsysteem kan er sprake zijn van een gedeeltelijke matrixorganisatie, maar dan alleen in de situatie waarin accountmanagers ook daadwerkelijk bevoegdheid hebben over werknemers die ook verantwoordelijk afleggen aan hun eigen functionele managers. Hieruit kunnen wat betreft de interne rol drie typen accountmanagers worden afgeleid:

- De *coördinerende accountmanager* zonder formele beslissingsbevoegdheid, die invloed uitoefent op basis van vertrouwen en kennis en niet op basis van hiërarchische status.
- De *integrerende accountmanager* met formele beperkte, maar wel bindende beslissingsbevoegdheid, maar zonder formeel gezag over personeel uit andere afdelingen.

De integrerende manager oefent invloed uit op basis van zijn beslissingsbevoegdheden, overredingskracht en onderhandelingscapaciteiten.

- De *leidende accountmanager* met formele beslissingsbevoegdheid en (gedeelde) formele bevoegdheid over personeel (uit andere afdelingen).

Het onderzoek richt zich vooral op de interne structuur van accountmanagementsystemen binnen organisaties (zie de definitie van accountmanagementsystemen in paragraaf 1.1.2 en probleemstelling in paragraaf 1.4). Als er wordt gesproken over accountmanagers, zal met name gerefereerd worden aan de interne rol. De externe rol is echter minstens zo belangrijk als de interne rol. De externe rol is daarom zeker een aandachtspunt voor verder onderzoek (zie ook paragraaf 11.2).

3.3 Bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken

3.3.1 Definities

Een 'functie' binnen een organisatie kan omschreven worden als het geheel van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die aan een persoon in een bepaalde positie zijn toegewezen (Jägers e.a. 1995, p.33). Om de interne en externe rol van de accountmanager naar behoren te kunnen vervullen, moet een aantal bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken aan de functie van accountmanager worden toegewezen. 'Bevoegdheid' is het recht tot het uitvoeren van een activiteit (Ahaus 1994, p.32) ofwel beslissingen en handelingen die een functionaris zijn toegestaan (Jägers e.a. 1995, p.66). 'Verantwoordelijkheid' is de plicht van een persoon of groep van personen om verantwoording af te leggen over slechts aan de eigen positie gebonden activiteiten aan een hoger persoon of groep van personen in de hiërarchie en een persoon of groep met wie een operationele of functionele relatie bestaat. Het verschil tussen bevoegdheid en verantwoordelijkheid is dat een bevoegdheid delegerbaar is en een verantwoordelijkheid niet. De manager die een bevoegdheid aan één van zijn medewerkers delegeert, blijft zelf ook verantwoordelijk (Ahaus 1994, p.32). Verantwoordelijkheid kan daarmee ook worden opgevat als datgene waarover iemand kan worden aangesproken (Jägers e.a. 1995, p.66). De 'taken' omvatten het werk dat van de bekleeder van de positie wordt verwacht: wat hij of zij wordt geacht te doen. Deze taken zijn ruwweg te verdelen in uitvoerende taken, dat wil zeggen taken die tot het primaire proces van de organisatie behoren, en bestuurlijke taken of regelende taken (Jägers e.a. 1995, p.27).

3.3.2 Functie van accountmanager

De bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van accountmanagers hangen nauw samen met de wijze waarop de functie is ingevuld. Soms is de accountmanager volledig verantwoordelijk voor de account en geeft hij leiding aan een accountteam. Soms zijn er in de organisatie meerdere niveaus accountmanagers aanwezig, waarbij accountmanagers op een hoger niveau niet alleen verantwoordelijk zijn voor accounts, maar ook voor het functioneren van accountmanagers op een lager niveau in de organisatie. In deze gevallen is er sprake van een 'leidende accountmanager' (zie paragraaf 3.2.3). Soms ook is de accountmanager slechts een coördinator van de buitendienst die rapporteert aan de sales manager. Hij heeft geen duidelijke bevoegdheden en geen directe accountverantwoordelijkheid (De Roos e.a. 1990, p.34). Er is dan

sprake van een 'coördinerende accountmanager' (zie paragraaf 3.2.3). De ideeën en meningen over wat de functie van accountmanager inhoudt, verschillen aanzienlijk (Wotruba en Castleberry 1993, p.51). Verschillende invullingen van de functie stellen bovendien andere eisen aan bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. Hetzelfde geldt voor de eigenschappen (bijvoorbeeld kennis, ervaring, karaktertrekken) van de accountmanager. Het opstellen van lijsten van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken, kenmerken en eigenschappen, leidt niet alleen tot lange lijsten, maar ook tot grote verschillen in inzicht over de vereiste kwaliteiten van de accountmanager (zie ook Wotruba en Castleberry 1993, p. 51-53). Tabel 3.1 geeft een overzicht van publicaties met dergelijke opsommingen. Het komt er op neer dat de accountmanager 'het schaap met de vijf poten moet zijn' (Floor en Schrader 1983, p.160; Jansen en Nicolaas Ponder 1997b, p.225). Volgens Floor en Schraders (1983, p.161) is het onmogelijk om een profielschets te geven van de 'ideale' accountmanager. Veel hangt af van accounts en het eigen bedrijf. Het lijkt daarom beter om profielen van accountmanagers op te stellen nadat het accountmanagementsysteem grotendeels is ontworpen.

Opsomming van:	Te vinden in:
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	De Roos e.a. 1990, p.34
Taken/werkzaamheden van accountmanagers	Floor en Schraders 1983, p.161 De Roos e.a. 1990, p.31 Sweerman 1997, p.8 Verra 1994b, p.110, 126 Wotruba en Castleberry 1993, p.59
Eigenschappen van accountmanagers	Colletti en Tubridy 1987, p.6 Floor en Schraders 1983, p.162 Peck 1997, p.209 De Roos e.a. 1990, p.40a Sweerman 1997, p.9 Verra 1994b, p.107, 108 Wotruba en Castleberry 1993, p.60-62
Rollen van accountmanager	Sweerman 1997, p.8 Verra 1994b, p.122
Verschillen tussen traditionele verkopers en accountmanagers	De Roos 1996, p.7 De Roos e.a. 1990, p.31a Verra 1994b, p.103

Tabel 3.1

Opsommingen van bevoegdheden, verantwoordelijkheden, taken en eigenschappen

In de literatuur worden enige knelpunten met betrekking tot bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van accountmanagers gesignaleerd. Een van deze knelpunten is dat accountmanagers weinig bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben. Ze worden verantwoordelijk gehouden voor zaken waar zij geen invloed op kunnen uitoefenen (De Roos en Andriessse 1993, p.10; Sweerman 1997, p.12) of hebben geen gezag in het eigen bedrijf (De Roos en Andriessse 1993, p.9). Accounts kunnen specifieke eisen stellen aan de leverancier. De accountmanager moet hiervoor steeds terug in zijn eigen organisatie en wordt steeds stroever ontvangen (Verra 1994b, p. 59). Een ander knelpunt vormt de afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen accountmanagers en andere functionarissen. Product managers of vertegenwoordigers dragen bijvoorbeeld (deels) verantwoordelijkheid over dezelfde zaken,

waardoor sprake is van overlappende bevoegdheden (De Roos e.a 1990, p.35; Sweerman 1997, p.6). Ook kan er sprake zijn van tegenstrijdige belangen tussen accountmanagers en andere functionarissen. Zo kunnen bijvoorbeeld de belangen van de accountmanager en die van zijn account, haaks staan op de belangen van productie (Verra 1994b, p. 59). Er zal daarom voorkomen moeten worden dat er onduidelijkheden bestaan of kunnen ontstaan in bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen accountmanagers en andere functionarissen. Als er toch sprake is van overlappende bevoegdheden of tegenstrijdige belangen, zullen deze inzichtelijk en helder moeten worden omschreven (Sweerman 1997, p.8).

3.3.3 Selectie en beoordeling van accountmanagers

In de literatuur wordt niet echt aandacht besteed aan de selectie van accountmanagers. Volgens Wotruba en Castleberry (1993, p.51) draait het om: "hiring the right person". Wie dan precies 'the right person' is, is niet duidelijk. Toch worden er wel knelpunten met betrekking tot accountmanagers gesignaleerd. Zo kan het een probleem vormen dat accountmanagers niet beschikken over gewenste kennis en ervaring (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.7). Bovendien ontbreekt het accountmanagers aan grondige kennis van de eigen organisatie (De Roos en Andriessse 1993, p.9) en weten ze te weinig van hun accounts (De Roos en Andriessse 1993, p.10). De selectie van accountmanagers kan zowel intern als extern geschieden. Voordeel van intern selecteren van accountmanagers is dat zij beter bekend zijn met het eigen bedrijf, markt en account en waarschijnlijk erkenning binnen de organisatie zullen hebben. Daardoor worden de genoemde knelpunten grotendeels voorkomen. Volgens Shapiro en Moriarty (1984, p. 28) zijn accountmanagers vaak vertegenwoordiger geweest. Ook ander personeel dat veel in aanraking komt met de account, kan in aanmerking komen voor de positie van accountmanager. Indien geschikte accountmanagers intern niet te vinden zijn (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.7), vindt selectie extern plaats.

Volgens Cespedes (1991, p.151) en De Roos en Andriessse (1993, p.10) is de beoordeling van accountmanagers (met daaraan gekoppeld de beloning) in de praktijk vaak afgestemd op het realiseren van omzet- en winstdoelstellingen op korte termijn. Dit terwijl er complexere, langere termijn inspanningen nodig zijn om relaties met accounts op te bouwen. Shipp e.a. (1988, p.60) beschrijven een voorbeeld van accountmanagers die beoordeeld werden op korte termijn omzet- en winstdoelstellingen. De accountmanagers schonken daardoor minder aandacht aan nieuw ontwikkelde producten met een in verhouding lagere winst. Uiteindelijk werden de lange termijn vooruitzichten van het bedrijf hierdoor in gevaar gebracht. Volgens Cespedes (1991, p. 352) is onafgebroken aandacht onontbeerlijk om te voorkomen dat er teveel richting korte termijn beoordelingen wordt gegaan. Individuele doelstellingen voor accountmanagers zullen moeten worden gedefinieerd en vastgelegd. Hierdoor is het voor accountmanagers duidelijk hoe zij presteren ten opzichte van bepaalde normen. Ook het beloningssysteem wordt regelmatig genoemd als aandachtspunt bij accountmanagementsystemen (zie bijvoorbeeld Cespedes 1991, p.351; Cohen 1996, p.79; De Roos 1996, p.8; De Roos e.a. 1990, p.36-39; Shipp e.a. 1998, p.60; Sweerman 1997, p.12; Verra 1994b, p.115,137). Het beloningssysteem is niet altijd afgestemd op het belang en de zwaarte van de functie van accountmanager. De beloning van de accountmanager hangt samen met de wijze waarop de accountmanager wordt beoordeeld. Volgens De Roos en Andriessse (1993, p.10) en Sweerman (1997, p.12) moet de beloning grotendeels vast zijn. Bij de beloning dient bovendien rekening te worden gehouden met het feit

dat accountmanagement 'team selling' is en dat men dus ook gezamenlijk in de resultaten behoort te delen (Cespedes 1991 p. 351; De Roos en Andriessse 1993, p.10; Verra 1994b, p.137). Verra (1994b, p.137) formuleert een twaalftal ontwerpeisen waaraan het beoordelings- en beloningssysteem van accountmanagers moet voldoen. Zo moet het beoordelings- en beloningssysteem onder meer de groeps- en persoonlijke prestaties, de lange termijn klantdoelen en de klanttevredenheid stimuleren. Beoordeling van accountmanagers vindt bij 26 respondenten in het onderzoek van De Roos e.a (1990, p.39a) met name op kwantitatieve criteria plaats, waarbij er vaker op omzet dan op winst wordt beoordeeld. Daarnaast zijn er ook kwalitatieve beoordelingscriteria, zoals kwaliteit van het accountplan; opbouwen van een relatie; gezond maken van een verslechterde relatie; het leggen van contacten op strategisch niveau bij een key account; voorraadbeheersing; kwaliteit van presentaties en klanttevredenheid (De Roos e.a. 1990, p.38).

3.4 Accounts

3.4.1 Accountselectie

Volgens Van Eyck van Heslinga (1997, p.20 en Floor en Schraders (1983, p.128) worden voordat besluiten worden genomen over de organisatorische inbedding van het accountmanagementsysteem, eerst het klantenpotentieel geanalyseerd. Op basis daarvan worden de belangrijkste accounts geselecteerd en vervolgens zal per account een accountplan moeten worden opgesteld. Een accountmanagementsysteem kan en mag niet voor alle klanten worden toegepast. Zou dit wel zo zijn, dan is dit inconsistent met de definitie van accountmanagement (Stevenson 1980, p.136). Dit betekent ook dat niet iedere (potentiële) klant als account kan worden aangemerkt (Cespedes 1991, p.341). Bij selectie van accounts kan als uitgangspunt worden gehanteerd dat zowel het eigen bedrijf als de (potentiële) account hun voordeel met het accountmanagementsysteem kunnen doen (Kempeners 1997a, p.14; Rottenberger-Murtha 1993, p.70). Onzorgvuldige selectie en classificatie van (potentiële) accounts kan een knelpunt vormen in het accountmanagementsysteem (De Roos en Andriessse 1993, p.8). Als een klant account wordt, weet hij dat hij belangrijk is voor zijn leverancier. Als de account een machtiger positie heeft, kan dit de aanleiding vormen zijn positie uit te buiten (Kempeners 1996a; Kempeners en Van Weele 1997, p.99). Het is daarom van belang om tijdens de selectie van accounts aandacht te besteden aan de potentiële machtspositie van beide partijen (Pardo 1996, p.535). Het kan echter ook voorkomen dat de account helemaal niet geïnteresseerd is in het accountmanagementsysteem van zijn leverancier (Pardo 1996, p.538; De Roos en Andriessse 1993, p.11). Daarnaast wijzen zowel Rottenberger-Murtha (1993, p.70) als De Roos en Andriessse (1993, p.9) er op dat door een accountmanagementsysteem verwachtingen bij accounts worden gewekt. Als het accountmanagementsysteem niet goed functioneert, kunnen deze verwachtingen niet altijd worden waargemaakt. De relatie kan hierdoor in gevaar worden gebracht (Shipp e.a. 1988, p.56).

Volgens Johnston en Boles (1997); Pardo e.a. (1995, p.124) is er weinig onderzoek gedaan naar welke selectiecriteria worden gebruikt om accounts van de overige klanten te onderscheiden en naar het proces dat het bedrijf doorloopt bij de selectie van accounts. Toch zijn er in de literatuur een groot aantal definities van accounts en accountselectiecriteria te vinden. Uitgebreide omschrijvingen van accounts, worden onder meer gegeven door Cespedes (1991, p.338); Colletti

en Tubridy (1987, p.1); Weeks en Stevens (1997, p.424); Wotruba en Castleberry (1993, p.50). Kader 3.1 bevat een dergelijke omschrijving.

"To receive the National Account status, a customer typically must represent large sales potential and have an interest in centralizing its purchasing and limiting the number of its suppliers. Other characteristics associated with national account status include complex buying behavior (e.g. many buying influences, often in widespread geographic locations as well as in varying functional areas and different operating units), specialized needs (e.g. engineering, design, training, accounting and financial analysis, inventory control, distribution and other services), and a willingness to enter into a long-term alliance or partnership which offers mutual benefits to both buyer and seller".

Kader 3.1

Omschrijving account (Cespedes 1991, p.338).

Algemeen gesteld zijn accounts van strategisch belang voor de leverancier hetgeen meestal vertaald wordt in twee algemene karakteristieken: de omvang in termen van omzet, potentiële omzet en/of winst en de technische en/of organisatorische complexiteit (Pardo e.a. 1995, p.124). Naast genoemde karakteristieken kunnen ook andere criteria worden gebruikt voor de selectie van accounts (zie bijvoorbeeld Barrett 1986, p.65; Cespedes 1991, p.341; Van Eyck van Heslinga 1997, p.3; Johnston en Boles 1997; De Roos e.a. 1990, p.17; Stevenson 1980; Sweerman 1997, p.4). Omzet of omzetspotentieel is daarbij het meest gebruikte criterium om een klant als account aan te merken (Barrett 1986, p.65), (zie ook bijvoorbeeld Johnston en Boles 1997; De Roos e.a. 1990, p.17); alhoewel dit niet het beste selectiecriteria hoeft te zijn (Rottenberger-Murtha 1993, p.70).

3.4.2 Soorten accounts

Er blijkt zowel in literatuur als in praktijk weinig overeenstemming te zijn in benamingen van zowel accountmanagers als accounts. Naast andere benamingen, kwamen De Roos e.a. (1990, p.18) in hun onderzoek bij 31 bedrijven een vijftal veel voorkomende benamingen van accounts en accountmanagers tegen. 'Accounts' is daarbij de benaming die het meeste voorkomt en gebruikt wordt als er maar één niveau accountmanager bestaat. Indien er meerdere niveaus accountmanagers voorkomen (zie paragraaf 4.3), vormen 'accounts' het laagste niveau. In afbeelding 3.2 is weergegeven welke benamingen De Roos e.a. (1990) zijn tegengekomen en voor welke accountmanagers en accounts deze benamingen worden gebruikt.

Verra (1994b, p.17; 1998, p.10) maakt onderscheid in A, B en C klanten of accounts. Dit zijn respectievelijk nationale accounts, regionale accounts en overige klanten; óf respectievelijk topklanten, middelgrote klanten en kleine klanten; óf grote (inter)nationale, grote regionale klanten en kleine regionale klanten. Er is weinig overeenstemming over wat verstaan wordt onder een bepaald soort account. Corporate accounts worden door De Roos e.a. (1990, p.18) bijvoorbeeld omschreven als accounts die wereldwijd bij alle divisies van een organisatie kopen. Dit komt ongeveer overeen met de omschrijving die Verra (1994b, p.139) geeft van internationale accounts. Deze hebben vestigingen in meerdere landen waarbij enige vorm van inkoopcoördinatie tussen die landenvestigingen wordt nagestreefd. In feite zijn de corporate accounts van De Roos e.a. (1990) internationale accounts. Een corporate account hoeft niet persé internationaal te zijn,

		Accounts opererend:		
		Regionaal	Nationaal	Internationaal
Accounts nemen producten af van:	Meerdere divisies/ business units	Geen uitspraak door De Roos e.a. (1990)	Major, key of large accounts Major of key accountmanager	Corporate accountmanager Corporate accounts
	Eén divisie/ business unit	Regional accounts Regional accountmanager	National accounts National accountmanager	Major, key of large accounts Major of key accountmanager

Afbeelding 3.2
Soorten accountmanagers en accounts (gebaseerd op De Roos e.a. 1990)

terwijl een internationale account niet persé corporate hoeft te zijn. Nationale accounts vertegenwoordigen volgens Verra (1994b, p.17) een zodanig groot (potentieel) volume dat hun vestigingen, fabrieken en kantoren zich uitstrekken over meerdere regio's. Volgens De Roos e.a. (1990, p.19) zijn nationale accounts daarentegen accounts die producten van één divisie/business unit afnemen binnen een bepaald gebied (landengroep of land). De door hen omschreven major, key of large accounts zijn accounts die producten van een internationale divisie/business unit afnemen of accounts die producten uit alle divisies afnemen op nationale schaal. Deze omschrijving past echter weer bij de omschrijving van nationale accounts van Verra. Over regionale accounts bestaat er meer overeenstemming. De Roos e.a. (1990, p.19) omschrijven regionale accounts als accounts die producten van een divisie/business unit afnemen binnen een bepaald geografisch gebied (bijvoorbeeld gemeenten). Volgens Verra (1994b, p.95) hebben regionale accounts geen vertakkingen naar andere regio's en daarom bestaat er geen coördinatieprobleem tussen regio's. Speelt het coördinatieprobleem wel, dan ligt een nationaal accountmanagementsysteem voor de hand. Voor dit onderzoek wordt de voorkeur gegeven aan de term 'account'. Dit houdt alle typen accounts in: internationaal, nationaal, regionaal, key, major, etc. De term 'account' wordt gebruikt voor geselecteerde klanten, waarvoor het accountmanagementsysteem een speciale marketingaanpak is (Kempeners en Van der Hart 1999).

3.4.3 Kennis over accounts

Volgens De Roos en Andriess (1993, p.10) kan een knelpunt in het accountmanagementsysteem vormen dat accountmanagers te weinig van hun accounts weten. In de eerste plaats bestaat er geen of onvoldoende inzicht in het beïnvloedings- en beslissingsproces ('DMU') bij accounts (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriess 1993, p.6), waardoor niet duidelijk is met wie relaties moeten worden onderhouden. Ten tweede, bestaat er geen of onvoldoende inzicht in de communicatiebehoefte van accounts en de communicatielijnen die zij wensen (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriess 1993, p.6). Als mogelijke oorzaken voor de gebrekkige kennis over

accounts worden genoemd dat er te veel accounts zijn geselecteerd, wat resulteert in een te zwaar bezette accountmanager en accounts waaraan te weinig aandacht wordt besteed (Rottenberger-Murtha 1993, p.70). In lijn met de eerst genoemde oorzaak ligt de tweede, namelijk onvoldoende communicatie met de account. Er kan wel sprake zijn van frequent contact tussen accountmanager en account, maar over de dagelijkse gang van zaken. Met name als er sprake is van een langdurige relatie, wordt verondersteld dat bekend is wat de account wil, terwijl zijn wensen kunnen veranderen (Kempeners 1997a, p.14). Het kan echter ook zijn dat juist veel mensen contact hebben met de account, maar dat kennis is versnipperd over verschillende afdelingen en functionarissen (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.7). Tenslotte is een mogelijke oorzaak van gebrekkige kennis over accounts dat er geen klantinformatiesysteem is of dat het incompleet of niet up-to date is (Kempeners 1997a, p.14). Ook is het informatiesysteem niet altijd in staat gebruiksvriendelijke en flexibele informatie op accountniveau te verschaffen (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.11).

3.4.4 Accountplanning

Aangezien accounts een groot beslag leggen op financiële middelen, menskracht en tijd, is een accountplan het instrument om middelen toe te wijzen en te organiseren. In het accountplan worden voor één specifieke account verschillende aspecten met betrekking tot deze account vastgelegd (De Roos 1997). In afbeelding 3.3 zijn de kernelementen van het accountplan weergegeven (zie ook Floor en Schraders 1983, p.128-159; Sweerman 1997, p.11; Verra 1994b, p.106-107; Verra 1994c, p.31-32).

I Account analyse	II Positie bepaling	III Doelstellingen en strategieën	IV Actieplannen	V Account bewaking
<ul style="list-style-type: none"> • NAW gegevens • Organisatie structuur • Plaats in bedrijfskolom • Financiële situatie • Doelstellingen en strategieën • Bedrijfsresultaten • Marktpositie • KSF's • SWOT-analyse • Logistieke systemen • Inkoopbeleid en -procedures 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling resultaten • Prognose resultaten • Relaties en relatiersterkte • Concurrentie situatie • Klanttevredenheidsanalyse • KSF's • SWOT-analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kwantitatieve doelstellingen • Kwalitatieve doelstellingen • Strategieën 	<ul style="list-style-type: none"> • Actieplannen en -programma's • Activiteiten kalender 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerde versus geplande doelstellingen en actieplannen

Afbeelding 3.3
Kernelementen accountplan (De Roos 1997, 1998a)

Het opstellen, uitvoeren en bewaken van accountplannen is één van de belangrijkste taken van de accountmanager (De Roos 1997) (zie ook Floor en Schraders 1983, p.129; Verra 1994b, p.113; Verra 1994c, p.31). Soms wordt er onderscheid gemaakt tussen interne en externe plannen. Interne plannen bevatten gedetailleerde informatie en zijn primair bedoeld voor de eigen organisatie. Interne plannen worden soms 'vertaald' in externe plannen die met de account worden doorgenomen (De Roos e.a. 1990, p.40; De Roos 1997). De accountplanningscyclus is meestal een jaarcyclus en iedere drie of zes maanden vindt controle en bijstelling plaats (Floor en Schraders 1983, p.129; De Roos e.a. 1990, p.40; Verra 1994b, p.113). Accountplannen kunnen ook gebruikt worden als evaluatie-instrument en voor accountbewaking. Evaluatie kan jaarlijks, per kwartaal, maandelijks of met een grotere frequentie plaatsvinden. Door behaalde resultaten te vergelijken met het plan, kunnen ontsparingen tijdig worden gesignaleerd en bijgesteld. (Floor en Schraders 1983, p.129; Jansen en Nicolaas Ponder 1977b, p.220; De Roos 1997). Shipp e.a. (1988, p. 60) constateren echter dat accountplannen één keer per jaar worden opgesteld en verder niet meer als leidraad door het jaar heen worden gebruikt. Door het opstellen van accountplannen kan volgens hen communicatie en coördinatie worden bevorderd tussen zowel accountmanager en account, als tussen accountmanager en (divisie)manager. Daarnaast bevordert het plan communicatie tussen verschillende groepen en divisies in de organisatie en tussen de desbetreffende divisie en top management. Er is geen recent onderzoek voorhanden naar het gebruik van accountplannen bij bedrijven. In 1990 concluderen De Roos e.a. (1990, p.41) dat het opstellen van accountplannen bij veel ondernemingen nog in een beginstadium is. Dit hangt volgens hen samen met informatieverzameling. Zowel gegevens over omzet als over de organisatie van accounts worden in de meeste van de 62 geënquêteerde bedrijven bijgehouden. Het verzamelen van gegevens is doorgaans de taak van de accountmanager. Van de bedrijven verzamelt echter nog geen 40% consequent gegevens over de concurrentiesituatie en over de branches waarvan accounts deel uitmaken. Informatie wordt vaak op ad hoc basis verzameld. Veel voorkomende problemen omtrent informatieverzameling zijn de veelheid van informatiebronnen, de juistheid van informatie, het up-to-date houden van het bestand, de adequaatheid van de programmatuur, internationale gegevensuitwisseling en coördinatie van accountgegevens. Shipp e.a. (1988, p.62) constateren dat het belangrijkste probleem bij accountplanning de benodigde hoeveelheid tijd is die nodig is om een plan op te stellen.

4

Inrichting van accountmanagementsystemen

In dit hoofdstuk zal de inrichting van accountmanagementsystemen in de literatuur worden besproken. Zoals in paragraaf 1.1.2 is beschreven, wordt onder 'inrichting van accountmanagementsystemen' de interne structuur van accountmanagementsystemen verstaan. Het betreft hier met name het statische patroon van posities, de onderlinge relaties en de hiërarchische verhoudingen. In paragraaf 4.1 worden vijf accountmanagementsystemen van Shapiro en Moriarty (1984) beschreven. Daarnaast zal in deze paragraaf het internationale accountmanagementsysteem worden beschreven. In paragraaf 4.2 zullen alternatieven voor de positie van accountmanagers binnen een accountmanagementsysteem worden besproken. Paragraaf 4.3 gaat in op de mogelijkheid om accountmanagers op meerdere niveaus binnen een accountmanagementsysteem te plaatsen. In deze paragraaf wordt tevens ingegaan op het aantal accountmanagers per niveau, het aantal accounts per accountmanager en eventuele verdere indelingen van accountmanagers. In paragraaf 4.4 zal de organisatie en toewijzing van ondersteunend personeel aan accountmanagers ('het accountteam') worden besproken en de locatie van deze teams. Paragraaf 4.5 bevat tenslotte een overzicht van de belangrijkste elementen met betrekking tot de inrichting van accountmanagementsystemen zoals die naar voren zijn gekomen in de voorafgaande paragrafen.

4.1 Typen accountmanagementsystemen

Shapiro en Moriarty (1984, p.1) gaan uit van viertal observaties met betrekking tot de inrichting van accountmanagementsystemen:

- Er zijn veel opties en iedere optie heeft diverse varianten.
- Iedere optie heeft voor- en nadelen.
- Het maken van afwegingen tussen de diverse opties is complex. Het is vaak onmogelijk om voor- en nadelen te kwantificeren.
- Er is geen ideale oplossing.

Zij concluderen dat er voor accountmanagementsystemen geen 'one best way to organize' is en dat een organisatiestructuur optimaal is voor een beperkte tijdsduur. Deze uitspraak is gebaseerd op de contingentietheorie van Lawrence en Lorsch. Lawrence en Lorsch (1967) kwamen op basis van hun eigen onderzoek en dat van anderen tot de conclusie dat men tot dan toe er ten onrechte van uit was gegaan dat er 'one best way to organize' zou bestaan. Verschillende omstandigheden houden voor organisatie-eenheden een verschillende taakstelling in en dus moeten eenheden niet

alleen wat betreft formele opbouw, maar ook wat betreft instelling en werkwijze van het personeel verschillen, om een optimaal resultaat te bereiken. Dit geldt evenzeer voor accountmanagementsystemen.

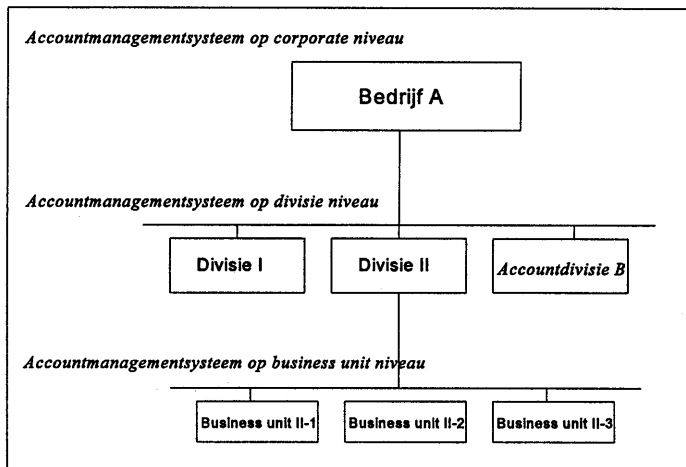
4.1.1 Vijf 'programs'

Shapiro en Moriarty (1984, p. 5) maken een indeling van een vijftal accountmanagementsystemen die zij aanduiden met 'programs':

- *No program*: geen accountmanagementsysteem.
- *Part-time program*: een accountmanagementsysteem waarbij alle betrokken medewerkers slechts voor een gedeelte van hun tijd betrokken zijn bij het accountmanagementsysteem.
- *Full-time program at operating unit level - Division or Group*: een accountmanagementsysteem dat fulltime is ingevuld, waarbij het accountmanagementsysteem decentraal op divisie niveau (of business unit niveau) of daarboven op groepsniveau (gerelateerde divisies) is geplaatst.
- *Corporate-level program*: een accountmanagementsysteem dat geheel bedrijfs-overkoepelend functioneert.
- *National account division*: een separate, operationele unit die beschikt over eigen functies zoals productie, engineering en inkoop en daarbij volledig toegewijd is aan accounts.

In de eerste plaats blijkt dat in deze indeling de eerste twee geen onderscheidende accountmanagementsystemen zijn. Van het 'No program' is sprake als er geen accountmanagementsysteem wordt gevoerd en is daarmee geen bepaald type accountmanagementsysteem. Het niet beschikken over een accountmanagementsysteem kan wel een alternatief vormen in de besluitvorming (zie paragraaf 4.1.2). Ook het 'Part-time program' wordt niet als een onderscheidend systeem beschouwd. In geval van de overige drie 'programs' kan ook sprake zijn van een geheel of gedeeltelijke parttime participatie van betrokkenen in het systeem. In paragraaf 4.1.8 zal dit nader worden verklaard. Shapiro en Moriarty pakken bovendien twee verschillende accountmanagementsystemen samen in het 'full-time program at operating unit level - division or group'. Een 'divisie' staat daarbij lager in de hiërarchie dan een 'groep', aangezien een groep uit gerelateerde divisies bestaat. In feite is hier sprake van twee verschillende accountmanagementsystemen en Shapiro en Moriarty gaan dan ook uitgebreid in op de vraag wanneer een bedrijf voor een accountmanagementsysteem op divisie niveau kiest en wanneer voor een accountmanagementsysteem op groepsniveau. In het onderzoek zal het 'Full-time program at operating unit level - division or group' worden gezien als twee verschillende accountmanagementsystemen, te weten: 'Full-time program at division level' en 'Full-time program at group level'. Bovendien zal, teneinde een eenduidig begrippenkader te scheppen, worden gesproken over 'business units' als laagste niveau, 'divisies' als middenniveau en 'corporate' als centraal en hoogste niveau binnen organisaties. 'Divisies' zijn min of meer zelfstandige eenheden die kenmerken in zich dragen van een zelfstandige onderneming. Bij ver doorgevoerde decentralisatie wordt gesproken van 'business units'. Dit zijn onderdelen van een organisatie die een grote mate van vrijheid hebben gekregen in beslissingsverantwoordelijkheid en bevoegdheid. Daarmee samenhangend worden ze geacht zelf hun winst te genereren en hun beleid te regelen (Jägers e.a. 1995, p.70); (zie ook Vijverberg 1995, p.51). In het onderzoek zullen business units als een lager niveau in de organisatie worden beschouwd dan divisies. In plaats van

'full-time program at division level', zal worden gesproken over 'accountmanagementsysteem op business unit niveau'. Hetzelfde geldt voor het 'full-time program at group level' dat vervangen wordt door 'accountmanagementsysteem op divisie niveau'. Bovendien wordt in plaats van 'corporate-level program' gesproken van 'accountmanagementsysteem op corporate niveau' en wordt niet van 'national account division' gesproken, maar van 'accountdivisie'. In afbeelding 4.1 is weergegeven op welk niveau de accountmanagementsystemen op corporate, divisie en business unit niveau en de accountdivisie zich in de organisatie bevinden. In tabel 4.1 zijn de zes accountmanagementsystemen weergegeven. In deze tabel zijn niet alle cellen ingevuld, omdat Shapiro en Moriarty niet bij elk type accountmanagementsysteem aangeven wat de voor- en nadelen van het desbetreffende type zijn.



Afbeelding 4.1

Accountmanagementsystemen op corporate, divisie en business unit niveau en accountdivisie (gebaseerd op Shapiro en Moriarty 1984, p.10).

4.1.2 Geen accountmanagementsysteem

Het is aannemelijk dat voor bepaalde bedrijven, gezien factoren in organisatie en omgeving, het niet of minder noodzakelijk is om te beschikken over een accountmanagementsysteem (zie bijvoorbeeld De Roos 1996, p.5; Rottenberger-Murtha 1992, p.41; Stevenson 1981, p.123). Het kan zijn dat er geen sterke aanleiding is om een accountmanagementsysteem in te voeren, bijvoorbeeld omdat er sprake is van verspreide markten of klanten die decentrale inkoopbeslissingen nemen of lokaal kopen. Ook kunnen er sterke nadelen kleven aan het wel voeren van een accountmanagementsysteem. Accounts kunnen hun machtspositie uitbuiten om zo kortingen en speciale services te krijgen (Peck 1997, p.47; De Roos 1996, p.5; Rottenberger-Murtha 1992, p.41; Shapiro en Moriarty 1984, p.5). Andere redenen om geen accountmanagementsysteem in te voeren, kunnen zijn dat verwacht wordt dat een accountmanagementsysteem niet tot gewenste resultaten zal leiden of dat er weerstanden in de organisatie zullen ontstaan. Cohen (1996, p.97) en De Roos e.a. (1990, p.46) benadrukken dat er sprake moet zijn van een cultuur gericht op samenwerking. Aangezien

	Omschrijving	Wanneer toepassen	Voordelen	Nadelen
Geen AMS	Geen AMS	Geen sterke aanleiding Sterke nadelen	-- ¹	-- ¹
Parttime AMS	Alle medewerkers zijn parttime betrokken bij AMS	Kleinere bedrijven die belang hechten aan AMS Gering aantal dominerende accounts Grote, maar geen nationale accounts Overgangsfase tussen geen naar fulltime AMS	Goede integratie tussen accountgerelateerde en overige activiteiten Lage directe kosten	Niet ideale accountmanager Te weinig prioriteit accountverantwoordelijkheid Onvoldoende training en ondersteuning
AMS op business unit niveau	AMS decentraal op business unit niveau	Business units hebben verschillende klanten/DMU's	Accountmanagers meer betrokken bij operationele activiteiten Betere integratie met niet-verkoop gerelateerde functies Betere integratie tussen verkopers en accountmanagers	Onvoldoende integratie van accountmanagers tussen business units
AMS op divisie niveau	AMS op midden (divisie/gerelateerde business units) niveau	Business units hebben zelfde klanten/DMU's Business units hebben gezamenlijke verkoopfunctie	Specialisatie accountmanagers Grote zichtbaarheid en macht accountmanagers	-- ¹
AMS op corporate niveau	AMS op centraal niveau	Units hebben gezamenlijk klantenbestand Substantiële overlap in klanten (niveau van individuele personen)	Meer interne en externe invloed dan AMS op business unit en/of divisie niveau Klantgerichtere organisatie	Minder gevoelig voor behoeften van business units en/of divisies Grote complexiteit
Account divisie	Separate, complete unit voor één of enkele accounts	Omvang productie niet belangrijk Accounts zijn zeer groot Accounts kopen andere producten Behoeften verschillen met andere klanten Coördinatie tussen productie en verkoop is belangrijk	-- ¹	-- ¹

Tabel 4.1

Typen accountmanagementsystemen (AMS) (gebaseerd op Shapiro en Moriarty 1984).

¹ Geen uitspraak door Shapiro en Moriarty (1984)

accountmanagementsystemen vaak multifunctionele accountteams bevatten (zie paragraaf 4.4), moeten afdelingen en mensen daarin goed kunnen samenwerken. De bestaande structuur van de organisatie kan een goede samenwerking tussen afdelingen en communicatie met accounts in de weg staan (De Roos en Andriessse 1993, p.6). Bedrijven met vrijwel autonoom werkende business units of met afdelingen die als 'eilanden' fungeren en elkaar als concurrenten zien, ervaren een sterke weerstand bij implementatie. Vaak is er ook sprake van lange communicatielijnen en complexe overlegstructuren (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.6). Er bestaat weinig belangstelling voor samenwerking, verworvenheden worden niet opgegeven, noodzakelijke veranderingen en verschuivingen in taken en verantwoordelijkheden zijn moeilijk te realiseren, evenals de herschikking van accounts. Accountmanagementsystemen kunnen bovendien leiden tot persoonlijke weerstanden in de organisatie. Door de functie van accountmanager veranderen niet alleen de werkzaamheden van de verkoopafdeling, maar de accountmanager neemt tevens de belangrijkste klanten van hen over. Betrokken verkoopmedewerkers krijgen andere bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken, terwijl ook rapporteringslijnen veranderen. Door invoering van centralere accountmanagementsystemen worden bovendien bevoegdheden en verantwoordelijkheden verwijderd van operationele units, waarbij soms strijd wordt geleverd om accounts met de grootste omzetten (Floor en Schraders 1983, p.161/164; De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.7; Shapiro en Moriarty 1984, p.35).

In verschillende publicaties wordt gesteld dat er sprake moet zijn van een klantgerichte organisatie (zie bijvoorbeeld Cohen 1996, p.79; De Roos e.a 1990, p.46; De Roos 1996, p.8; Sweerman 1997, p.12). Indien de organisatie als geheel weinig markt- en klantgericht is, kan dit accountmanagementsystemen belemmeren (De Roos en Andriessse 1993, p.6). Een geringe marktgerichtheid kan tot uitdrukking komen in een groot aantal kenmerken. Enkele daarvan zijn: arrogantie ten opzichte van klanten, gebrekkige service, gebrek aan innovatieve producten, overtuiging dat klanten niet kunnen bijdragen aan innovatieve producten, sterke oriëntatie op techniek en/of volume en het niet onderkennen van de waarde van klanttevredenheidsonderzoeken (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.6; Kempeners 1997a, p.12). Implementatie van een accountmanagementsysteem in een dergelijke onderneming vraagt een mentaliteitsverandering: niet het product, maar de klant staat centraal (Kempeners 1997a, p.12). In andere publicaties wordt echter gesteld dat accountmanagementsystemen ook worden ingevoerd om een klantgerichtere cultuur te bewerkstelligen. De klantgerichtheid komt dan op verschillende manieren tot uiting (Barrett 1986, p.65; Boles e.a. 1994, p.25; Johnston en Boles 1997; De Roos e.a. 1990, p.43; Stevenson 1981; Sweerman 1997, p.13):

- Een beter contact met belangrijke klanten en een beter wederzijds begrip, waardoor ook beter kan worden ingespeeld op wensen en eisen van accounts en problemen bij accounts.
- Continuïteit in de relatie: voor klanten brengt het veranderen van leverancier kosten met zich mee en de leverancier kan beter inspelen op klantwensen. Voor andere partijen wordt het moeilijker in de relatie in te breken.
- Verbeterde interne en externe communicatie: kortere en duidelijke communicatielijnen met accounts en zowel externe als interne duidelijkheid met betrekking tot de contactpersoon.

Accountmanagementsystemen kunnen bovendien leiden tot een meer doelmatige inzet van middelen en een grotere betrokkenheid van medewerkers. Vaak wordt als voordeel van een accountmanagementsysteem genoemd, dat omzetgroei kan worden gerealiseerd (De Roos e.a. 1990, p.44; Sweerman 1997, p.13). Het betreft hier echter vermoedens. In welke mate bijvoorbeeld omzetgroei is te danken aan het accountmanagementsysteem of aan andere factoren is niet duidelijk (zie ook paragraaf 10.3.1).

Redenen om accountmanagementsystemen in te voeren, kunnen uiteenlopend van aard zijn (zie bijvoorbeeld Cespedes 1991, p.339; Johnston en Boles 1997; De Roos 1996, p.4; De Roos e.a. 1990, p.13; Verra 1994b, p.97,119,149). Een belangrijke reden om een accountmanagementsysteem in te voeren is de decentralisatie van zowel het eigen bedrijf als dat van de account. In het eigen bedrijf betekent dit dat veel afdelingen en niveaus bij de verkoop betrokken zijn en deze bovendien vaak in verschillende plaatsen of landen gesitueerd zijn (De Roos e.a. 1990, p.13). Bij de account doet zich hetzelfde verschijnsel voor. Ook de account heeft vestigingen en beslissers wereldwijd (Rottenberger-Murtha 1992, p.40). Door het invoeren van een accountmanagementsysteem kan 'one face to the customer' worden bereikt. De account wil niet langer zaken doen met verschillende verkopers, maar eist van zijn leverancier dat hij één persoon aanstelt die eindverantwoordelijk is voor de relatie. Soms ook vraagt de account om één (inter)nationale deal, project of raamcontract, en/of harmonisatie van prijzen en condities. Hiervoor is coördinatie tussen de verschillende bedrijfseenheden noodzakelijk. Daarnaast kan de leverancier er ook naar streven om dezelfde strategie voor alle vestigingen van de account te gebruiken. Ook hiervoor is coördinatie tussen de vestigingen nodig. Ook is kennis over de account minder versnipperd, waardoor de leverancier meer mogelijkheden heeft om sneller te reageren en opereren (Verra 1994b, p.119,149). Uit onderzoek van Stevenson (1981) bij 33 bedrijven bleek echter dat de hypothese dat interne coördinatie door een accountmanagementsysteem wordt verbeterd, onvoldoende gestaafd werd. Het is dus de vraag of genoemde redenen in de praktijk gerealiseerd kunnen worden.

Omdat het accountmanagementsysteem gevolgen heeft voor de totale organisatie, zou volgens De Roos en Andriessse (1993, p.8) het uiteindelijke initiatief om een accountmanagementsysteem in te voeren van het management moeten komen. Soms echter heeft het management geen of te weinig direct contact met grote afnemers, waardoor men de noodzaak tot structurele wijzigingen in de benadering van deze afnemers niet of veel te laat inziet (De Roos 1996, p.8; De Roos en Andriessse 1993, p.5). Ook heeft management er soms te weinig oog voor dat een accountmanagementsysteem voor een multi-business organisatie een mogelijkheid is om een integrale oplossing aan accounts aan te bieden (De Roos en Andriessse 1993, p.5).

4.1.3 Parttime accountmanagementsysteem

Voor een parttime accountmanagementsysteem wordt gekozen als er sprake is van (De Roos e.a. 1990, p.16; Rottenberger-Murtha 1992, p.41; Shapiro en Moriarty 1984, p.7):

- kleinere bedrijven die toch belang hechten aan een accountmanagementsysteem;
- bedrijven met een kleine commerciële afdeling of verkooporganisatie;
- een gering aantal accounts;

- grote, maar geen nationale accounts;
- een overgangsfase tussen geen naar fulltime accountmanagementsysteem.

De parttime aanpak voorziet in een goede integratie tussen accountgeoriënteerde activiteiten van de parttime accountmanager en zijn andere activiteiten. Een ander belangrijk voordeel zijn de lage directe kosten, omdat het inhuren van gespecialiseerde accountmanagers wordt vermeden (Shapiro en Moriarty 1984, p.6). Een gevaar is dat de verantwoordelijke niet de ideale accountmanager is en dat er onvoldoende training en ondersteuning wordt gegeven. Ook kan de parttime accountmanager te weinig prioriteit geven aan de accounts. Accounts krijgen pas aandacht als er een ernstig probleem optreedt (Rottenberger-Murtha 1992, p.42; Shapiro en Moriarty 1984, p.6). Uit het onderzoek van De Roos e.a. (1990, p.15) blijkt dat indien de functie van accountmanager parttime is, deze meestal door twee of meer medewerkers wordt vervuld. Meestal vervullen de commercieel directeur in combinatie met de algemeen directeur, de marketingmanager per divisie of de sales/product engineer en area sales manager, de rol van parttime accountmanagers.

4.1.4 Geïntegreerd en separaat accountmanagementsysteem

Bij de overige accountmanagementsystemen van Shapiro en Moriarty gaat het in de eerste plaats om de vraag of het accountmanagementsysteem geïntegreerd in de onderneming wordt of los daarvan in de vorm van een accountdivisie. De accountdivisie is een separate, complete unit voor één of enkele accounts. Een accountdivisie kan gezien worden als een verbijzondering naar doelgroep, waarbij alle functies die te maken hebben met levering aan een bepaalde doelgroep worden gegroepeerd (Jägers e.a. 1995, p.51). Het kan worden toegepast indien (Shapiro en Moriarty 1984, p.14):

- omvang van productie niet of minder belangrijk is;
- accounts zeer groot zijn;
- accounts andere producten kopen;
- de behoeften van accounts verschillen met die van andere klanten;
- er behoefte is aan coördinatie tussen productie en verkoop.

Tegelijkertijd kunnen bedrijven voor accounts waarvoor genoemde voorwaarden niet van toepassing zijn, kiezen voor een accountmanagementsysteem geïntegreerd in de eigen onderneming. Geïntegreerde accountmanagementsystemen zijn systemen op corporate, divisie of business unit niveau. Deze zullen in de komende twee paragrafen worden besproken.

4.1.5 Business unit en divisie accountmanagementsysteem

Voor de afweging tussen een accountmanagementsysteem op business unit of divisie niveau, noemen Shapiro en Moriarty (1984, p.9) een drietal criteria. Deze criteria gelden eveneens voor de afweging voor een accountmanagementsysteem op decentraal (business unit of divisie) en centraal (corporate) niveau:

- De mate van overeenkomst in accounts van iedere business unit.
- Wenselijkheid van gezamenlijke verkoopinspanningen tussen business units.
- Huidige organisatie van verkoop.

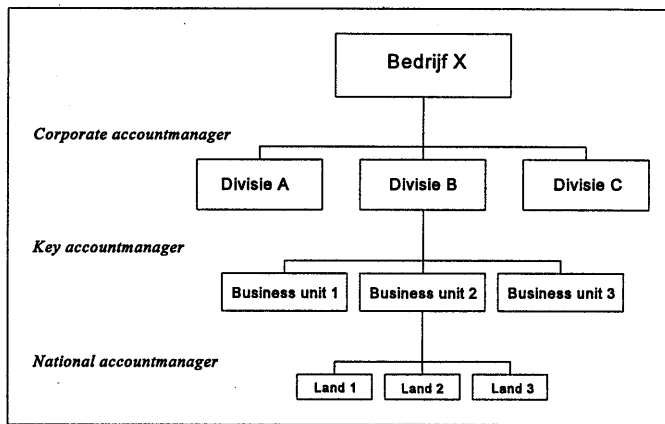
Als business units over het algemeen weinig dezelfde accounts hebben, dan heeft een accountmanagementsysteem op divisie niveau weinig zin. Ook als accounts grotendeels dezelfde zijn, maar de Decision Making Unit (DMU) binnen de accounts verschilt, kan de wenselijkheid van een accountmanagementsysteem op divisie niveau laag zijn (Shapiro en Moriarty 1984, p. 9-11). Onder DMU wordt verstaan: 'al diegenen die participeren in de besluitvorming onder invloed van gemeenschappelijk ervaren doelstellingen en die bereid zijn de risico's verbonden aan de uitkomst van de beslissing te aanvaarden' (Van Weele (1997, p.40), gebaseerd op omschrijving van 'buying center' van Webster en Wind (1972)). Volgens Verra (1994a, p.309) dient de organisatie van de leverancier een afspiegeling te zijn van die van zijn klant. Als de klant decentraal is georganiseerd, dan zou de leverancier ook decentraal moeten zijn georganiseerd. Als de klant centraal is georganiseerd, dan zou ook de leverancier centraal moeten zijn georganiseerd. Er is dan sprake van zogenaamde 'spiegelorganisaties'. De plaats van de DMU bij de klant is echter een betere maatstaf om daarop het niveau van het accountmanagementsysteem te baseren. Indien de account centraal georganiseerd is, wil dit niet zeggen dat ook de inkoopbeslissing centraal wordt genomen. Het kan zijn dat het in te kopen product en/of dienst van minder belang is (bijvoorbeeld een 'routine product' in de inkoopportfolio van Kraljic (1983)), waardoor de inkoopbeslissing decentraal in de organisatie wordt genomen.

Als business units over het algemeen weinig dezelfde accounts hebben, of als de DMU's verschillen, ligt het voor de hand het accountmanagementsysteem op business unit niveau te plaatsen. Indien business units voor een groot gedeelte dezelfde accounts hebben, dan ligt het voor de hand om een accountmanagementsysteem op divisie niveau te plaatsen. Bovendien is het eenvoudiger een accountmanagementsysteem op divisie niveau in de organisatie te introduceren en in te bedden, indien een divisie al beschikt over gezamenlijke verkoop (Shapiro en Moriarty 1984, p.11). Er kan dan gebruik worden gemaakt van bestaande structuren en systemen. Een accountmanagementsysteem hoeft bovendien niet alleen op business unit of divisie niveau worden geplaatst. Er kan ook sprake zijn van een accountmanagementsysteem op beide niveaus (zie ook paragraaf 4.3). Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van accountmanagers op verschillende niveaus voor één account of accountmanagers op verschillende niveaus voor verschillende soorten accounts. Een accountmanagementsysteem op divisie niveau wordt gevoerd voor de grootste, gezamenlijke accounts, terwijl een accountmanagementsysteem op business unit niveau wordt toegepast voor kleinere accounts van de business units. Volgens De Roos e.a. (1990, p. 21) komt dit voor bij kleinere, voornamelijk nationale organisaties.

4.1.6 Decentraal en corporate accountmanagementsysteem

Corporate accountmanagementsystemen komen volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.12) voornamelijk voor als bedrijfsonderdelen een gezamenlijk klantenbestand (DMU's) hebben of als flinke overeenkomsten daarin bestaan. Daarnaast zullen bedrijven die gerelateerde producten van verschillende bedrijfsonderdelen verkopen, eerder voor een corporate accountmanagementsysteem kiezen. Niettemin is het onwaarschijnlijk dat bedrijven met productgeoriënteerde en in hoge mate autonome divisies met eigen verkoopafdelingen een corporate systeem zullen voeren. Accountgeoriënteerde bedrijven zullen eerder een corporate accountmanagementsysteem voeren, terwijl productgeoriënteerde bedrijven eerder voor een decentraal accountmanagementsysteem zullen kiezen (Shapiro en Moriarty 1984, p.14). Door een corporate accountmanagementsysteem wordt meer gewicht aan de functie van de accountmanager

gegeven, waardoor het gemakkelijker wordt om door te dringen op de hoogste niveaus bij de account (Verra 1994b, p.119/149). Shapiro en Moriarty (1984, p.12) stippen tevens de mogelijkheid aan om zowel een accountmanagementsysteem op corporate als op decentraal niveau te voeren. Het corporate systeem bevat accounts die van alle bedrijfsonderdelen kopen en het decentraal accountmanagementsysteem bevat accounts die geheel of voor het grootste gedeelte van één bedrijfs onderdeel kopen. De Roos e.a. (1990, p. 20) geven een voorbeeld van een multinationale ondernemingen die hun accounts internationaal behandelen (zie afbeelding 4.2). Op verschillende niveaus bevinden zich accountmanagers voor één account. De 'corporate' accountmanager werkt sterk coördinerend, de 'key' accountmanagers zijn geplaatst in iedere divisie/business unit waarvan de account producten afneemt en de 'national' accountmanagers werken per land of landengroep.



Afbeelding 4.2

Voorbeeld van accountmanagementsysteem met accountmanagers op meerdere niveaus (gebaseerd op De Roos e.a. 1990, p.20a)

4.1.7 Internationaal accountmanagementsysteem

In het proefschrift van Verra (1994a) staat overwegend internationaal accountmanagement centraal. Op basis van het onderzoek zijn een drietal 'ideaaltypische configuraties' van accountmanagementsystemen onderscheiden:

- IAM (internationaal accountmanagement) is een sterk gecentraliseerd systeem van internationaal accountmanagement;
- IRM (internationaal relatiemanagement) is een gedecentraliseerd systeem van internationaal accountmanagement;
- BIAM (beperkt internationaal accountmanagement) is een hulpsysteem van internationaal accountmanagement.

De beschrijvingen van IAM, IRM en BIAM zijn gebaseerd op onder meer kenmerken van (Verra (1994a, p.279) spreekt van 'design parameters') accountmanagers, accountteams en accountplannen. In tabel 4.2 staan de belangrijkste kenmerken weergegeven. In het boek

'Account management: filosofie, instrumenten en implementatie' (Verra 1994b) wordt behalve een internationaal accountmanagementsysteem, ook accountmanagementsystemen op nationaal en regionaal niveau en een vertegenwoordigerssysteem onderscheiden. Deze systemen hangen samen met de indeling van klanten (zie ook paragraaf 3.4.2). Voor C-klanten wordt het vertegenwoordigerssysteem en voor B-klanten het regionaal accountmanagementsysteem gebruikt. 'Zwaardere' nationale en internationale accountmanagementsystemen worden voor A-klanten toegepast (Verra 1994b, p.17).

		IAM	IRM	BIAM
Account- manager	Naam	Internationaal accountmanager	Internationaal relatiemanager	Geen accountmanager, maar projectmanager
	Vestigings- plaats	Land waar account hoofdkantoor heeft	In eigen hoofdkantoor	Land waar account hoofdkantoor heeft In eigen hoofdkantoor
	Verantwoor- delijkheden	Omzet en winst wereldwijd Soms klanttevredenheid	Monitoren van wereldwijde omzet en winst	Omzet en winst in eigen land
	Hoofdtaken	Bewaken en beïnvloeden van relatie met grote accounts	Locaal informatie verstrekken Op hoog niveau contacten leggen nieuwe accounts Coördineren prijsafspraken	Afsluiten internationale deals met kleinere 'accounts'
	Plaats in hiërarchie	Accountmanager, rapporteert aan regionaal management	Relatiemanager, rapporteert aan 'geïnteresseerden'	Projectmanager, rapporteert aan divisie- of salesmanager
	Rol	Echte manager	Meer coördinator dan manager	-- ²
Account- team	Invloed account- manager op team	Veel invloed: team rapporteert functioneel en hiërarchisch of alleen functioneel	Weinig invloed: er is geen hiërarchische rapportage	Geen accountteam, wel projectteam
	Functies in team	Functionele specialisten Locale accountmanagers	Locale accountmanagers	-- ²
Account- plannen	Opgesteld door:	Accountmanager Locale accountmanagers uit belangrijkste landen Topmanagers kunnen worden betrokken bij vaststelling strategie	Relatiemanager	Geen accountplannen, wel projectplannen
	Komt tot stand door:	Internationaal accountplan ontstaat door samenvoeging van locale accountplannen	Op basis van informatie uit alle landen formuleert relatiemanager beleidslijnen en targets. Vervolgens worden locale accountplannen opgesteld.	-- ²

Tabel 4.2

Kenmerken drie internationale accountmanagementsystemen (gebaseerd op Verra 1994a)

² Geen uitspraak door Verra (1994a)

Het op basis van geografie ingedeelde accountmanagementsystemen van Verra gaat voorbij aan andere vormen van accountmanagementsystemen, bijvoorbeeld de door Shapiro en Moriarty (1984) genoemde accountdivisie. Voor bedrijven die hun verkoop geografisch hebben ingedeeld, is de indeling regionaal, nationaal en internationaal toepasbaar. Bedrijven die de verkoopfunctie naar product, functie, markt of afnemer georganiseerd hebben (zie bijvoorbeeld Gelderman en Van der Hart 1995, p.357; Jägers e.a. 1995, p.51), kunnen deze minder gemakkelijk toepassen. Als er sprake is van bedrijfsonderdelen met gezamenlijke accounts of DMU's, dan ligt een accountmanagementsysteem dat boven de bedrijfsonderdelen geplaatst is voor de hand. Dit geldt ook voor internationale accounts. Indien iedere vorm van inkoopcoördinatie ontbreekt tussen de vestigingen in verschillende landen, dan is internationaal accountmanagement niet aan de orde. Er kan dan volstaan worden met een nationaal accountmanagementsysteem in de respectievelijke landen (Verra 1994b, p.139). Voor internationale accountmanagementsysteem gelden dezelfde regels als voor een geïntegreerde accountmanagementsystemen op business unit, divisie of corporate niveau. Een internationaal accountmanagementsysteem wordt in het onderzoek dan ook niet als een afzonderlijk accountmanagementsysteem beschouwd.

4.1.8 Elementen in de inrichting

Van de in tabel 4.1 genoemde accountmanagementsystemen zijn alleen de laatste vier daadwerkelijk accountmanagementsystemen. Het 'geen accountmanagementsysteem' zal in het onderzoek niet als accountmanagementsysteem worden beschouwd en zal als zodanig ook niet worden onderzocht. Wel kan het niet beschikken over een accountmanagementsysteem zoals is aangegeven in paragraaf 4.1.2, een alternatief vormen in de besluitvorming over al dan niet een accountmanagementsysteem. Ook het 'parttime accountmanagementsysteem' wordt niet als een onderscheidend systeem beschouwd. In geval van accountmanagementsystemen op corporate, divisie en business unit niveau en accountdivisies kan ook sprake zijn van een geheel of gedeeltelijk parttime participatie van personen in het systeem. Parttime of fulltime is daarbij geen zwart-witte keuze, maar een keuze die voor ieder van de vier accountmanagementsystemen gemaakt kan worden. Bovendien kan er sprake zijn van een combinatie waarin zowel fulltime als parttime personeel participeert. De parttime en/of fulltime participatie van personeel in het accountmanagementsysteem zal in paragraaf 4.4.5 aan de orde komen.

Elementen die wel bepalend zijn voor de inrichting van accountmanagementsystemen zijn in de eerste plaats het al dan niet integreren van het systeem in de organisatie en vervolgens het niveau in de organisatie. Het accountmanagementsysteem kan geïntegreerd worden in de onderneming of los daarvan in de vorm van een accountdivisie. Als het accountmanagementsysteem geïntegreerd is in de onderneming, dan vormt een belangrijk element het niveau waarop het accountmanagementsysteem geplaatst gaat worden. Het accountmanagementsysteem kan, afhankelijk van het aantal niveaus in de organisatie, op business unit, divisie of corporate niveau worden geplaatst, of op meerdere niveaus.

4.2 Positie van accountmanagers

In het accountmanagementsysteem zelf, kunnen accountmanagers verschillende posities innemen. Shapiro en Moriarty (1984, p. 16) geven enkele manieren aan om accountmanagers op business

unit of divisie niveau te plaatsen. Het gaat er daarbij vooral om of accountmanagers geïntegreerd worden in de verkoopafdeling of een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigen.

4.2.1 Geïntegreerd in verkoopafdeling

Indien accountmanagers in de verkoopafdeling geïntegreerd zijn, dan zijn zij werkzaam vanuit de verkoopafdeling en rapporteren aan de manager van de verkoopafdeling. Volgens Shapiro en Moriarty (1984, p. 16-19) werkt deze optie het beste, wanneer:

- coördinatiebehoeften beperkt zijn;
- er een sterke behoefte bestaat aan locale ondersteuning;
- er veel accountmanagers zijn (het is makkelijker om een groot aantal mensen lager in de organisatie te plaatsen);
- de taken van accountmanagers en verkopers duidelijk omschreven en erkend zijn;
- adequate managementsystemen (prestatiebeoordeling, beloning, etc.) al bestaan;
- er een sterke cultuur van samenwerking heerst;
- er weinig kans bestaat op conflicten.

Accountmanagers geïntegreerd in de verkoopafdeling is de eenvoudigste aanpak om accountmanagers in de organisatie te integreren, aangezien er geen speciale structuren en weinig procedures vereist zijn. Het geeft de accountmanager echter weinig autoriteit, macht, rang, toegang tot hoger niveaus, etc. De accountmanager is in feite een senior verkoper of 'super-vertegenwoordiger' en loopt het gevaar niet serieus te worden genomen of overbodig te worden gevonden (Floor en Schraders 1983, p.226; Jansen en Nicolaas Ponder 1977b, p.227; Shapiro en Moriarty 1984, p.16). Het kan zijn dat accountmanagers op dit niveau weinig aan de bestaande situatie toevoegen. Hun positie verschilt niet wezenlijk van die van andere verkopers. Volgens Wotruba (1991, p.8) is accountmanagement de meest vergevorderde fase van persoonlijke verkoop en de positie van accountmanagers zou duidelijk met andere verkoopgeoriënteerde posities moeten verschillen. Ook De Roos e.a. (1990, p.31a) en Verra (1994b, p.103) zijn van mening dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen traditionele verkopers en accountmanagers. Beide geven dan ook uitgebreide overzichten van verschillen in bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken tussen verkopers en accountmanagers.

4.2.2 Nieuw niveau in organisatie

Accountmanagers kunnen ook een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigen (Shapiro en Moriarty 1984, p.19). De aanname daarbij is dat accountmanagers in dit geval op een hoger niveau in de organisatie werkzaam zijn dan op verkoopniveau. Hoe hoger accountmanagers in de organisatie worden geplaatst, hoe (Shapiro en Moriarty 1984, p.19):

- meer bevoegdheden, verantwoordelijkheden en status zij krijgen;
- makkelijker het voor hen is om toegang te krijgen tot hogere niveaus, zowel intern als extern;
- meer er onderlinge differentiatie en specialisatie ontstaat.

Accountmanagers hebben, indien zij een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigen, meer macht en autoriteit in vergelijking met verkopers. Aan de andere kant lopen accountmanagers het

risico te ver verwijderd te raken van het verkoopniveau. Accountmanagers kunnen door verkopers worden gezien als een 'elite corps', wat weer kan leiden tot motivatieproblemen bij de verkoopafdeling. Voor accountmanagers wordt het moeilijk om met de verkoopafdeling samen te werken en verkoopinspanningen naar de account te coördineren. Informele coördinatie en samenwerking moeten worden aangevuld met formele, tijdrovende omslachtige procedures. Bovendien heerst vaak de neiging om verkopers aan te stellen die rapporteren aan accountmanagers. Volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.23) is dit een dure verdubbeling van de al bestaande verkoopafdeling.

Indien accountmanagers een nieuw niveau in de organisatie vormen, kan het bedrijf een hiërarchie van accountmanagers ontwikkelen die rapporteren aan managers die alleen nog toezicht houden op accountmanagers. Uiteindelijk kan de accountmanager een 'senior-level executive' worden op het niveau van bijvoorbeeld een marketing- en verkoopdirecteur en heeft hij toegang tot top management. Volgens Verra (1994b, p.128) kan er in deze situatie een 'Key Account Management Groep' op het hoofdkantoor ontstaan, waarbij accounts uit de regio's en uit de divisies worden weggehaald en toegewezen worden aan deze groep. Voordelen van een dergelijke groep op het hoofdkantoor zijn:

- beter gewaarborgde interne en externe zichtbaarheid van het accountmanagementsysteem;
- op het hoofdkantoor is vaak meer gespecialiseerde kennis beschikbaar om de accountproblematiek aan te pakken dan op divisie of regionaal niveau;
- op het hoofdkantoor is een minder 'hectische' sfeer dan in de regio waardoor lange termijnrelaties meer kans krijgen.

De nadelen van overhevelen van accounts naar het hoofdkantoor zijn (Verra 1994b, p.128):

- accounts worden weggehaald uit regio's of divisies en daarmee hebben verkopers of accountmanagers in regio's of divisies een mindere positie;
- omzet wordt weggehaald uit de regio's of divisies waardoor de verkopers of accountmanagers een stuk variabel inkomen missen;
- wanneer het beleid is om accounts vanaf een bepaalde omzetgrootte 'over te hevelen', dan kan in de regio's of divisies de neiging bestaan om accounts niet boven dat plafond uit te laten groeien en bewust omzet te laten lopen;
- het kan voor accountmanagers op het hoofdkantoor problemen opleveren om af te stemmen met regionale of divisie accountmanagers, omdat de 'sociale afstand' groter is geworden.

4.2.3 Keuze niveau

In het accountmanagementsysteem kunnen accountmanagers deel uit maken van de verkoopafdeling en rapporteren aan het hoofd van de verkoopafdeling of een eigen hiërarchie vormen binnen het eigen bedrijf. Bij accountmanagementsystemen waarin accountmanagers op een hoger niveau dan het verkoopniveau functioneren, ligt de nadruk meer op relatiemanagement. Accountmanagementsystemen waarin accountmanagers op een lager niveau functioneren, leggen de nadruk op verkoop (Shapiro en Moriarty 1984, p.22; Verra 1994b, p.45). Omdat het werk van de accountmanager verschilt van dat van de verkoopafdeling, kiezen volgens Wotruba en

Castleberry (1993, p.50) de meeste bedrijven voor een van de verkoopafdeling gescheiden accountmanagementsysteem. Ook Shapiro en Moriarty (1984, p.19) geven aan dat bedrijven die een sterk accountmanagementsysteem willen hebben, niet voor accountmanagers op verkoopniveau zullen kiezen. De ontwikkeling van een accountmanagementsysteem duidt er namelijk op dat de coördinatiebehoeften hoog en de taken complex zijn. Bovendien is er discrepantie tussen accountmanagers op verkoopniveau en de benodigde macht en autoriteit die nodig is voor de functie.

4.3 Meerdere niveaus accountmanagers

4.3.1 Complexiteit accounts en aantal niveaus accountmanagers

Volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.29) is de omvang van het accountmanagementsysteem, in zowel het aantal accounts als het aantal accountmanagers, van grote invloed op de inrichting er van. Als een bedrijf één account heeft, dan is structuur geen belangrijke zaak. Structuur wordt pas belangrijk als het accountmanagementsysteem groter en meer geformaliseerd wordt. Belangrijker nog dan het aantal accounts, is de complexiteit en omvang van accounts. De mate waarin de account internationaal opereert, of van meerdere divisies koopt, bepaalt de complexiteit van de account. Het aantal niveaus van accountmanagers, maar ook de plaats van het accountmanagementsysteem in de organisatie (zie ook paragrafen 4.1.5 en 4.1.6), hangt hier vanaf. Als een account bijvoorbeeld van meerdere business units koopt, dan ligt het voor de hand om het accountmanagementsysteem boven de business units te plaatsen. Ook het aantal personen in het accountmanagementsysteem zal afhangen van de mate van complexiteit van de accounts. Bij complexe accounts zullen meestal meerdere accountmanagers en/of accountteamleden (zie paragraaf 4.4) aanwezig zijn. Het coördinatieve vermogen van het accountmanagementsysteem zal dan groter moeten zijn en personen in het accountmanagementsysteem zullen onderling hun activiteiten met betrekking tot de account moeten afstemmen. Bij relatief eenvoudige accounts die hun activiteiten beperken tot één regio en van slechts één divisie of business unit kopen, kan het accountmanagementsysteem eenvoudiger worden ingericht. Indien er meerdere niveaus accountmanagers zijn in een organisatie, zijn er meestal ook verschillende typen en benamingen van accountmanagers en accounts te vinden (zie paragraaf 3.4.2). Bovendien kan bij een centraal geplaatst accountmanagementsysteem in de organisatie er eerder sprake zijn van meerdere niveaus van accountmanagers dan bij een decentraal accountmanagementsysteem.

4.3.2 Aantal accounts en accountmanagers per niveau

Het aantal accountmanagers per niveau hangt af van het aantal accounts per accountmanager. Als vaststaat hoeveel accounts er zijn en de tijd die nodig is per account is tevens het aantal accountmanagers dat in het accountmanagementsysteem participeert, te bepalen. Dit hangt weer samen met het aantal niveaus. Als er sprake is van meerdere niveaus, dan kan het aantal accounts per accountmanager verschillen. Het is denkbaar dat bijvoorbeeld een corporate accountmanager verantwoordelijk is voor slechts één account en dat een accountmanager op een lager niveau verantwoordelijk is voor vijf accounts. Volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.30) hebben salesmanagers tussen de vijf en vijftien verkopers die aan hen rapporteren. In geval van een accountmanagementsysteem verwachten Shapiro en Moriarty (1984, p.30) een 'span of control' of hooguit vijf tot zeven. Dit betekent dat vijf tot zeven accountmanagers verantwoording

afleggen aan één manager. Het aantal accounts per accountmanager is een soortgelijke beslissing als de 'span of control' beslissing. Volgens Jansen en Nicolaas Ponder (1977b, p.220) moet de verdeling van accounts over accountmanagers zodanig gebeuren dat elke accountmanager verantwoordelijk is voor een ongeveer even grote omzet en de benodigde bewerkingstijd moet ook ongeveer even groot zijn. Omdat de essentie van accountmanagement de intensieve betrokkenheid van accountmanagers bij accounts is, geven Shapiro en Moriarty (1984, p.31) de voorkeur aan drie tot maximaal vijf accounts per accountmanager. De Roos e.a. (1990, p.18) maken op basis van hun onderzoek bij 31 bedrijven onderscheid naar verschillende typen accountmanagers die ieder verantwoordelijk zijn voor een verschillend aantal accounts (zie ook paragraaf 3.4.2):

- de corporate accountmanager is verantwoordelijk voor één corporate account;
- de major of key accountmanager is verantwoordelijk voor ongeveer vijf key accounts;
- de national accountmanager is gemiddeld verantwoordelijk voor vijf tot tien national accounts;
- de regional accountmanager is verantwoordelijk voor gemiddeld tien tot twintig regional accounts;
- de accountmanager is verantwoordelijk voor gemiddeld tien tot twintig accounts.

Sengupta e.a. (1997, p.31) constateren in hun onderzoek bij 176 NAMA-leden (zie ook paragraaf 1.3.1) een groei van 50% in vijf jaar tijd in het aantal accounts per accountmanager. Was de accountmanager gemiddeld verantwoordelijk voor zes accounts in 1991, in 1995 was dat al gemiddeld negen accounts. Hierdoor vermindert de betrokkenheid van accountmanagers bij individuele accounts en blijven tevens omzet- en winstverwachtingen achter. Sengupta e.a. (1997, p.31) spreken daarom van een 'counterproductive trend'. Deze onderzoeksbevindingen passen echter niet bij de cijfers van Wotruba en Castleberry (1993, p.56). Het aantal accounts per accountmanager is in dit onderzoek bij 107 NAMA-leden gemiddeld zestien en varieert tussen de één en tweehonderd. De bedrijven hebben tussen de vijf en twaalfhonderd accounts met een gemiddelde van vierenzeventig accounts. Het aantal accountmanagers is gemiddeld elf en varieert tussen de één en tweehonderd per bedrijf.

4.3.3 Indeling accountmanagers

Bij omvangrijke accountmanagementsystemen is het waarschijnlijk dat een verdere indeling van accountmanagers in groepen plaatsvindt. Daarbij worden ze zodanig gegroepeerd dat ze in de structuur van de onderneming passen. Hoewel er talloze varianten in organisatiestructuren zijn, kunnen daarin toch een viertal basisstructuren worden onderscheiden, te weten: de functionele, de productmanagement, de marktgerichte en de geografische organisatiestructuur (Gelderman en Van der Hart 1995, p.157). Terwijl een bedrijf de verkoopafdeling naar product kan organiseren, is het volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.29) onwaarschijnlijk dat accountmanagers op dergelijke wijze worden georganiseerd, omdat accounts waarschijnlijk van meerdere product(groep)en zullen kopen. Volgens hen is de meest voorkomende indeling naar bedrijfstak. Door het groeperen van accounts naar bedrijfstakken wordt belangrijke kennis verworven en gebundeld. Shapiro en Moriarty (1984, p.32) wijzen er echter op dat het gevaarlijk kan zijn als accountmanagers verantwoordelijk zijn voor twee of meer rivalen. Ieder account zal dan de oprechtheid en toewijding van de accountmanager betwijfelen. Volgens Shapiro en Moriarty

(1984, p.29) kan daarnaast de geografische locatie van de hoofdkantoren van accounts de basis vormen voor het organiseren van accountmanagers. Hierdoor wordt bijvoorbeeld een manager verantwoordelijk voor alle accounts in Azië. Dit systeem wordt meestal gebruikt door accountmanagers die accounts bedienen in één bedrijfstak of een enkele groep van gerelateerde bedrijfstakken. Ook de Roos e.a. (1990, p.22) zijn soortgelijke indelingen tegen gekomen. Zij nemen onder meer als voorbeeld een indeling in handel/industrie - financiële instellingen - overheid, waarbij accountmanagers bij de eerste twee groepen per bedrijfstak werken en de accountmanagers voor overheid in eerste instantie regionaal werken, waarbinnen weer verdere opsplitsing mogelijk is. Zij spreken bij een dergelijke indeling van 'accountdivisies', waarmee ze een andere invulling aan het begrip geven dan Shapiro en Moriarty (zie paragraaf 4.1.4).

4.3.4 Elementen in de inrichting

Het eerste belangrijke element besproken in deze paragraaf betreft het aantal niveaus van accountmanagers in de organisatie. Er kan sprake zijn van een enkelvoudig niveau of meerdere niveaus accountmanagers. Het aantal niveaus van accountmanagers in het accountmanagementsysteem is gerelateerd aan de complexiteit van de account. Een complexere en omvangrijkere account zal eerder leiden tot een meervoudig accountmanagementsysteem. Bovendien zal bij een centraal geplaatst accountmanagementsysteem eerder sprake zijn van meerdere niveaus van accountmanagers, dan bij een decentraal accountmanagementsysteem. Het tweede belangrijke element is het aantal accountmanagers per niveau. Dit hangt af van het aantal accounts per accountmanager. Als vaststaat hoeveel accounts er zijn, bepaalt dit tevens het aantal accountmanagers dat in het accountmanagementsysteem participeert. Dit hangt ook weer samen met het aantal niveaus. Als er sprake is van een meervoudig accountmanagementsysteem, dan kan het aantal accounts per accountmanager verschillen. Het is denkbaar dat bijvoorbeeld een corporate accountmanager verantwoordelijk is voor slechts één account en dat een accountmanager op een lager niveau verantwoordelijk is voor vijf accounts. Een ander belangrijk element vormt de eventuele verdere indeling van accountmanagers. Bij grote accountmanagementsystemen is het waarschijnlijk dat een verdere indeling van accountmanagers plaatsvindt. Indien accountmanagers in groepen zijn ingedeeld, dan zijn de twee belangrijkste indelingen van accountmanagers naar bedrijfstak of naar geografie. Daarbij is het mogelijk eerst een verdeling te maken naar bedrijfstak en vervolgens naar geografie. Er kan dan sprake zijn van een accountmanagementsysteem met bijvoorbeeld corporate accountmanagers die ingedeeld zijn naar bedrijfstak en daar onder accountmanagers die geografisch ingedeeld zijn. De indeling kan echter ook omgekeerd zijn.

4.4 Accountteams

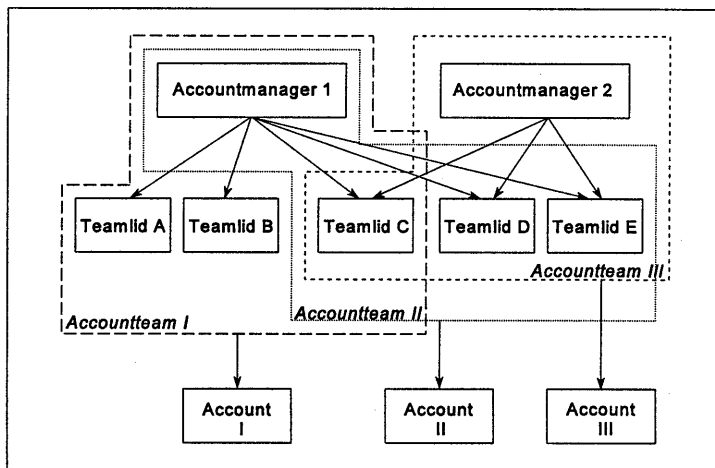
4.4.1 Definitie

In deze paragraaf zal de organisatie en toewijzing van ondersteunend personeel centraal staan. Het betreft hier de organisatie van het accountteam dat de accountmanager ondersteunt en waarvan hij tevens deel uit maakt. Per definitie bestaat het accountteam uit één voor het accountteam eindverantwoordelijke accountmanager en een aantal functionarissen uit verschillende afdelingen die de accountmanager ondersteunen in zijn werkzaamheden voor één

account, of meerdere accounts indien dezelfde leden betrokken zijn bij de werkzaamheden voor deze accounts. Er is sprake van meerdere accountteams indien:

- dezelfde accountmanager voor verschillende accounts met verschillende accountteamleden werkt;
- verschillende accountmanagers voor verschillende accounts met dezelfde accountteamleden werkt.

De definitie van het accountteam is schematisch weergegeven in afbeelding 4.3.



Afbeelding 4.3
Definitie accountteam

4.4.2 Inrichting accountteams

De keuze van de accountteamleden hangt af van de account. In feite zouden alle functies die direct met de klant contact hebben, moeten participeren in het accountteam. De accountmanager wordt dan ondersteund door bijvoorbeeld één of enkele product managers, een after sales verantwoordelijke, een technical supervisor en een functionaris die de interne contacten en afhandeling verzorgt. Als een account internationaal is en/of het productenpakket dat hij inkoop groot, dan is het wenselijk accountteams te formeren bestaande uit leden die verantwoordelijk zijn voor verschillende divisies of business units. Accountteams overschrijden daarbij vaak de divisiegrenzen binnen een organisatie. (De Roos e.a. 1990, p.24; Shapiro en Moriarty 1984, p.28; Verra 1994b, p.111; Verra 1994c, p.30). Een accountteam is op te vatten als een formele verbindingstechniek, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1, en in het bijzonder als een 'commissie' indien het accountteam op permanente basis is ingesteld (zie paragraaf 3.2.2). Er kan ook sprake zijn van ad hoc accountteams. Medewerkers ('ad hoc teamleden') nemen deel aan een accountteam als er bepaalde problemen bij de account optreden. Als het probleem is opgelost wordt het accountteam opgeheven (Sengupta e.a. 1997, p.31; Verra 1994b, p.112). Het accountteam fungeert in dit geval als een taakgroep (zie paragraaf 3.2.2). Uit onderzoek van Sengupta e.a. (1997, p.31) blijkt dat in slechts een kwart van de gevallen sprake is van

permanente accountteams. Volgens Verra (1994b, p.130) kan het accountteam bestaan uit fulltime en parttime leden. Verkoopbinnendienst en techniek worden meestal parttime aan het team toegevoegd.

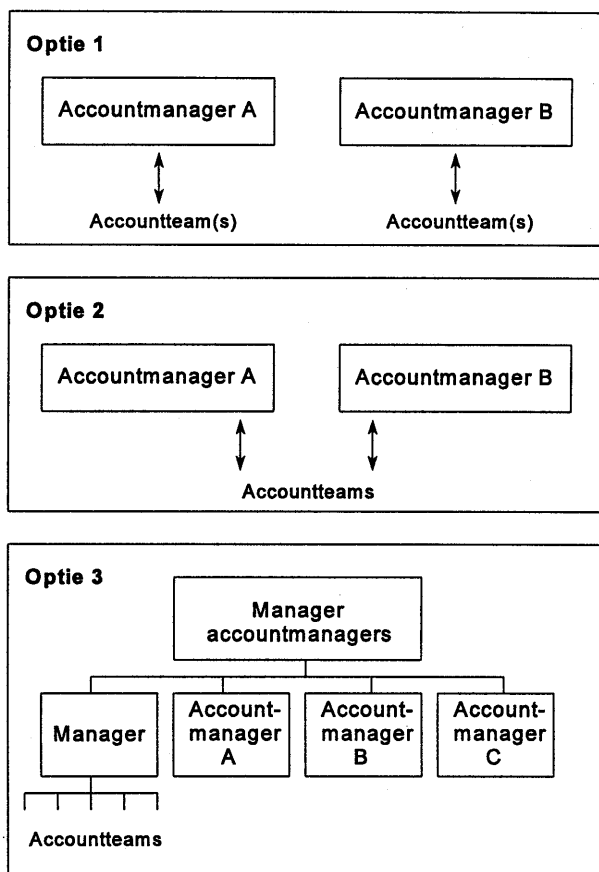
4.4.3 Hiërarchische verhoudingen

Er zijn meerdere opties voor de hiërarchische verhoudingen tussen de accountteamleden en de accountmanager enerzijds en tussen accountteamleden en hun eventuele eigen functionele manager anderzijds. In het geval van ad hoc en parttime leden kan de bewuste functionaris feitelijk in zijn eigen afdeling blijven werken en wordt hij alleen voor een deel toegevoegd aan het accountteam. Er ontstaat dan een matrixorganisatie, waarbij het lid zowel aan de accountmanager als aan de functionele manager rapporteert (Verra 1994b, p.130). Shapiro en Moriarty (1984, p.24) spreken niet van accountteamleden, maar van 'support functions'. Zij maken tevens onderscheid in verkoop en niet-verkoop ondersteunend personeel. Als eerste beschrijven zij een drietal mogelijkheden om verkooppersoneel te organiseren. Zij zeggen hierover: "Some national account sales forces have their own infrastructure to perform the field sales servicing of accounts. Most, however, use the general field sales force. Still other use a mixture: in areas where a national account has substantial operations, the field salesperson reports directly to the national account manager; in areas that need less intensive coverage, the national account manager must obtain support from the local presence of the general sales force". Vervolgens gaan zij in op de situatie waarin accountmanagers de beschikking hebben over niet-verkoopgeoriënteerd personeel, meestal functionele specialisten. De niet-verkoopgeoriënteerde functies worden op soortgelijke manier als de verkoopgeoriënteerde functies georganiseerd. Beide functies zullen daarom in deze paragraaf gezamenlijk worden besproken en zal er verder geen onderscheid meer tussen verkoop en niet-verkoop georiënteerde functies worden gemaakt.

Accountmanagers kunnen beschikken over een drietal verschillende typen accountteams (gebaseerd op Shapiro en Moriarty 1984, p.25):

- *Eigen accountteam*
De accountmanager heeft zijn eigen vast accountteam met eigen personeel. Het personeel rapporteert direct en alleen aan de eigen accountmanager (optie 1).
- *Gedeeld accountteam*
Personeel participeert in meerdere accountteams. Accountmanagers delen het personeel op een vooraf bepaalde basis en het personeel rapporteert aan de verschillende accountmanagers voor wie zij werken (optie 2).
- *Gedeeld accountteam met eigen manager*
Het personeel vormt een gezamenlijke afdeling onder toezicht van een eigen manager, die op zijn beurt rapporteert aan de manager van de accountmanagers. In deze situatie werkt het personeel alleen voor accounts, maar rapporteert niet direct aan de accountmanagers (optie 3).

Afbeelding 4.4 geeft de verschillende opties weer. De eerste optie heeft directe, enkelvoudige rapporteringslijnen en zorgt voor de meeste integratie tussen accountmanager en zijn team. De accountmanager heeft volledige verantwoordelijkheid over het accountteam. Deze aanpak is



Afbeelding 4.4
 Drietal accountteam opties
 (gebaseerd op Shapiro en Moriarty 1984, p.27)

volgens Shapiro en Moriarty alleen geschikt voor grote en/of geconcentreerde accountteams. In andere situaties zijn de reistijd en de kosten veel te hoog. Het gedeelde team (optie 2) werkt in kleine accountmanagementsystemen of als accounts overeenkomsten hebben. De accountmanager heeft, samen met andere accountmanagers, gedeelde verantwoordelijkheid over accountteamleden. Deze optie leidt daardoor tot dubbele verantwoordelijkheden (één persoon rapporteert aan meer dan één baas) en in middelenallocatie (één persoon werkt voor meer dan één account). Voordeel van deze optie zijn de lagere kosten door efficiënter reizen. De geografische spreiding van klantlocaties en de omvang van het accountmanagementsysteem bepalen de uitvoerbaarheid van deze aanpak. Volgens Shapiro en Moriarty (184, p.26) is dit de meest voorkomende aanpak. In optie 3, het gezamenlijke team, is het personeel minder in de accountteams geïntegreerd dan in opties 1 en 2. De accountmanager is in deze optie overwegend een 'coördinerend accountmanager' (zie paragraaf 3.2.3). Deze aanpak werkt volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.26) over het algemeen het beste bij grote accountmanagementsystemen die een

intensieve dekking moeten hebben van veel klantlocaties. In optie drie wordt echter een extra managementfunctie gecreëerd, waardoor de complexiteit van het accountmanagementsysteem toeneemt. Bovendien voldoet optie drie ook niet aan de in paragraaf 4.4 gegeven definitie van accountteams. In deze definitie wordt er van uitgegaan dat accountteams alleen bestaan uit accountmanagers en accountteamleden.

4.4.4 Locatie

De locatie van accountteams en in het bijzonder accountmanagers speelt vooral indien er in het eigen bedrijf en/of bij de account meerdere geografisch verspreide vestigingen zijn. Uit het onderzoek van De Roos e.a. (1990, p.24) blijkt dat internationale accounts bij 16 van de 27 respondenten centraal vanuit het hoofdkantoor worden benaderd. Uit het onderzoek van Wotruba en Castleberry (1993, p.57) bij 107 NAMA-leden blijkt echter dat bij meer dan de helft van de bedrijven de accountmanagers geografisch dicht bij de account zijn geplaatst. Volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.32) zullen bedrijven over het algemeen trachten om hun accountmanagers zo dicht mogelijk bij het hoofdkantoor van de account te plaatsen. Hierdoor staan accountmanagers dichter bij accounts. Als accountmanagers verantwoordelijk zijn voor meerdere accounts, dan worden zij toegewezen aan accounts met hoofdkantoren die dicht bij elkaar gelegen zijn. Hierdoor ontstaat een accountmanagementsysteem met geografische ingedeelde accountmanagers. Alhoewel er goede redenen kunnen zijn om accountmanagers dicht bij accounts te plaatsen, zijn er ook redenen om dit niet te doen:

- De accountmanager kan meer voor de account doen op het gebied van bijvoorbeeld productontwikkeling en productieplanning door dicht bij zijn eigen organisatie te zijn.
- De account is geografisch gespreid met het hoofdkantoor op een ongeschikte plaats, waardoor het moeilijk is om naar andere klantlocaties en de eigen organisatie te reizen.
- De DMU van de account bevindt zich op andere plaatsen dan het hoofdkantoor.

Als er meerdere accountmanagers actief zijn voor één en dezelfde account kan een (inter)nationaal verantwoordelijke 'leading accountmanager' of 'accountteamleider' worden aangewezen in één van de regio's of divisies. Deze wordt eindverantwoordelijk voor alle activiteiten voor de account. Hij heeft de coördinatie over de verschillende andere accountmanagers die bijvoorbeeld per land of landengroep actief zijn bij de account (De Roos e.a. 1990, p.24; Verra 1994b, p.128). De accountteamleider wordt gekozen op grond van de volgende overwegingen (Verra 1994b, p.129):

- meeste omzet bij de account;
- beste contacten bij de account (ook op hoog niveau);
- hoogste senioriteit;
- beste groeiprofiel.

Accountmanagers zullen in deze situatie tezamen met de accountteamleider het accountteam vormen, eventueel aangevuld met functionele specialisten. In geval van een gecentraliseerde 'key account management groep' (zie paragraaf 4.2.2) is de situatie gelijk. Ook in deze variant is de centrale accountmanager eindverantwoordelijk voor alle doen en laten voor de account. Er wordt

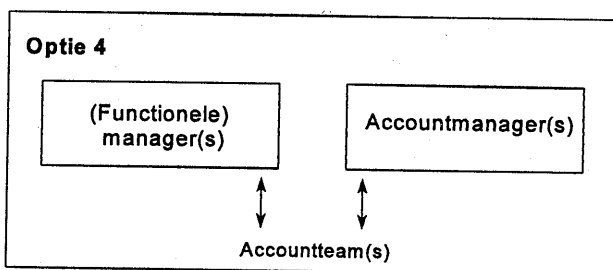
een accountteam geformeerd waarbij de regionale of divisie accountmanagers lid zijn van het accountteam (Verra 1994b, p.129).

Voor overige leden van accountteams én voor managers van accountmanagers gelden soortgelijke overwegingen. Zij kunnen geplaatst worden zowel in het veld als in het eigen hoofdkantoor. Als de accountmanagers geografisch dicht bij elkaar geplaatst zijn, kan het zinvol zijn om de manager dicht bij de accountmanagers te plaatsen. In andere gevallen is het hoofdkantoor de beste plaats, behalve als het hoofdkantoor geplaatst is op een slechte locatie voor accountmanagers. Als de managers van de accountmanagers in het veld geplaatst zijn, neigen ze naar meer accountgeoriënteerdheid. Als ze in het hoofdkantoor geplaatst zijn, worden ze meer bij beleidszaken betrokken en lijken ze meer als bestuurders te opereren (Shapiro en Moriarty 1984, p.33).

4.4.5 Elementen in de inrichting

Shapiro en Moriarty gaan voorbij aan de vraag of accountmanagers al dan niet moeten worden ondersteund met behulp van een accountteam. Het is echter denkbaar dat het niet in alle gevallen noodzakelijk is dat er accountteams gevormd worden. Er kan ook sprake zijn van een combinatie: sommige accountmanagers maken deel uit van en worden ondersteund door een accountteam, anderen niet. Als er wel sprake is van een accountteam, dan kunnen verschillende functies in het accountteam participeren. Welke functies dat zijn, hangt in grote mate af van de account. Het accountteam wordt zodanig samengesteld dat het tegemoet komt aan de behoeften en wensen van de account. Ook de hoeveelheid tijd die de functies in het accountteam participeren, hangt af van de account. Functies kunnen volledig in het accountmanagementsysteem integreren of er kan gebruik worden gemaakt van personeel dat vanuit een andere afdeling werkt en dus parttime in het accountmanagementsysteem participeert. In geval van een combinatie van zowel fulltime als parttime functies in het accountmanagementsysteem, beschrijven Shapiro en Moriarty de situatie waarin accountmanagers de beschikking krijgen over fulltime accountpersoneel in gebieden waar accounts substantiële activiteiten hebben. In gebieden die minder intensieve dekking vereisen, krijgen accountmanagers ondersteuning van lokaal personeel. Het is echter ook mogelijk dat de geografische component geen rol speelt, maar dat de accountmanager toch een accountteam heeft waarin beide typen van personeel voorkomen. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat een specialist uit de Research & Development afdeling, parttime participeert in het accountteam. Als personeel uit andere afdelingen parttime in het accountteam participeert, dan blijft dit personeel feitelijk in de eigen afdeling werken. Voor de functionele werkzaamheden wordt gerapporteerd en verantwoording afgelegd aan de (functionele) manager van de eigen afdeling en voor accountgericht werkzaamheden wordt gerapporteerd aan de accountmanager(s) (zie ook Verra 1994b, p.130). Hierdoor ontstaat een vierde optie met betrekking tot de toewijzing van accountteamleden aan het accountteam en accountmanager (zie afbeelding 4.5). De accountmanager heeft in deze optie, samen met de (functionele) managers een gedeelde verantwoordelijkheid ten opzicht van het personeel, maar is wel een leidende accountmanager (zie paragraaf 3.2.3). Een ander belangrijk element in de inrichting van een accountmanagementsysteem betreft de locatie van de accountteams. Leden van accountteams kunnen dicht bij het hoofdkantoor van de account of in het eigen hoofdkantoor worden geplaatst. Daarbij is het mogelijk om een aantal accountmanagers en overige accountteamleden dicht bij het hoofdkantoor van de account te plaatsen, terwijl anderen in het eigen hoofdkantoor geplaatst

zijn. Een soortgelijke keuze geldt voor de managers van de accountmanagers. Deze kunnen in het 'veld' werkzaam zijn of vanuit het eigen hoofdkantoor de accountmanagers aansturen.



Afbeelding 4.5
Vierde accountteam optie

4.5 Elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen

Ter afsluiting wordt in deze paragraaf een overzicht gegeven van de elementen die naar voren zijn gekomen in dit hoofdstuk en van belang zijn voor de inrichting van accountmanagementsystemen. In kader 4.1 zijn deze elementen weergegeven.

- Keuze voor accountmanagementsysteem:
1. Wel of geen accountmanagementsysteem
- Positie van accountmanagementsysteem in organisatie:
2. Accountmanagementsysteem geïntegreerd en/of separaat
 3. Hoogste niveau van accountmanagementsysteem in organisatie (indien geïntegreerd): business unit, divisie en/of corporate accountmanagementsysteem
- Positie van accountmanagers in accountmanagementsysteem:
4. Accountmanagers geïntegreerd in verkoop en/of vertegenwoordigen nieuw niveau in organisatie
- Niveaus van accountmanagers in accountmanagementsysteem:
5. Accountmanagers op één niveau of op meerdere niveaus
 6. Aantal accountmanagers per niveau
 7. Aantal accounts per accountmanager
- Indeling accountmanagers:
8. Accountmanagers worden wel ingedeeld of niet ingedeeld
 9. Accountmanagers worden ingedeeld naar industrie en/of naar geografie (indien accountmanagers wel worden ingedeeld)
- Accountteams:
10. Accountmanagers maken deel uit van accountteam en/of er is geen accountteam
 11. Functies die in accountteams participeren

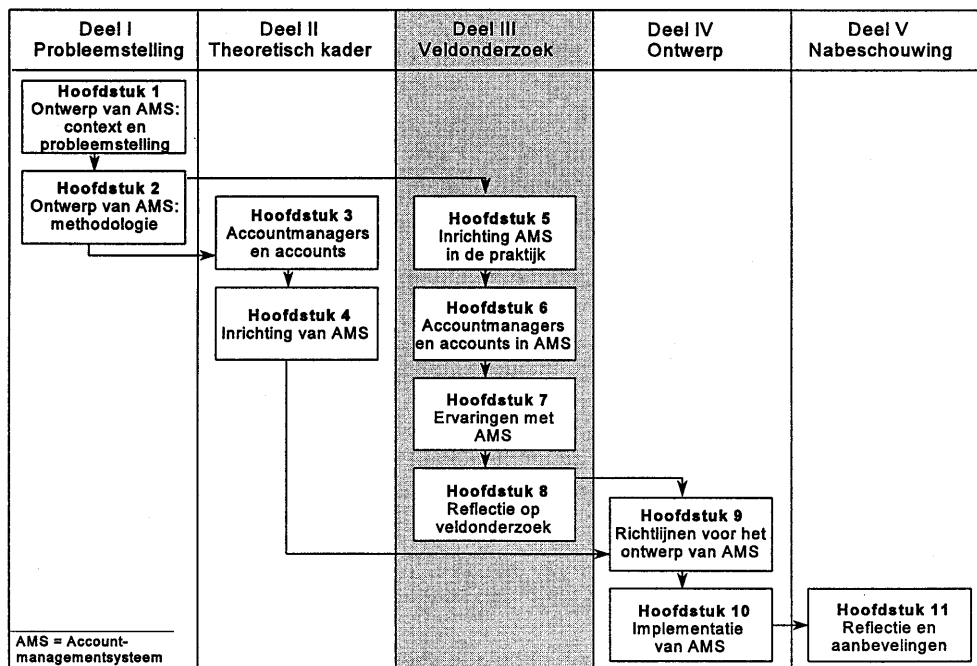
- | | |
|-----|---|
| 12. | Participatie van personen in accountteam: fulltime en/of parttime participatie |
| 13. | Hiërarchische verhoudingen: accountteamleden rapporteren aan accountmanagers en/of aan andere managers |
| 14. | Hiërarchische verhoudingen (indien rapportage aan accountmanagers): accountteamleden rapporteren aan één accountmanager of meerdere accountmanagers |
| 15. | Locatie accountteams: accountteams worden dicht bij het hoofdkantoor van de account geplaatst en/of in eigen hoofdkantoor geplaatst |

Kader 4.1

Elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen

Deel III

Veldonderzoek





5

Inrichting accountmanagementsystemen in de praktijk

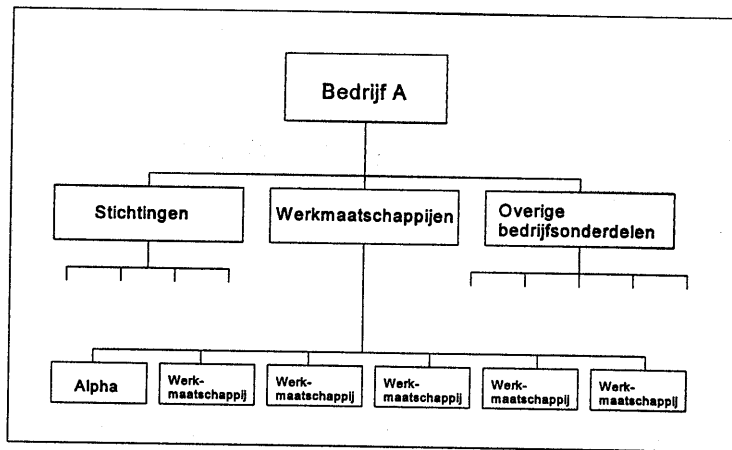
In dit eerste hoofdstuk van Deel III: Veldonderzoek, zal per bedrijf(sonderdeel) de inrichting van het accountmanagementsysteem worden beschreven. In iedere paragraaf zal als eerste in het kort het bedrijf en bedrijfsonderdeel worden geschetst in termen van organisatie, producten en markten. Vervolgens zal worden ingegaan op de inrichting van het accountmanagementsysteem. Iedere paragraaf wordt afgesloten met een overzicht van de inrichting van het accountmanagementsysteem. Daarbij zullen de elementen die van belang zijn voor de inrichting van accountmanagementsystemen en naar voren zijn gekomen in hoofdstuk 4 (zie kader 4.1) een belangrijke rol spelen. In dit hoofdstuk, evenals in de hoofdstukken 6 en 7, worden de beschrijvingen zoveel mogelijk sec gehouden. In hoofdstuk 8 zal vervolgens het veldonderzoek nader worden beschouwd om op basis daarvan, gecombineerd met kennis uit de hoofdstukken 3 en 4, richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen af te leiden. In hoofdstuk 10 zullen bovendien de belangrijkste conclusies op basis van het veldonderzoek worden verwoord.

5.1 Bedrijf A

Bedrijf A is een Nederlandse dienstverlener op het gebied van (inter)nationaal transport van informatie en goederen. Het bedrijf heeft zes werkmaatschappijen en 106 deelnemingen die aan deze werkmaatschappijen zijn gelieerd. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn zo veel mogelijk gedecentraliseerd. De beschrijving van bedrijf A en het accountmanagementsysteem bij de werkmaatschappij 'Alpha' hebben betrekking op de situatie in het jaar 1996. In bijlage 3.1 is meer informatie over bedrijf A opgenomen. In afbeelding 5.1 is de organisatie van bedrijf A in grote lijnen weergegeven.

5.1.1 Inrichting accountmanagementsysteem Alpha

De werkmaatschappij Alpha is met bijna tweederde van de omzet van bedrijf A, de grootste werkmaatschappij. Deze werkmaatschappij voorziet in communicatiebehoeften van zakelijke en particuliere klanten. Alpha heeft een meervoudig accountmanagementsysteem. Er zijn accountmanagers op regionaal, 'corporate' en Europees niveau. Voor de uitvoering van de operationele werkzaamheden, heeft Alpha Nederland ingedeeld in dertien districten die op hun beurt weer zijn ingedeeld in tweeëndertig regio's. In iedere regio zijn klanten in groepen ingedeeld, waarvoor een bepaalde groep van verkopers verantwoordelijk is. De regionale verkoop



Afbeelding 5.1
Organisatie van bedrijf A

wordt gedaan door 'kleine order markt' verkopers en communicatie-adviseurs. Gemiddeld zijn er zes of zeven communicatie-adviseurs per regio die ieder verantwoordelijk zijn voor twintig tot vijftig vaste klanten. Daarnaast zijn er per regio twee tot drie (regionale) accountmanagers die ieder verantwoordelijk zijn voor ongeveer vijf vaste klanten in de groot zakelijke markt. Centraal op Alpha niveau is een zogenaamde 'corporate accountgroep' geplaatst. Alhoewel Alpha van 'corporate' spreekt, is hier in feite niet sprake van een corporate accountmanagementsysteem. Alpha is werkmaatschappij van bedrijf A. In feite is sprake van een accountmanagementsysteem op divisie niveau. Op het corporate niveau van bedrijf A is geen accountmanagementsysteem aanwezig.

De corporate accountgroep bestaat uit vijfendertig corporate accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor de nationale top-50 bedrijven, 'de meest uitdagende en waardevolle' klanten. De invulling van het accountmanagementsysteem op dit niveau zal aan de hand van het accountteam Rho (zie paragraaf 5.1.3) nader worden bekeken. Alpha is begin jaren negentig een joint venture 'ABC' aangegaan met een drietal andere Europese bedrijven. Samenwerking wordt gezocht met een Amerikaans bedrijf. Redenen voor het oprichten van deze joint venture zijn onder meer de internationalisatie van markten en de daaruit volgende concurrentie. Vooral internationaal opererende bedrijven en organisaties verlangen grensoverschrijdende integrale dienstverlening met voor hen niet meer dan één aanspreekpunt. In de joint venture ABC zijn in de participerende bedrijven/landen zogenaamde 'key accountmanagers' geplaatst die internationaal verantwoordelijk zijn voor internationale accounts. In de overige landen zijn verkopers aanwezig. Door het meervoudige accountmanagementsysteem is het mogelijk om multinationals op verschillende niveaus gelijkwaardig aan te spreken. Zo is bijvoorbeeld voor de Europese hoofdvestiging in Zwitserland van een Amerikaans bedrijf een key accountmanager in Zwitserland van ABC verantwoordelijk. Voor een vestiging in Nederland is een regionale accountmanager van Alpha verantwoordelijk. Het accountmanagementsysteem op ABC-niveau is nog in ontwikkeling. Voor enkele zeer grote accounts is dit systeem wel al in werking, voor

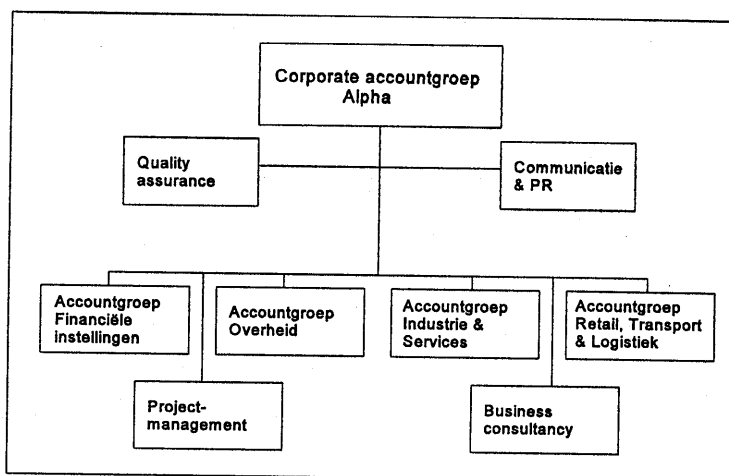
de overige in aanmerking komende accounts wordt nog gezocht naar een optimale invulling. De diverse niveaus van het accountmanagementsysteem in de Alpha organisatie zijn weergegeven in afbeelding 5.2.

Internationale accounts	Key accountmanagers	ABC	<i>Internationaal accountmanagementsysteem</i>
Nationale accounts	Corporate accountmanagers	Alpha (Corporate account groep)	<i>Nationaal accountmanagementsysteem</i>
Groot zakelijke markt	(Regionale) accountmanagers	Alpha Regio's	<i>Regionaal accountmanagementsysteem</i>
Midden- en kleinbedrijf	Adviseurs Kleine order markt verkopers	Alpha Regio's	<i>Verkoop</i>
<i>Type klant</i>	<i>Type verkoop</i>	<i>Bedrijfsniveau</i>	

Afbeelding 5.2
Meervoudig accountmanagementsysteem

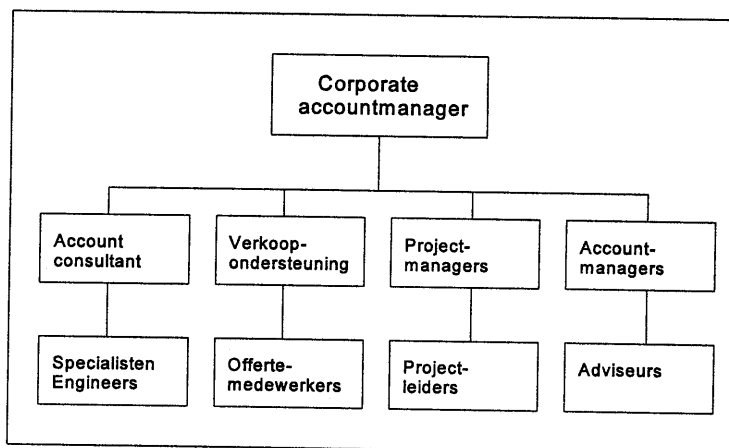
5.1.2 Corporate accountgroep

Centraal binnen Alpha is de corporate accountgroep geplaatst. Deze groep vormt zijn eigen hiërarchie binnen Alpha. Kern van deze groep wordt gevormd door een viertal accountgroepen ingedeeld op basis van branches (zie afbeelding 5.3). De in de corporate accountgroep geplaatste corporate accountmanagers hebben ieder de beschikking over een accountteam. Accountteams bestaan uit twee tot veertig teamleden. Binnen de corporate accountgroep zijn er ongeveer veertig accountteams. Daarbij worden er steeds meer 'dedicated' accountteams, verantwoordelijk voor één account, gevormd. Het accountteam wordt samengesteld door de corporate accountmanager. Deze streeft ernaar het team zo optimaal mogelijk in te vullen, zodanig dat het team zo goed mogelijk past bij de account. Corporate accountmanagers moeten er zelf voor zorgen dat ze 'goede' teamleden hebben en tussen corporate accountmanagers kan daardoor strijd ontstaan om mensen. Afbeelding 5.4 geeft aan welke functies een rol kunnen spelen in een accountteam. De teams worden fysiek dicht bij de DMU van de account geplaatst, hebben een redelijk zelfstandige positie en zijn resultaatverantwoordelijk (op basis van opbrengsten/kosten). Accountteams kunnen zowel centraal als decentraal worden samengesteld. Centrale leden in het accountteam werken vanuit het marketing- en verkoopkantoor en hun kosten (salaris en dergelijke) komen ten laste van het budget van de resultaatverantwoordelijke corporate accountmanager. Decentrale leden werken vanuit de regio's en districten en zijn meestal parttime verbonden aan het team. In tegenstelling tot centrale teamleden komen hun kosten niet ten laste van de corporate accountmanager, maar ten laste van de regiomanager. Soms kan dit spanningen tussen accountmanagers en regiomanagers opleveren. Alhoewel decentrale teamleden goedkoper zijn



Afbeelding 5.3
Organisatie van corporate accountgroep

voor de corporate accountmanager, wordt de corporate accountmanager tegelijkertijd in een afhankelijke positie geplaatst. De regiomanager is eindverantwoordelijk voor het decentrale, parttime teamlid. Wegens de verstrengelde belangen is het voor de corporate accountmanager moeilijk om de decentrale leden goed aan te sturen. Het is van belang dat er goede afspraken worden gemaakt over de verdelingen tussen het accountspecifieke werk van de decentrale, parttime leden en het andere werk dat zij doen. Wat betreft de parttime teamleden in de regio's is sprake van de vierde accountteam optie. Voor wat betreft de centrale teamleden is sprake van de eerste accountteam optie (zie paragraaf 4.4.1).



Afbeelding 5.4
Mogelijke invulling accountteam

5.1.3 Accountteam Rho

Sinds een aantal jaren behoort het papier- en verpakkingsbedrijf Rho tot de corporate accounts van Alpha. Account Rho heeft zelf gevraagd om een vast aanspreekpunt voor alle vestigingen van het bedrijf. Account Rho valt onder de accountgroep 'Industrie & Services' (zie afbeelding 5.3). Het corporate accountteam Rho bestaat, behalve uit één fulltime corporate accountmanager, ook uit één fulltime accountconsultant voor technische ondersteuning, één fulltime en drie parttime accountmanagers. De corporate accountmanager is eindverantwoordelijk voor account Rho en zijn accountteam. De rol van de corporate accountmanager is vergelijkbaar met die van de accountteamleider, besproken in paragraaf 4.4.2. In eerste instantie heeft de corporate accountmanager er voor gekozen om het accountteam decentraal in te richten en een afspiegeling te laten zijn van de organisatie van de account. Account Rho bestaat uit een drietal hoofdsectoren: 'Distributie', 'Papier' en 'Verpakkingen'. Voor iedere sector was in eerste instantie een parttime accountmanager in één van de regio's verantwoordelijk. Iedere accountmanager was actief voor de vestigingen van de account in de diverse aan hem toegewezen regio's. Vooral in de sector 'Verpakkingen' leverde dit problemen op, aangezien in deze sector er veel vestigingen van de account in Nederland zijn. Nu zijn er drie regionaal verdeelde accountmanagers voor deze sector aangesteld. Elk van deze accountmanagers zijn voor een kleiner gedeelte van hun tijd toegewezen aan het accountteam Rho, maar zij zijn wel fysiek dichterbij de account geplaatst. De accountmanager verantwoordelijk voor de sector 'Papier' is als enige fulltime verbonden aan het team en centraal geplaatst in de corporate accountgroep. In eerste instantie is hij als parttime accountmanager in Zuid-Nederland actief geweest voor account Rho. Nadat account Rho corporate account is geworden, is deze accountmanager overgegaan naar de corporate accountgroep. Deze accountmanager voert ook wel eens opdrachten voor de andere twee sectoren 'Distributie' en 'Verpakkingen' uit. Activiteiten voor deze sectoren worden dan afgestemd met de andere accountmanagers. De accountconsultant is fulltime verbonden aan het accountteam Rho. In tegenstelling tot de accountmanagers is hij actief voor de gehele organisatie van account Rho. De accountconsultant dient als informatiebron en biedt vooral technische ondersteuning en advisering, zowel intern als aan de account. Aangezien accountmanagers meer financieel-georiënteerd en relatie-onderhoudend zijn ingesteld en minder technisch, gaan technisch-inhoudelijke vragen door naar de beter op de hoogte zijnde accountconsultant. In paragraaf 6.1.1 zal uitgebreider op de functies van corporate accountmanager, accountmanager en accountconsultant worden ingegaan.

5.1.4 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf A en Alpha

Op basis van de elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen afgeleid in hoofdstuk 4, wordt in tabel 5.1 een overzicht gegeven van het accountmanagementsysteem van bedrijf A en Alpha.

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf A en Alpha
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Geïntegreerd
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	Divisie
4.	AM in verkoop en/of nieuw niveau	Nieuw niveau en verkoop
5.	AM op één of meerdere niveaus	Meerdere niveaus

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf A en Alpha
6.	Aantal accounts per AM	Hoogste niveau: 1-2 nationaal Laagste niveau: ongeveer 5 regionaal
7.	Aantal AM per niveau	Hoogste niveau: 35 Laagste niveau: 100
8.	Indeling AM	Ja
9.	Industrie en/of geografie	Hoogste niveau: industrie Laagste niveau: geografie
10.	Accountteams	Ja
11.	Functies in accountteam	Gevarieerd: verkoop, technisch en functioneel
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime en parttime
13.	Rapportering aan AM en/of aan andere managers	AM, AM en andere managers
14.	Aan één of meerdere AM	Eén of meerdere AM
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	Dicht bij account

Tabel 5.1

Inrichting van accountmanagementsysteem bedrijf A en Alpha
(AMS = accountmanagementsysteem, AM=accountmanager)

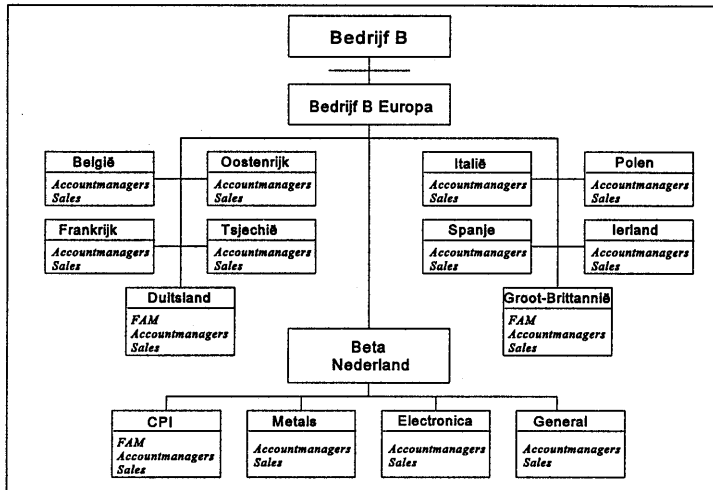
5.2 Bedrijf B

Bedrijf B is een van oorsprong Amerikaans bedrijf met vestigingen in 30 landen. 'Beta' is de Nederlandse vestiging van bedrijf B en valt onder de directe verantwoordelijkheid van het Europese hoofdkantoor, gevestigd in Engeland. Beta is in Nederland producent en leverancier van industriële gassen. Levering van gassen vindt plaats (afhankelijk van gebruiksvolume, productspecificaties en wensen van afnemers) in cilinders, minitanks, bulk of on-site (zie bijlage 3, paragraaf 3.2.2). Naast levering van gassen, levert Beta installaties en apparatuur voor opslag, distributie en toepassing van gassen. Rotterdam (Pernis, Europoort en Botlek) is door de clustering van (chemische) bedrijven het grootste afzetgebied voor Beta. Voor deze bedrijven wordt veel on-site bouw gedaan dicht bij de klant of geleverd vanuit centrale fabrieken. Grote contracten worden voor langere tijd afgesloten. Bedrijf B heeft wereldwijd 100.000 klanten. In Nederland heeft Beta 35 grote 'contracten' en ongeveer 1000 klanten. In bijlage 3.2 is meer algemene informatie over bedrijf B en Beta opgenomen.

5.2.1 Inrichting accountmanagementsysteem Beta

De organisatie van marketing en verkoop van Beta was vroeger verdeeld in marketing en verkoop verantwoordelijk voor levering per leiding en on-site en marketing en verkoop verantwoordelijk voor levering per vrachtwagen, bulk en cilinders. Deze indeling werkte niet goed doordat aan een aantal klanten zowel per pijpleiding als per vrachtwagen wordt geleverd. Voor klanten betekende dit dat zij via meerdere kanalen zaken deden met Beta. Enkele jaren geleden is omgeschakeld naar een marketing- en verkooporganisatie gericht op klant- of marktsegmenten. Het hier beschreven accountmanagementsysteem heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997. Het accountmanagementsysteem bestaat sinds het najaar 1995. De huidige organisatie van Beta bestaat uit een viertal marktgeoriënteerde business divisies (verkoop), operationele divisies

(productie), engineering en (corporate) finance. De organisatie van de (Europese) verkoop is weergegeven in afbeelding 5.5.



Afbeelding 5.5
Organisatie van verkoop (FAM = Focussed accountmanager)

De verkooporganisatie in Nederland is ingedeeld in een viertal verkoopgroepen gebaseerd op de industrie van klanten, te weten: 'Chemical Process Industry (CPI)', 'Metals', 'Electronics' en 'General'. In iedere groep wordt onderscheid gemaakt in accounts en overige klanten. De CPI-groep bevat 50 klanten, waarvan 5 klanten account zijn. Wat betreft omzet is dit de grootste van de vier groepen. De indeling in vier groepen wordt vooral voor grotere klanten gebruikt, terwijl kleinere klanten meestal terechtkomen bij de General groep. Kleinere klanten actief in bijvoorbeeld de elektronica-industrie denken wel dat ze zaken doen met de Electronics groep, maar in werkelijkheid worden zij doorgeschoven naar de General groep. In alle vier de groepen zijn accountmanagers actief voor een beperkt aantal klanten. Naast accountmanagers zijn er in de vier groepen ook marketeers en financiële mensen aanwezig. Alleen in de CPI-groep zijn zogenaamde 'focussed accountmanagers' actief. Focussed accountmanager is een term die intern wordt gebruikt, extern wordt de naam 'executive accountmanager' gebruikt. In de CPI-groep in Nederland is naast één focussed accountmanager, een tweetal accountmanagers verantwoordelijk voor een dertigtal Nederlandse bedrijven. Wereldwijd wordt het systeem van de focussed accountmanagers toegepast voor de 75 grootste accounts. In Europa zijn er drie focussed accountmanagers, waarbij iedere focussed accountmanager (eind)verantwoordelijk is voor een aantal grote chemische bedrijven in een bepaald land:

- Focussed accountmanager voor vijf grote chemische bedrijven in Nederland.
- Focussed accountmanager voor drie grote chemische bedrijven in Duitsland.
- Focussed accountmanager voor drie grote chemische bedrijven in Engeland.

De focussed accountmanager voor de vijf grote chemische bedrijven in Nederland is ook in Nederland geplaatst, omdat deze bedrijven het hoofdkantoor of een sterke basis in Nederland hebben. Om dezelfde reden zitten de overige twee focussed accountmanagers in respectievelijk Duitsland en Engeland. Alhoewel de drie focussed accountmanagers ieder hun eigen accounts hebben, waardoor er geen overlap in klanten kan ontstaan, zijn de focussed accountmanagers alleen verantwoordelijk voor de Europese activiteiten van de desbetreffende account. Voor een account die wereldwijd actief is, is er niet alleen een focussed accountmanager in Europa, maar ook een focussed accountmanager in Amerika. Er is regelmatig overleg tussen hen. Zo worden iedere drie maanden accountplannen uitgewisseld.

De focussed accountmanager heeft naar eigen zeggen geen vast accountteam. Toch wordt de focussed accountmanager in Nederland ondersteund door accountmanagers om zijn accounts zo goed mogelijk van dienst te zijn. Voor één van de accounts wordt de Nederlandse focussed accountmanager bijvoorbeeld ondersteund door een zevental accountmanagers in Europa. De functie van focussed accountmanager is daarmee vergelijkbaar met die van de 'accountteamleider' (zie paragraaf 4.4.2). De overige accountmanagers zijn naast deze account ook verantwoordelijk voor andere accounts. De focussed accountmanager wordt bovendien ondersteund door een projectontwikkelingsteam, als er nieuwe projecten bij bestaande accounts moeten worden binnengehaald. Verantwoordelijk voor het binnengaan van nieuwe business is de 'accountleader'. De accountleader kan de focussed accountmanager zijn, maar deze functie kan ook door de focussed accountmanager gedelegeerd zijn aan iemand anders. Als bijvoorbeeld in Spanje bij een account uitbreiding plaats vindt, ligt het voor de hand iemand in Spanje als accountleader te benoemen.

Het accountmanagementsysteem is meervoudig hiërarchisch in de CPI-groep: er zijn focussed accountmanagers en daaronder accountmanagers. Focussed accountmanagers werken Europees, de accountmanagers in ieder land zijn verantwoordelijk voor hun eigen nationale accounts of voor nationale activiteiten van Europese accounts. Alle accountmanagers zijn fulltime accountmanager en maken deel uit van de verkoopafdeling. Eindverantwoordelijke voor de focussed accountmanagers van CPI is een general manager gestationeerd in Engeland. De accountmanagers van CPI rapporteren op hun beurt aan de focussed accountmanager voor wat betreft de accounts, daarnaast rapporteren zij voor wat betreft andere werkzaamheden aan 'bulkmanagers'. Alle andere accountmanagers rapporteren aan de general manager van de desbetreffende groep. De general manager gaat soms mee op klantenbezoek, hij doet voorstellen voor accountteams en signaleert nieuwe verkoop mogelijkheden. Of projecten al dan niet doorgang vinden, wordt ook door de general manager beslist. Voor zeer grote projecten wordt in de VS beslist.

5.2.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf B en Beta

In tabel 5.2 is op basis van de elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen afgeleid in hoofdstuk 4, het accountmanagementsysteem van bedrijf B en Beta beschreven.

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf B en Beta
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Geïntegreerd
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	Business unit
4.	Am in verkoop en/of nieuw niveau	Verkoop
5.	AM op één of meerdere niveaus	Meerdere niveaus
6.	Aantal accounts per AM	Hoogste niveau: 5 Europese Laagste niveau: 15 nationaal
7.	Aantal AM per niveau	Hoogste niveau: 1 Laagste niveau: 2
8.	Indeling AM	Ja
9.	Industrie en/of geografie	Hoogste niveau: industrie Laagste niveau: geografie
10.	Accountteams	Ja (minder geformaliseerd)
11.	Functies in accountteam	AM
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime en parttime
13.	Rapportering aan AM en/of andere managers	AM en andere managers
14.	Aan één of meerdere AM	Meerdere AM
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	Dicht bij account

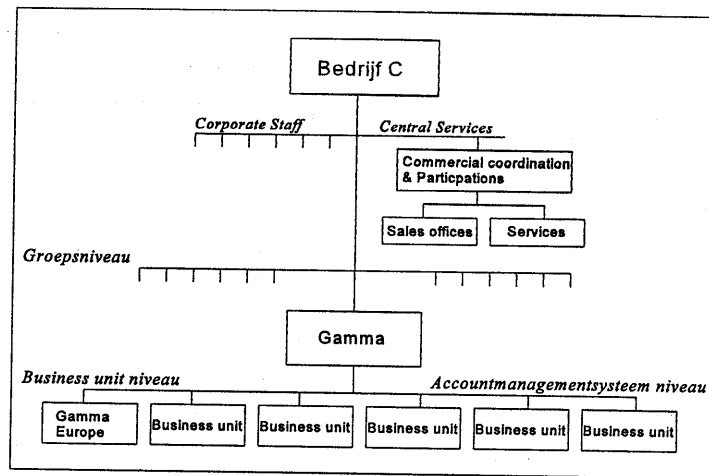
Tabel 5.2
Inrichting van accountmanagementsysteem bedrijf B en Beta
(AMS=accountmanagementsysteem, AM=accountmanager)

5.3 Bedrijf C

Bedrijf C is een chemie- en materialenconcern. Het bedrijf heeft een decentrale organisatiestructuur bestaande uit dertien product/markt 'business groepen' die vrijwel zelfstandig opereren. De sales offices van bedrijf C in Europa, de Verenigde Staten en Azië, ondersteunen de verkoopactiviteiten van de meeste business groepen. De business groep 'Gamma' bestaat uit een zestal business units en heeft productielocaties in de Verenigde Staten, Nederland, Brazilië en Japan. Gamma maakt synthetische rubberpolymeren en thermoplastische rubbers. Het belangrijkste product van Gamma wordt gebruikt in de automobiellindustrie en in de bouw. In totaal zijn er wereldwijd 12 aanbieders van dit product, waarbij Gamma marktleider is. In afbeelding 5.6 is de organisatiestructuur van bedrijf C in grote lijnen weergegeven. Meer informatie over het bedrijf is opgenomen in bijlage 3.3.

5.3.1 Inrichting accountmanagementsysteem Gamma

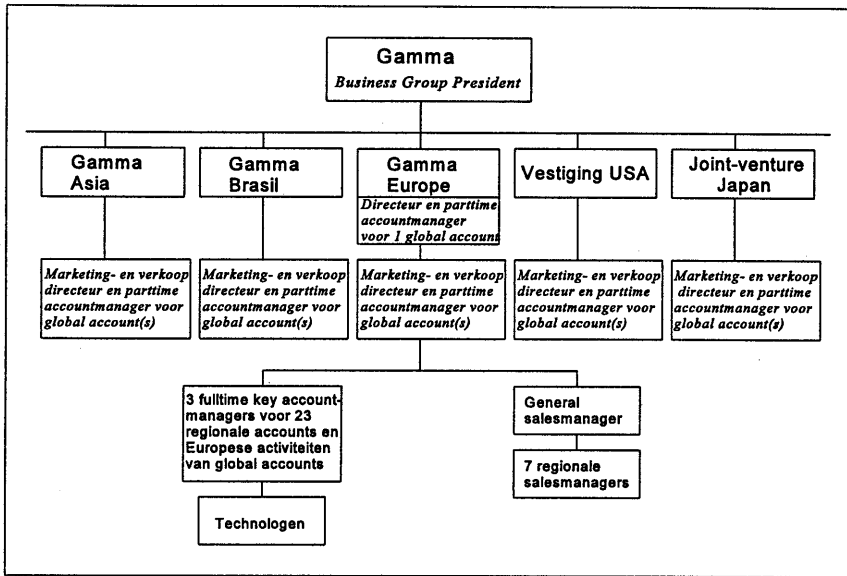
De business groep Gamma is in 1990 met een accountmanagementsysteem voor vier global accounts gestart. Vervolgens zijn daar in 1994 vier 'bi-regionaal' (op twee continenten opererende) klanten als account toegevoegd. Het hier beschreven accountmanagementsysteem heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997 en bestaat eveneens sinds 1997. In Europa heeft Gamma ongeveer 180 klanten. Daarvan zijn ongeveer dertig klanten en ook enkele potentiële klanten tot account benoemd. Binnen de groep van accounts worden zeven global accounts



Afbeelding 5.6
Organisatiestructuur bedrijf C

onderscheiden die een andere positie in het accountmanagementsysteem innemen. De beslissing om een accountmanagementsysteem in te voeren is door de top van bedrijf C genomen. Ook andere business groepen hebben accountmanagementsystemen ingevoerd, maar er is geen afstemming tussen de business groepen hierover geweest. Volgens het bedrijf kan het accountmanagementsysteem niet op dezelfde wijze worden georganiseerd, omdat de business groepen onderling te veel verschillen. Waarschijnlijk is de business groep Gamma de eerste geweest die een accountmanagementsysteem wereldwijd en gestructureerd heeft ingevoerd. Overlap in accounts tussen Gamma en andere business groepen komt voor. Bij ongeveer vijf van de dertig accounts van Gamma bestaat overlap. In de toekomst zal dit waarschijnlijk meer worden, omdat klanten steeds meer overgaan tot aanschaf van complete systemen en daardoor ook meer producten van meerdere business groepen gaan kopen. Overlap komt ook voor bij de sales offices die multi-product werken: zij verkopen producten van meerdere business groepen. Als het zwaartepunt van de producten die een klant koopt, bestaat uit Gamma producten, dan gaat de key accountmanager van Gamma samen met een lokale verkoper naar de account. Daarover is wel onderling overleg tussen de business groepen en sales offices. Coördinatie is echter relatief zwak of ad hoc, terwijl coördinatie in feite wel noodzakelijk is. Er wordt gewerkt aan het structureren van het overleg en er wordt een database met klantinformatie voor de gehele verkooporganisatie van bedrijf C gemaakt.

In afbeelding 5.7 is de organisatie van Gamma, en in het bijzonder van de business unit 'Gamma-Europe', met nadruk op het accountmanagementsysteem weergegeven. De directeur van Gamma-Europe is tevens parttime accountmanager voor de grootste global account. Vijf business units en productielocaties van Gamma met activiteiten in Azië, Japan, USA en Brazilië en Europa hebben ieder marketing- en verkoopdirecteuren. Zij zijn parttime accountmanager ('key account executives') voor de andere zes global accounts. Onder de marketing- en verkoopdirecteur Europa is de verkooporganisatie in twee groepen gedeeld. Enerzijds is er een general salesmanager eindverantwoordelijk voor zeven regionale salesmanagers. Anderzijds zijn er key



Afbeelding 5.7
Organisatie van Gamma met nadruk op accountmanagementsysteem

accountmanagers die deel uit maken van de verkooporganisatie, alhoewel zij binnen de verkooporganisatie een andere positie hebben dan de regionale salesmanagers. Key accountmanagers worden meer als manager gezien, terwijl salesmanagers echte verkopers zijn. Er zijn drie fulltime key accountmanagers. Zij zijn verantwoordelijk voor 23 accounts met activiteiten voornamelijk in Europa en voor de Europese activiteiten van de zeven wereldwijd opererende global accounts. Ieder van de drie Europese key accountmanagers is maximaal verantwoordelijk voor drie global accounts. De verantwoordelijkheid van de key accountmanagers voor accounts is dus alleen Europees. De accountmanagers zijn daarmee in het accountmanagementsysteem in de eerste plaats geografisch ingedeeld. Bij Gamma bestaat het accountmanagementsysteem uit meerdere niveaus accountmanagers: er zijn parttime key account executives (marketing en sales directeuren) en fulltime key accountmanagers. Het accountmanagementsysteem is decentraal ingebed op business unit niveau. Het accountmanagementsysteem bij Gamma heeft zowel kenmerken van een 'parttime accountmanagementsysteem' als van een 'accountmanagementsysteem op business unit niveau' (zie paragraaf 4.1.1). Een parttime accountmanagementsysteem is dus niet onderscheidend. Een parttime invulling van de functie van accountmanager is ook voor andere typen accountmanagementsystemen mogelijk.

Key accountmanagers hebben een vast accountteam per account. De invulling van de teams wisselt per account, afhankelijk van de noodzakelijke expertise die bij een account gewenst is. Key accountmanagers hebben ieder de beschikking over één of meerdere vaste technologen en hebben toegang tot centrale services. Hieronder vallen het technical service-apparaat, business development en R&D faciliteiten. Regionale salesmanagers hebben beperkt de beschikking over

deze faciliteiten. Zij moeten bijvoorbeeld zelf de technical service verzorgen. Key accountmanagers kunnen tevens beschikken over de diensten van regionale salesmanagers.

Er is een overlegstructuur waarin accountmanagers, technologen en salesmanagers zeer frequent overleggen. Hierdoor houdt men elkaar op de hoogte van onderlinge activiteiten en worden bezoekrapporten uitgewisseld. Goede interne communicatie wordt zeer belangrijk gevonden en er wordt tevens veel aandacht besteed aan team building. De drie key accountmanagers rapporteren altijd aan de marketing- en verkoopdirecteur Europa, voor wat betreft de normale, Europese accounts. Voor wat betreft de global accounts, zijn er verschillende rapportagelijnen. Key accountmanagers kunnen bijvoorbeeld aan de Amerikaanse marketing- en verkoopdirecteur rapporteren, maar ook aan de directeur van Gamma-Europe. Aansturing bestaat vooral uit personele aansturing. De marketing- en verkoopdirecteur zorgt er onder meer voor dat accountmanagers duidelijk voor ogen hebben wat de doelstellingen op lange termijn zijn en dat accountplannen nog up-to-date zijn. De accountmanagers zijn dichtbij de plaats waar de activiteiten van het account het zwaartepunt hebben, geplaatst. Er is één accountmanager verantwoordelijk voor de subgroep 'building en constructions' accounts en deze is geplaatst in Nederland. Er zijn twee accountmanagers voor de groep 'automotive'. Voor de groep 'automotive' accounts die voor een groot gedeelte in Duitsland actief zijn, is een accountmanager geplaatst in Nederland. Duitsland wordt, wat betreft cultuur, taal en afstand, als thuismarkt beschouwd. Voor de groep 'automotive' accounts die voor een groot gedeelte in Frankrijk actief zijn, is een accountmanager geplaatst in Frankrijk.

5.3.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf C en Gamma

Tabel 5.3 geeft een overzicht van het accountmanagementsysteem van bedrijf C en Gamma op basis van elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen afgeleid in hoofdstuk 4.

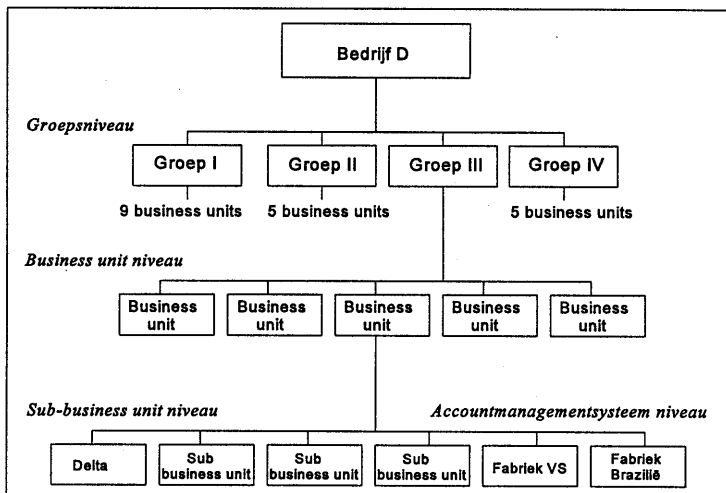
Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf C en Gamma
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Geïntegreerd
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	Business unit
4.	AM in verkoop en/of nieuw niveau	Verkoop
5.	AM op één of meerdere niveaus	Meerdere niveaus
6.	Aantal accounts per AM	Hoogste niveau: 1 global Middelste niveau: 1-2 global Laagste niveau: ongeveer 8 Europese
7.	Aantal AM per niveau	Hoogste niveau: 1 Middelste niveau: 1 Laagste niveau: 3
8.	Indeling AM	Ja
9.	Industrie en/of geografie	Hoogste niveau: geografie Laagste niveau: industrie
10.	Accountteams	Ja
11.	Functies in accountteam	Gevarieerd: verkoop en technische functies
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime en parttime
13.	Rapportering aan AM en/of andere managers	AM en andere managers

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf C en Gamma
14.	Aan één of meerdere AM	Eén of meerdere AM
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	Dicht bij account

Tabel 5.3
Inrichting van accountmanagementsysteem bedrijf C en Gamma
(AMS = accountmanagementsysteem, AM=accountmanager)

5.4 Bedrijf D

Bedrijf D bestaat uit vier groepen van business units. Eén van deze groepen bestaat uit vijf op product ingedeelde business units. De grootste business unit bestaat op zijn beurt weer uit zes productgeoriënteerde sub-business units, waaronder de sub-business unit 'Delta'. Van Delta wordt het accountmanagementsysteem beschreven. Het hier beschreven systeem heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997. In afbeelding 5.8 zijn globaal de niveaus in de organisatie weergegeven. Meer algemene informatie over het bedrijf is opgenomen in bijlage 3.4.



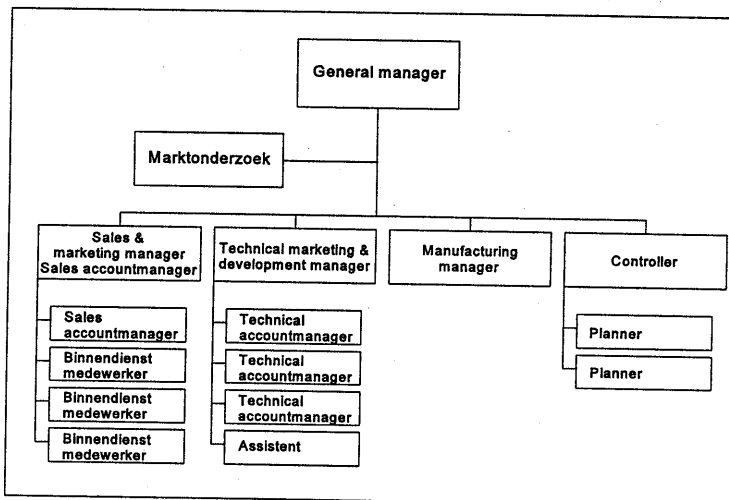
Afbeelding 5.8
Opbouw organisatie bedrijf D

5.4.1 Inrichting accountmanagementsysteem Delta

Een accountmanagementsysteem wordt al meer dan twintig jaar door Delta gebruikt. Vooral de laatste vijf jaar hebben zich veranderingen in met name de functie van accountmanager voorgedaan. Het accountmanagementsysteem bevindt zich op het laagste niveau in de organisatie, op het niveau van de sub-business units. Het accountmanagementsysteem is decentraal geplaatst en de accountmanagers zijn in principe fulltime in het accountmanagementsysteem betrokken. Het accountmanagementsysteem heeft daarmee de meeste kenmerken van het type

'accountmanagementsysteem op business unit niveau' (zie paragraaf 4.1.1). Er is echter wel sprake van overlap tussen accounts tussen (sub)business units. De meeste klanten kopen zowel producten van de business unit waaronder Delta valt, als van een andere business unit. Klanten hebben met meerdere accountmanagers contact en er is dan ook geen sprake van één vast aanspreekpunt voor klanten. Dit is grotendeels te wijten aan decentralisatie van verantwoordelijkheden, waarbij de business-units zelfstandig opereren en apart worden afgerekend. Daarnaast kunnen de DMU's van klanten voor de diverse in te kopen producten verschillen. Er is echter vrijwel nooit overleg en coördinatie tussen de accountmanagers van de verschillende (sub)business units.

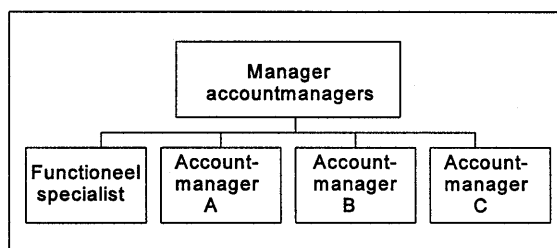
In afbeelding 5.9 is de organisatie van de sub-business unit 'Delta', met nadruk op de verkooporganisatie, weergegeven. In deze sub-business unit zijn sales accountmanagers en technical accountmanagers actief, die gezamenlijk voor accounts en klanten werken. Deze twee typen accountmanagers zijn naast elkaar werkzaam. Er zijn geen meerdere niveaus accountmanagers. De scheiding in sales en technical accountmanagement wordt gemaakt op basis van de verantwoordelijkheid voor prijs en kwaliteit. Prijs is de verantwoordelijkheid van sales accountmanagers, kwaliteit is de verantwoordelijkheid van technical accountmanagers. Sales accountmanagers hebben een vast klanten bezoekpatroon. Ieder keer als een prijsafsprake afloopt, wordt de klant bezocht om een nieuwe afspraak te maken. Dit gebeurt ieder half jaar of ieder jaar. Technical accountmanagers daarentegen gaan ook zonder directe aanleiding bij de klant op bezoek. Het aantal bezoeken hangt daarbij af van de grootte van de klant. Na een bezoek aan een klant wordt gerapporteerd aan de technical marketing en development manager. Deze is eindverantwoordelijk voor de technical accountmanagers. Indien nodig rapporteren zij ook aan sales accountmanager. Eindverantwoordelijke voor de sales accountmanagers is de sales en marketing manager die tevens partime sales accountmanager.



Afbeelding 5.9
Organisatie van de sub-business unit Delta

Bij Delta zijn er alleen accountmanagers en geen verkopers. Accountmanagers hebben daarmee ook geen aparte positie in de organisatie. Er wordt echter wel onderscheid gemaakt in accounts en klanten. Het bedrijf heeft veertig van de in totaal vijftig potentiële klanten tot klant. Daarvan zijn er zes door 'Marketing en Verkoop' als account geselecteerd. Er zijn drie grote en drie middelgrote accounts. De rest van de klanten zijn ingedeeld naar regio. Er is geen onderscheid in verkoopbenadering tussen accounts en gewone klanten. Beide groepen vallen onder de verantwoordelijkheid van zowel sales als technical accountmanagers. Eén sales accountmanager is daarbij verantwoordelijk voor één grote en twee middelgrote accounts en één sales accountmanager is verantwoordelijk voor twee grote en één middelgrote account. Eén technical accountmanager is verantwoordelijk voor twee grote en één middelgrote accounts, en klanten in Oost-Europa. Eén technical accountmanager is verantwoordelijk voor één grote en twee middelgrote accounts, en klanten in Azië. Eén technical accountmanager is verantwoordelijk voor klanten in Midden-oosten en Afrika en kleinere klanten in West-Europa. Technical accountmanagers zijn niet in de VS actief, omdat daar een fabriek staat met geheel eigen faciliteiten en waar ook accountmanagers werkzaam zijn. Omdat accounts wereldwijd actief zijn en dus ook in de VS, bezoeken de accountmanagers ook de VS één keer per jaar. Ook vindt er overleg plaats met de accountmanagers in de VS. Alle accountmanagers van Delta zijn in het eigen hoofdkantoor geplaatst. Bedrijf D heeft enkele verkoopkantoren wereldwijd op locaties die afgelegen of moeilijk te bereiken zijn. Personeel in deze kantoren begeleiden sales en technical accountmanagers bij klanten in deze gebieden.

Bij Delta is er niet echt sprake van een accountteam. Er is wel vaste ondersteuning in de vorm van drie binnendienst medewerkers voor de sales accountmanagers en één onderzoeksassistent voor de technical accountmanagers (zie ook afbeelding 5.9). De ondersteuning door de assistent is puur technisch. De assistent is geplaatst in het ontwikkelingslab en is vast toegewezen aan de technical accountmanagers en wordt ook door Delta betaald. De assistent rapporteert aan technical accountmanagers en aan de technical marketing en development manager. Deze laatste is ook de eindverantwoordelijke voor de assistent. De positie van de assistent past niet in een van de vier genoemde accountteam opties in paragraaf 4.4.1. Er ontstaat daardoor een nieuwe vijfde optie (zie afbeelding 5.10). Een soortgelijke situatie doet zich voor bij de sales accountmanagers en binnendienst medewerkers. Alleen is hier één van de sales accountmanagers tevens parttime accountmanager, aangezien hij tevens sales & marketing manager is en daarmee de manager van de andere sales accountmanager en de binnendienst medewerkers.



Afbeelding 5.10
Vijfde accountteam optie

5.4.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf D en Delta

In tabel 5.4 is op basis van de elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen (zie ook paragraaf 4.5) het accountmanagementsysteem van bedrijf D en Delta beschreven.

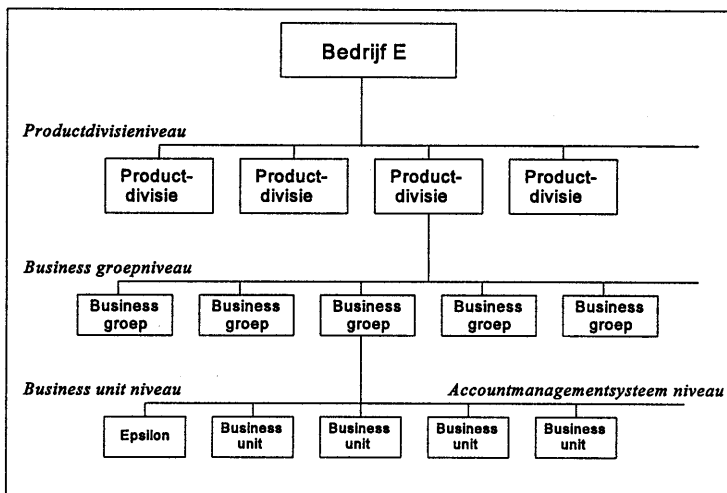
Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf D en Delta
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Geïntegreerd
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	Business unit
4.	AM in verkoop en/of nieuw niveau	N.v.t.: alleen AM
5.	AM op één of meerdere niveaus	Eén niveau
6.	Aantal accounts per AM	0-2 global groot 0-2 global middelgroot ongeveer 10 regionale klanten
7.	Aantal AM per niveau	6: 3 sales en 3 technical AM
8.	Indeling AM	Ja
9.	Industrie en/of geografie	Geografie
10.	Accountteams	Ja (minder geformaliseerd)
11.	Functies in accountteam	Verkoopondersteuning en technische specialist
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime
13.	Teamleden rapporteren aan accountmanagers en/of aan andere managers	Andere managers
14.	Rapportering aan één of meerdere AM	N.v.t.
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	In eigen hoofdkantoor

Tabel 5.4

Inrichting van accountmanagementsysteem bedrijf D en Delta
(AMS = accountmanagementsysteem, AM=accountmanager)

5.5 Bedrijf E

Bedrijf E heeft een drie lagen structuur en bestaat uit meer dan tien productdivisies, een veertigtal business groepen en een honderdtal business units, het laagste zelfstandig opererende niveau binnen bedrijf E. Binnen bedrijf E zijn er op meerdere niveaus accountmanagementsystemen, die onderling onafhankelijk opereren. Bovendien hebben maar een aantal bedrijfsonderdelen accountmanagementsystemen. Als er accountmanagementsystemen zijn, dan zijn deze overwegend decentraal binnen bedrijf E te vinden. De accountmanagementsystemen van bedrijf E heeft daarmee overwegend het karakter van het type 'accountmanagementsysteem op business unit niveau' (zie paragraaf 4.1.1). In afbeelding 5.11 is de globale indeling van de organisatiestructuur van bedrijf E opgenomen. Aanvullende informatie over bedrijf E is te vinden in bijlage 3.5.

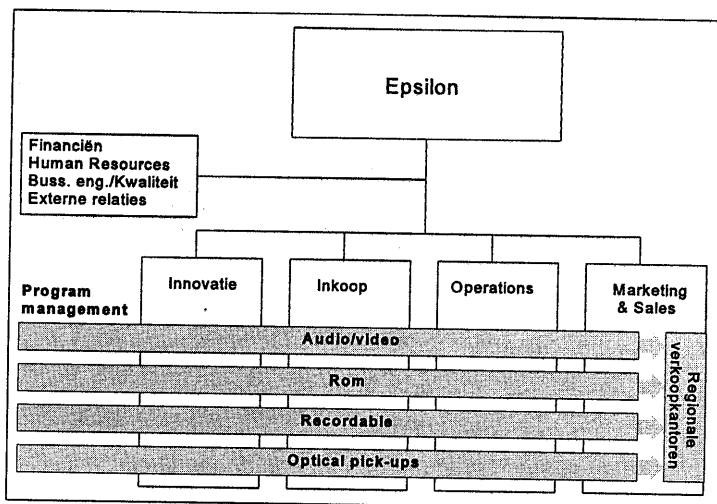


Afbeelding 5.11
Opbouw organisatie bedrijf E

5.5.1 Inrichting accountmanagementsysteem Epsilon

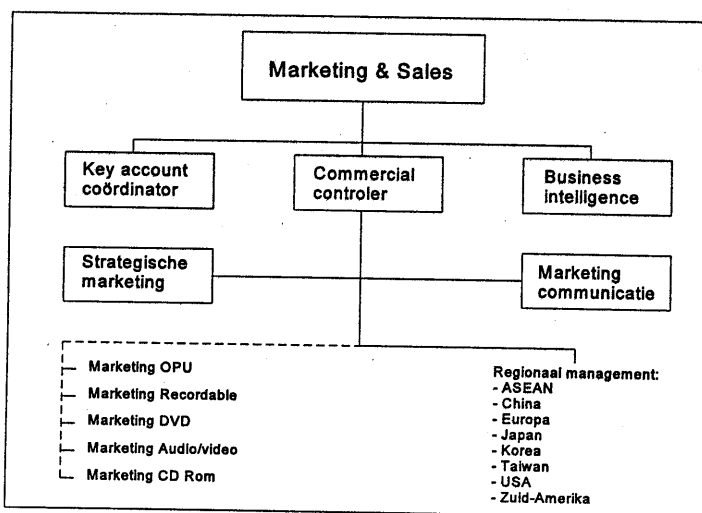
'Epsilon' is een business unit van bedrijf E. Het bedrijf levert zowel componenten voor CD-drive producten als complete CD-drives. Het accountmanagementsysteem van Epsilon wordt hier besproken en heeft betrekking op de situatie in de periode 1997. De organisatiestructuur van Epsilon is een matrixorganisatie, bestaande uit de functionele units innovatie, inkoop, operations en marketing en verkoop; en zogenaamd 'program management' verantwoordelijk voor de productlijnen Audio/video, Rom, Recordable en Optical Pick-ups (zie afbeelding 5.12). Epsilon opereert wereldwijd, met:

- productielocaties in Singapore/Maleisië, België, Hongarije en China;
- program managers gevestigd in Singapore en België;
- corporate marketing en verkoop in Nederland;
- regionale verkoopkantoren in Europa, USA, Brazilië, 'ASEAN', Japan, Korea, Taiwan en China.



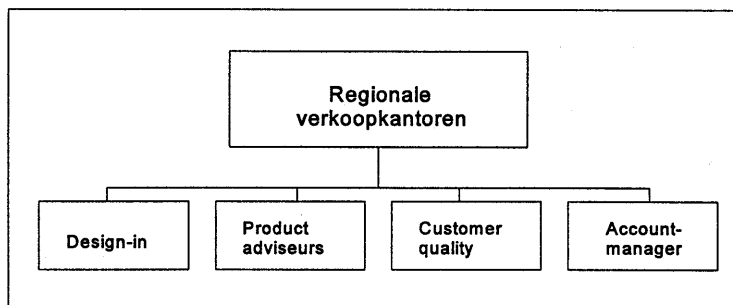
Afbeelding 5.12
Organisatie Epsilon

In afbeelding 5.13 is de organisatie van de marketing- en verkoopafdeling weergegeven.



Afbeelding 5.13
Organisatie marketing en verkoop

Regionale verkoopkantoren zijn onderdeel van marketing en verkoop. De organisatie van een typisch regionaal verkoopkantoor is weergegeven in afbeelding 5.14. Niet alle verkoopkantoren hebben deze structuur.



Afbeelding 5.14
Typische organisatie van regionaal verkoopkantoor

De strategie van Epsilon is voornamelijk gericht op accounts, oftewel ‘de klanten die we willen dienen’. Accounts worden geselecteerd door het management team. Epsilon onderscheidt een drietal groepen accounts:

- Strategic accounts zijn partners in technologie-/applicatie-ontwikkeling: de ‘drivers of Epsilon technology’ en belangrijke (potentiële) kopers van Epsilon producten.
- Key accounts zijn belangrijke kopers van Epsilon producten. In tegenstelling tot strategic accounts zijn zij geen partners in technologie-ontwikkeling, maar leveren wel een bijdrage aan nieuwe productapplicaties en -verbeteringen.
- Preferred accounts zijn belangrijke klanten voor de regionale verkoopkantoren, maar geen partners in technologie-ontwikkeling.

Epsilon heeft ongeveer 120 klanten wereldwijd. Daarvan zijn er negen als account aangemerkt. Er wordt onderscheid gemaakt in twee strategic, zes key en één preferred account. Eén van de strategische accounts is een productdivisie van bedrijf E. Deze account is goed voor ongeveer 30% van de omzet. Het bedrijf heeft ongeveer wereldwijd 30 fulltime accountmanagers. Daarvan zijn er enkele ‘dedicated’, dat wil zeggen verantwoordelijk voor slechts één strategic, key of preferred account. In het bijzonder accounts die meer klantspecifieke producten kopen, hebben dedicated accountmanagers. De meeste accountmanagers zijn verantwoordelijk voor accounts en overige klanten. Alle klanten, dus zowel accounts als overige klanten, vallen onder de verantwoordelijkheid van accountmanagers. Accountmanagers zijn dicht bij het hoofdkantoor van de account geplaatst in de regionale verkoopkantoren. Driekwart van alle klanten bevinden zich in Azië, er is één account in de USA en de rest bevindt zich in Europa en Brazilië. Tussen accountmanagers is er vrijwel geen overleg. Dit zou ook niet nodig zijn omdat accounts decentrale inkoopbeslissingen nemen. Accountmanagers hebben geen zeggenschap over anderen en moeten om middelen vragen van het management team, program management, research & development, etc. Zij worden niet ondersteund door en maken geen deel uit van accountteams.

5.5.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf E en Epsilon

Tabel 5.5 geeft een overzicht van de elementen (zie paragraaf 4.5) in de inrichting van het accountmanagementsysteem van bedrijf E en Epsilon.

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf E en Epsilon
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Geïntegreerd
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	Business unit
4.	AM in verkoop en/of nieuw niveau	N.v.t.: alleen AM
5.	AM op één of meerdere niveaus	Eén niveau
6.	Aantal accounts per AM	30 AM voor 9 accounts en 110 klanten. Sommige AM hebben één account
7.	Aantal AM per niveau	30
8.	Indeling AM	Ja
9.	Industrie en/of geografie	Geografie
10.	Accountteams	Nee
11.	Functies in accountteam	N.v.t.
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime AM
13.	Rapportering aan AM en/of aan andere managers	N.v.t.
14.	Aan één of meerdere AM	N.v.t.
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	Dicht bij account

Tabel 5.5

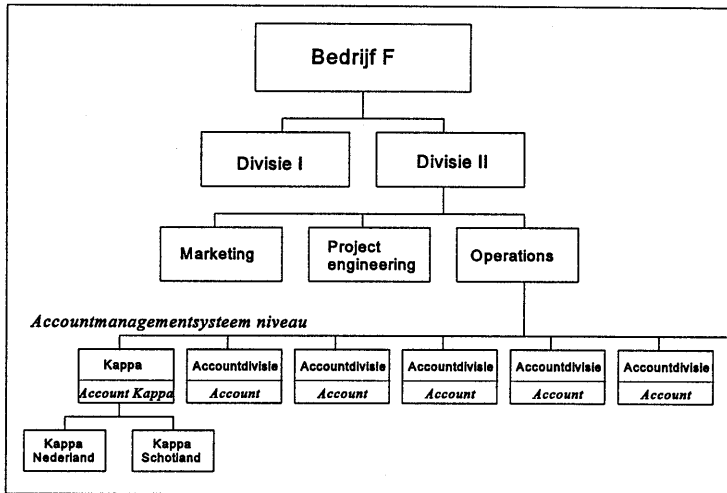
Inrichting van accountmanagementsysteem bedrijf E en Epsilon
(AMS = accountmanagementsysteem, AM=accountmanager)

5.6 Bedrijf F

De kernactiviteiten van bedrijf F zijn ondergebracht in twee zowel operationeel als commercieel volledig afzonderlijke divisies met eigen winstverantwoordelijkheid. Divisie I richt zich vooral op de collectie en distributie van 'stukgoed' en de daarmee samenhangende activiteiten in opdracht van zo'n 40.000 klanten. De divisie beschikt over een eigen Europees netwerk, bestaande uit 120 vestigingen in twintig landen. Divisie II neemt complete inkoop-, productie- en distributielogistieke projecten over van klanten. Meer informatie over bedrijf F en de divisies is opgenomen in bijlage 3.6. Het hier beschreven accountmanagementsysteem heeft betrekking op divisie II en gaat uit van de situatie in het jaar 1997.

5.6.1 Divisie II

In divisie II wordt het eerste contact met de klant gelegd door 'marketing', vervolgens is 'Project Engineering' verantwoordelijk voor de verdere uitwerking. Tenslotte gaat de klant naar 'Operations'. Operations bevat een tiental min of meer zelfstandige bedrijven die verantwoordelijk zijn voor één klant/account (zie afbeelding 5.15). Deze klanten zijn verantwoordelijk voor het overgrote deel van de omzet. De bedrijfsonderdelen kunnen getypeerd worden als 'accountdivisies': separate, operationele units die beschikken over eigen functies en daarbij volledig toegewijd zijn aan één of enkele accounts (zie paragraaf 4.1.4). Bij divisie II is er sprake van een enkelvoudig accountmanagementsysteem, bestaande uit meerdere accountdivisies. Iedere general manager van een accountdivisie, werkzaam voor een specifieke account, is tevens accountmanager. In divisie II zijn een tiental accountmanagers actief.



Afbeelding 5.15
Organisatie bedrijf F

5.6.2 Business unit Kappa en account Kappa

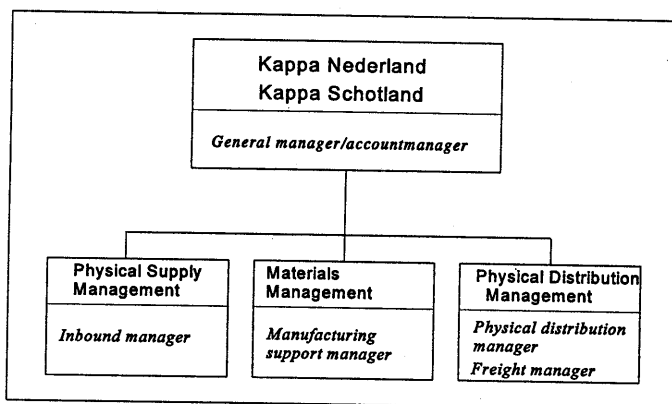
Eén van de klanten van divisie II is account Kappa. Account Kappa is een wereldwijd opererend computernetwerkconcern met het hoofdkantoor in de USA. Het grootste deel van zijn Europese logistieke activiteiten heeft account Kappa uitbesteed aan bedrijf F. Voor wat betreft de logistieke activiteiten van account Kappa in Amerika en Azië zijn andere logistieke dienstverleners actief. Alle activiteiten die bedrijf F verzorgt voor account Kappa, zijn ondergebracht bij de business unit 'Kappa Nederland' voor wat betreft de Nederlandse (productie)activiteiten van account Kappa (ongeveer 50%), en in 'Kappa Schotland' voor wat betreft de activiteiten van account Kappa in Schotland (50%). Kappa Nederland bestaat sinds 1990, de wijze waarop de organisatie is ingericht, dateert van 1995. In totaal heeft Kappa ongeveer 200 mensen in dienst die betrokken zijn bij activiteiten voor account Kappa, daarvan zitten er ongeveer 70 in Nederland. Kappa Nederland is in hetzelfde gebouw gevestigd als account Kappa.

Bij Kappa is de general manager tevens de enige (parttime) accountmanager. De accountmanager heeft hierdoor niet alleen verantwoordelijkheid voor de account, maar is ook eindverantwoordelijke voor zijn bedrijf, ook financieel. Iedere accountmanager van een accountdivisie wordt ondersteund door een accountteam. Voor wat betreft divisie II zijn er een tiental accountteams. Voor wat betreft Kappa is er één accountteam. De samenstelling van de teams kan per account verschillen en hangt af van de activiteiten die door de account worden uitbesteed. De activiteiten van Kappa voor account Kappa zijn in een drietal kernactiviteiten gesplitst:

- Physical supply management (inkooplogistiek). De supply management activiteiten zijn ongeveer voor 50% overgenomen. Een 'inbound manager' is voor deze activiteiten verantwoordelijk.

- Materials management (productielogistiek). De materials management activiteiten zijn voor 10% overgenomen. Deze activiteiten vallen onder de verantwoordelijkheid van een 'manufacturing support manager'.
- Physical distribution management (distributielogistiek). De physical distribution activiteiten zijn volledig overgenomen. Deze activiteiten vallen onder de verantwoordelijkheid van de 'physical distribution manager', die daarbij wordt ondersteund door een 'freight manager'.

Het accountteam van Kappa bestaat uit de inbound manager, manufacturing support manager, physical distribution manager en de freight manager. Daarnaast is er personele ondersteuning van andere functies, waaronder financiën. In afbeelding 5.16 is het accountteam weergegeven.



Afbeelding 5.16
Organisatie van accountteam

5.6.3 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf F en Kappa

In tabel 5.6 wordt op basis van de elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen afgeleid in hoofdstuk 4 het accountmanagementsysteem van bedrijf F en Kappa beschreven.

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf F en Kappa
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Separaat
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	N.v.t.: accountdivisie
4.	AM in verkoop en/of nieuw niveau	N.v.t.
5.	AM op één of meerdere niveaus	Eén niveau
6.	Aantal accounts per AM	1
7.	Aantal AM per niveau	1
8.	Indeling AM	N.v.t.: één AM
9.	Industrie en/of geografie	N.v.t.: één AM
10.	Accountteams	Ja

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf F en Kappa
11.	Functies in accountteam	Functioneel
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime
13.	Rapportering aan AM en/of aan andere managers	AM
14.	Aan één of meerdere AM	Eén AM
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	Dicht bij account

Tabel 5.6

Inrichting van accountmanagementsysteem bedrijf F en Kappa
(AMS = accountmanagementsysteem, AM=accountmanager)

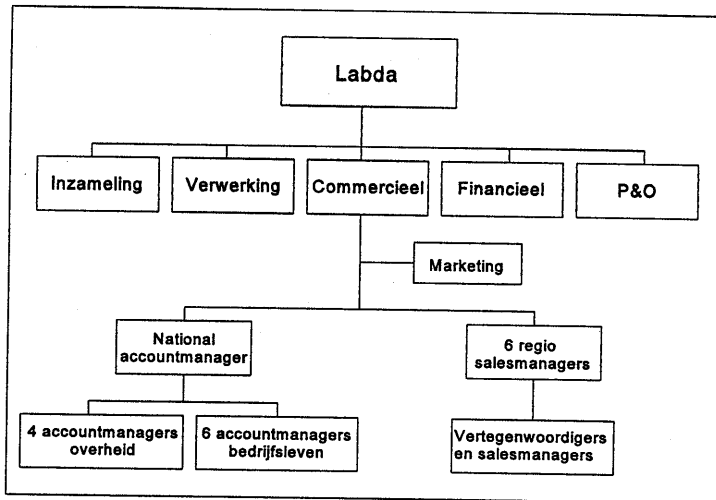
5.7 Bedrijf G

Bedrijf G is een Amerikaans bedrijf waarvan het Europese hoofdkantoor in Nederland is gevestigd. Onderdeel van de Europese tak van bedrijf G is de Nederlandse holding 'Labda' met ongeveer 45 vestigingen. Belangrijkste activiteit van Labda is het verzamelen en verwerken van afvalstoffen. Het bedrijf heeft 130 gemeenten en een kleine 50.000 bedrijven als klant. Meer informatie over bedrijf G en Labda is opgenomen in bijlage 3.7.

Labda is in 1992-93 op initiatief van het Amerikaanse hoofdkantoor gestart met een accountmanagementsysteem. Het accountmanagementsysteem is sindsdien regelmatig aangepast. De situatie in 1996 is in bijlage 3.7 beschreven. Het hier beschreven accountmanagementsysteem bestaat sinds 1 april 1997. De indeling in de vier autonome districten en één verantwoordelijke verkoopleider per district (zie bijlage 3.7) is vervallen, evenals de taken van de districtskantoren. De commerciële taken zijn nu verspreid over zes regio's. De 45 vestigingen van het bedrijf kunnen daarbij onder meerdere regio's vallen. Labda kent een vijftal directiefuncties. Voor inzameling van onder meer afval per vrachtwagen etc. zijn twee directeuren (district Oost, district West) verantwoordelijk. De directeur Verwerking is verantwoordelijk voor recycling, overslag, contracten met eindverwerkers, etc. Verder zijn er nog directeuren Commercie, Financiën en P&O. De huidige organisatie, met nadruk op de commerciële organisatie is weergegeven in afbeelding 5.17.

5.7.1 Inrichting accountmanagementsysteem Labda

Labda heeft 50.000 klanten en 50 accounts. In vergelijking met de situatie in 1996 heeft het bedrijf minder accounts. Het aantal accounts is op basis van het aantal beschikbare accountmanagers benoemd. Een aantal vroegere accounts zijn doorgeschoven naar de regio's. Labda deelt klanten in naar overheid en bedrijfsleven. Zij onderscheiden accounts overheid; national accounts bedrijfsleven met daarin een aparte groep 'bouw- en sloopafval'; en overige klanten waarin geen verder onderscheid wordt gemaakt, uitgezonderd een aparte groep 'bouw- en sloopafval'. Er zijn zes accountmanagers bedrijfsleven, waarvan er één accountmanager 'bouw- en sloopafval' is. De accountmanagers zijn, meer dan voorheen, op landelijk niveau actief. Daarnaast zijn er vier regionaal ingedeelde accountmanagers overheid, ook wel 'adviseurs gemeentelijke diensten' genoemd. De national accountmanager is het hoofd van de accountmanagers. Deze accountmanager heeft echter geen verantwoordelijkheid voor accounts.



Afbeelding 5.17
Organisatiestructuur Labda, met nadruk op commerciële organisatie

Mogelijk dat deze functie in de toekomst zal verdwijnen. Voor de overige klanten zijn zes regionale salesmanagers en de daaronder vallende vertegenwoordigers actief. Alleen bouw- en sloopafval vormt een aparte groep. Per salesmanager zijn er vijf tot tien vertegenwoordigers, accountmanagers, etc. werkzaam. Onder salesmanagers kunnen ook accountmanagers voor 'gewone' klanten werkzaam zijn. Er is geen overeenstemming over de naamgeving van het personeel onder de salesmanagers. Iedere salesmanager kan naar eigen inzicht zijn personeel een naam geven. De een geeft daarbij de voorkeur aan de naam 'vertegenwoordiger', terwijl de ander liever de term 'accountmanager' gebruikt. Deze 'accountmanagers' zijn niet aan bepaalde klanten toegewezen, maar bedienen klanten in een bepaalde regio. Zij zijn dus geen 'echte' accountmanagers, maar vertegenwoordigers die deze titel krijgen. Indien deze 'accountmanagers' niet worden meegerekend, functioneert het accountmanagementsysteem bij Labda op één niveau.

De accountmanagers aan de 'linkerzijde' vormen min of meer een aparte groep binnen de verkoopafdeling. Zij worden niet ondersteund door salesmanagers, maar hebben wel veel contact met hen. Ook worden accountmanagers niet ondersteund door accountteams. De national accountmanager dient wel als ondersteuning van de accountmanagers. Het wordt wel overwogen om accountmanagers te ondersteunen. Waarschijnlijk zal personeel op een vestiging als parttime ondersteuning gaan dienen. Accountmanagers werken centraal en landelijk. Zij werken overwegend vanuit één van de 45 vestigingen. Labda opereert in Nederland als één bedrijf en is niet opgedeeld in zelfstandige eenheden. Voor accounts is er geen sprake van mogelijke overlap, aangezien zij niet meer vanuit de regio worden benaderd, maar centraal. Bij 'gewone' klanten is wel overlap mogelijk, aangezien zij in meerdere regio's actief kunnen zijn. Er is geen coördinatie met andere buitenlandse bedrijven van bedrijf G. Multinationale bedrijven zullen, vanwege het routine karakter, over het algemeen geen internationale contracten afsluiten met één afvalverzamelaar, maar contacten afsluiten met nationale aanbieders.

5.7.2 Overzicht accountmanagementsysteem bedrijf G en Labda

In tabel 5.7 wordt op basis van de elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen (zie paragraaf 4.5) een overzicht gegeven van het accountmanagementsysteem van bedrijf G en Labda.

Elementen in de inrichting van AMS		Inrichting AMS bedrijf G en Labda
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Geïntegreerd
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	Business unit
4.	AM in verkoop en/of nieuw niveau	Verkoop
5.	AM op één of meerdere niveaus	Eén niveau
6.	Aantal AM per niveau	10
7.	Aantal accounts per AM	Ongeveer 5
8.	Indeling AM	Ja
9.	Industrie en/of geografie	Industrie
10.	Accountteams	Nee
11.	Functies in accountteam	N.v.t.
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime AM
13.	Rapportering aan AM en/of aan andere managers	N.v.t.
14.	Aan één of meerdere AM	N.v.t.
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	Dicht bij account

Tabel 5.7

Inrichting van accountmanagementsysteem bedrijf G en Labda
(AMS = accountmanagementsysteem, AM=accountmanager)

6

Accountmanagers en accounts in accountmanagementsystemen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste kenmerken van accountmanagers en accounts in het veldonderzoek beschreven. Net als in hoofdstuk 7, zal gebruik worden gemaakt van tabellen om de gegevens overzichtelijk te presenteren en de verschillen tussen de accountmanagementsystemen duidelijk te maken. De presentatie van gegevens is gebaseerd op de Miles en Huberman (1994, p.192) 'Case-Ordered Descriptive Meta-Matrix, Nest-Step Version', waarin Miles en Huberman werken met visuele invulling van de tabel, in de vorm van lege, gedeeltelijk gevulde en gevulde bolletjes. Deze manier van presentatie is een tamelijk radicale manier van indikking, maar overzichtelijk en de begeleidende tekst zorgt voor de benodigde aanvullende informatie (Miles en Huberman 1994, p.190) (zie ook paragraaf 2.4.2). De betekenis van de gebruikte symbolen in de tabellen is opgenomen in kader 6.1.

●	Aanwezig/geldig/ja/genoemd
○	Afwezig/niet geldig/nee/niet genoemd
●/○	Zwak
-	Niet van toepassing
?	Niet bekend

Kader 6.1
Betekenis van gebruikte symbolen

6.1 Functie van accountmanagers

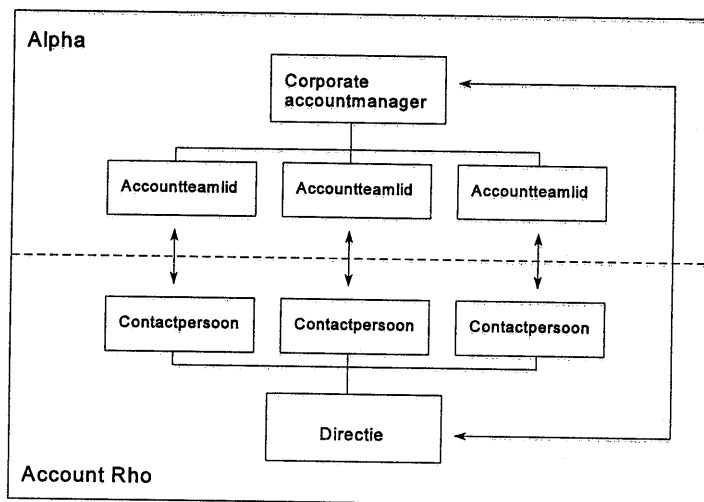
Op basis van literatuur werd in hoofdstuk 3 gesteld dat er grote verschillen kunnen zijn in de functie van accountmanagers. Soms is de accountmanager volledig verantwoordelijk voor de account en het accountteam. Soms heeft de accountmanager niet meer bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken dan een vertegenwoordiger. Al naar gelang de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van de accountmanager, zijn in paragraaf 3.2.3 een drietal typen van accountmanagers afgeleid:

- De *coördinerende* accountmanager zonder formele beslissingsbevoegdheid die invloed uitoefent op basis van vertrouwen en kennis en niet op basis van hiërarchische status.
- De *integrerende* accountmanager met formele beperkte, maar wel bindende beslissingsbevoegdheid, maar zonder formeel gezag over personeel uit andere afdelingen. De integrerende manager oefent invloed uit op basis van zijn beslissingsbevoegdheden, overredingskracht en onderhandelingscapaciteiten.
- De *leidende* accountmanager met formele beslissingsbevoegdheid en (gedeelde) formele bevoegdheid over personeel (uit andere afdelingen).

In deze paragraaf zal in grote lijnen per bedrijfseenheid de functie van accountmanagers worden beschreven en zal tevens worden aangegeven van welke type of typen accountmanagers sprake is. Tabel 6.1 aan het einde van deze paragraaf, geeft een overzicht van de type(n) accountmanager(s).

6.1.1 Alpha

Bij Alpha zal aan de hand van accountteam Rho de functie van accountmanagers worden besproken. Zoals in paragraaf 5.1.3 is aangegeven, bestaat het corporate accountteam Rho uit één fulltime corporate accountmanager, één fulltime accountconsultant, één fulltime en drie parttime accountmanagers. De corporate accountmanager is resultaatverantwoordelijk en eindverantwoordelijk voor account Rho en zijn accountteam. Het contact met de account verloopt zoveel mogelijk via de accountteamleden. 90% van alle transacties wordt door de vijf teamleden gerealiseerd. Alleen de grote transacties vallen onder directe verantwoordelijkheid van de corporate accountmanager. Toch is het onderhouden van de relatie een belangrijke taak van de corporate accountmanager. Er is vrijwel dagelijks contact met de directeur informatiesystemen, de inkoopdirecteur en de financieel directeur van account Rho. Contactlijnen tussen account Rho en Alpha zijn weergegeven in afbeelding 6.1.



Afbeelding 6.1
Contactlijnen tussen Alpha en account Rho

Verantwoordelijkheden van de corporate accountmanager bij Alpha zijn opgenomen in kader 6.2. Als belangrijkste verantwoordelijkheid van de corporate accountmanager wordt gezien: 'dat de klant ons als belangrijkste partner beschouwt'. Dit houdt in dat de account tenminste 90% van al zijn behoefte aan communicatie bij Alpha plaatst. Een belangrijke taak van de corporate accountmanager is het managen van het team, het motiveren van de teamleden en er voor zorgen dat met name de parttime leden voldoende tijd besteden aan de account. Teamleden moeten altijd aanspreekbaar zijn voor account Rho, ook al zijn ze parttime aan het team verbonden. Belangrijk is dat teamleden bij elkaar passen en het leuk vinden om in een team te zitten. Corporate accountmanagers moeten er zelf voor zorgen dat ze 'goede' teamleden hebben. Daarnaast is de accountmanager, evenals het accountteam, verantwoordelijk voor het creëren van teamsfeer, het nakomen van beloften en het zorg dragen voor kwaliteit.

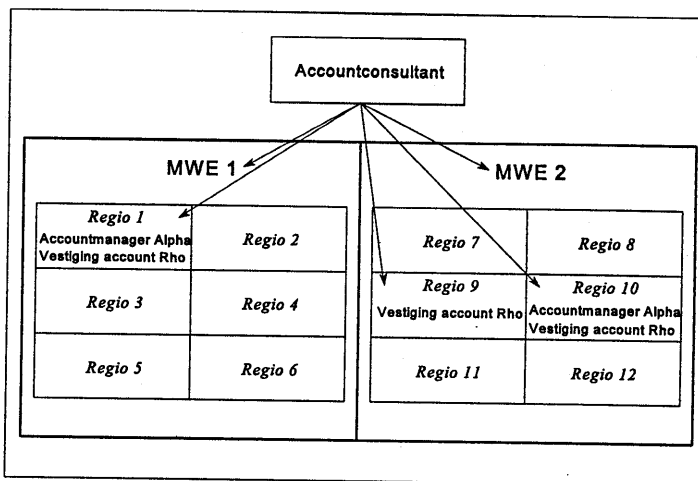
• accountteam	• relatiemanagement	• order intake
• accountplan	• rapportering	• kwaliteit van dienstverlening
• klanttevredenheid	• implementatie	• bijdrage aan bedrijfssucces
• winst	• continuïteit	

Kader 6.2

Verantwoordelijkheden corporate accountmanager bij Alpha

Accountteamleden en in het bijzonder accountmanagers hebben contact op bijna alle niveaus bij account Rho, variërend van het operationele niveau tot de Raad van Bestuur. Op het operationele niveau hebben accountteamleden de meeste contacten. Op het middenniveau zijn er minder contacten, aangezien het voor teamleden moeilijker is om een stapje hoger te komen in de organisatie van de account. Naast de contacten die accountteamleden hebben met de account, hebben zij ook contacten met de corporate accountmanager, de andere accountteamleden en met mensen werkzaam bij ABC en in de districten en regio's. Een belangrijke taak van accountteamleden is tevens het intern coördineren van contacten. Zij spelen een belangrijke rol in het coördineren van contacten bij problemen en vragen die bij meerdere vestigingen van account Rho voorkomen. Met name is hier een belangrijke taak voor de accountconsultant weggelegd. Zijn taak is het om in geval van problemen en vragen die bij meerdere vestigingen van account Rho voorkomen, intern contacten te coördineren. De accountconsultant dient als informatiebron en biedt vooral technische ondersteuning en advisering, zowel intern als aan de account. Aangezien (corporate) accountmanagers meer financieel-georiënteerd en relatie-onderhoudend zijn ingesteld en minder technisch, gaan technisch-inhoudelijke vragen door naar de beter op de hoogte zijnde accountconsultant. De accountconsultant is verantwoordelijk voor de gehele organisatie van account Rho. Contacten met account Rho wisselen nogal, maar er is regelmatig contact met account Rho op holdingniveau en incidenteel met vestigingen. Hij treedt op als intermediair tussen het accountteam Rho en account Rho enerzijds en de zogenaamde maatwerkeenheden (MWE's) van Alpha anderzijds. Deze MWE's zijn kenniscentra, waarin specialistische (productgroep) kennis aanwezig is. Er zijn in totaal een zestal MWE's toegewezen aan regio's. Bij specifieke specialistische vragen kan de accountconsultant een MWE inschakelen. Afbeelding 6.2 geeft

de rol van de accountconsultant en die van de MWE's ten opzichte van de regio's en de vestigingen van account Rho weer.



Afbeelding 6.2
Positie van accountconsultant en MWE's ten opzichte van regio's

Bij Alpha is de corporate accountmanager een leidende accountmanager (zie paragraaf 3.2.3). Zijn rol is vergelijkbaar met die van de accountteamleider, besproken in paragraaf 4.4.2. Hij heeft formele beslissingsbevoegdheid over fulltime personeel in zijn accountteam en gedeelde formele bevoegdheid over centraal personeel uit de corporate accountgroep dat parttime in zijn accountteam participeert. Accountteams kunnen zowel centraal als decentraal worden samengesteld (zie ook paragraaf 5.1.2). De corporate accountmanager heeft in geval van centrale leden formele beslissingsbevoegdheid. Moeilijker ligt het bij personeel dat decentraal geplaatst is. Decentrale leden werken vanuit de regio's en districten en zijn meestal parttime verbonden aan het team. In tegenstelling tot centrale teamleden is de regiomanager formeel de eindverantwoordelijke. De corporate accountmanager wordt hierdoor in een afhankelijke positie geplaatst. In feite vervult de corporate accountmanager in geval van decentraal personeel de functie van integrerende accountmanager. Zowel accountmanagers in het accountteam, als accountmanagers in de regio's hebben overwegend een integrerende functie zonder formele bevoegdheid over ander personeel, maar zij hebben wel beslissingsbevoegdheid.

6.1.2 Beta

Bij Beta wordt verkoop, continuïteit en het 'uitbreiden van business' bij accounts als belangrijkste verantwoordelijkheid van accountmanagers gezien. Accountmanagers zijn echter niet resultaatverantwoordelijk. De interne rol van accountmanagers bestaat uit het fungeren als intern aanspreekpunt voor zaken met betrekking tot de account en het zorgen voor interne afstemming tussen verschillende afdelingen en specialisten. Intern is er veel contact met operationele supply (productie) en met 'economic evaluations' voor wat betreft begrotingen.

De externe rol bestaat uit onder meer het fungeren als extern aanspreekpunt voor verschillende bedrijfseenheden en afdelingen bij de account en het onderhouden van contacten met beslissers, beïnvloeders, management en overige relevante functionarissen bij de account. Daarnaast brengen accountmanagers in kaart wat wensen en eisen van accounts zijn. Extern zijn de voornaamste contactpersonen Hoofd Inkoop en studiegroepen in begin van projecten. Een belangrijke taak voor accountmanagers is weggelegd bij projectontwikkeling en met name bij het opstarten van projecten en de commerciële afronding daarvan, bijvoorbeeld het opstellen van contracten. Bij het opstarten van projecten brengen accountmanagers in kaart wat wensen en eisen van de accounts zijn ('waar denken ze aan') en brengen (technische) mensen uit beide bedrijven bij elkaar. Accountmanagers hebben een intermediaire functie waarin zij de verantwoordelijkheid hebben voor het leggen van contacten tussen de top van het eigen bedrijf en dat van de account. Hierdoor wordt in geval van problemen op hoog niveau gepraat. Accountmanagers hebben niet veel vrijheid in hun handelen. Project autorisaties en dergelijke, liggen altijd bij de top. 'Focussed accountmanagers' worden ondersteund door accountmanagers en ander personeel. Zij hebben echter geen formele bevoegdheid over dit personeel. De focussed accountmanager kan daarmee getypeerd worden als overwegend integrerend accountmanager. De overige accountmanagers hebben een coördinerende functie zonder formele bevoegdheid en beslissingsbevoegdheid en kunnen daarmee getypeerd worden als coördinerende accountmanagers (zie ook paragraaf 3.2.3).

6.1.3 Gamma

Accountmanagers en met name key accountmanagers (zie paragraaf 5.3.1), worden binnen Gamma gezien als een intermediaire functie, als 'spin in het web'. Accountmanagers fungeren zowel intern als extern als aanspreekpunt. Een belangrijk aspect in de functie van accountmanagers wordt het 'managen van mensen' gevonden. Intern hebben accountmanagers contact met 'iedereen', hetgeen onder meer betekent het fungeren als intern aanspreekpunt voor zaken met betrekking tot de account en het organiseren van activiteiten en oplossen van problemen voor de account. Extern fungeren accountmanagers onder meer ook als aanspreekpunt en zijn zij verantwoordelijk voor het 'managen van de account'. Extern onderhouden accountmanagers relaties met diverse lagen bij de account, zoals met het management team, inkoop en techniek. Het onderhouden van externe relaties wordt relatief gemakkelijker gevonden dan het intern onderhouden van relaties. Accountmanagers hebben meestal commerciële ervaring en zijn daardoor over het algemeen geneigd om problemen van de account, zo gezegd: "naar binnen te gooien". In tegenstelling tot verkopers kunnen accountmanagers dit niet doen. De schatting is dat accountmanagers ongeveer 60% van hun tijd intern en 40% extern besteden. Key accountmanagers en 'key account executives' kunnen overwegend getypeerd worden als leidende accountmanagers (zie paragraaf 3.2.3). Zij kunnen verkopers, technologen en diegenen die participeren in technologie-ontwikkelingsprojecten aansturen. Ze hebben vrij veel vrijheid in handelen en zijn tevens omzet- en winstverantwoordelijk.

6.1.4 Delta

Zoals in paragraaf 5.4.1 is aangegeven zijn er bij Delta sales accountmanagers en technical accountmanagers. Accountmanagers hebben geen functie-omschrijving. Het komt erop neer dat sales accountmanagers verantwoordelijk zijn voor prijsafspraken met klanten en een sterk

verkoopgeoriënteerde functie hebben. Technical accountmanagers zijn verantwoordelijk voor het bewaken van kwaliteit, het doorgeven van markt- en klantinformatie, het goed laten verlopen van ontwikkelingsprojecten, voor nieuwe klanten en voor nieuwe producten voor klanten. Belangrijkste taken van technical accountmanagers zijn het fungeren als probleemoplosser, het fungeren als intermediair tussen research en klant, informatiebron en back up zijn voor het eigen bedrijf. Sales accountmanagers en technical accountmanagers onderhouden zowel intern als extern relaties en communicatielijnen. Extern leggen accountmanagers een aantal bezoeken per jaar af bij klanten. Accountmanagers hebben intern relaties met sales en technical accountmanagers, met (productie)bedrijven, research, ondersteunend personeel en in mindere mate met de manufacturing manager en controller contact. De schatting is dat 50% van de tijd bij klanten wordt besteed aan bezoek, maken van bezoekerapporten, etc.; 20% bij productiebedrijven; 10% aan interne communicatie en 20% aan overige zaken. Accountmanagers kunnen overwegend getypeerd worden als integrerende accountmanagers (zie paragraaf 3.2.3). Er is vaste ondersteuning in de vorm van een technisch assistent en binnendienst medewerkers. Zij rapporteren zowel aan accountmanagers als aan managers van accountmanagers. Deze laatste zijn ook eindverantwoordelijk voor het ondersteunende personeel. Technical accountmanagers zijn niet omzet- en winstverantwoordelijk, sales accountmanagers wel. Accountmanagers hebben beslissingsbevoegdheid met veel eigen verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen.

6.1.5 Epsilon

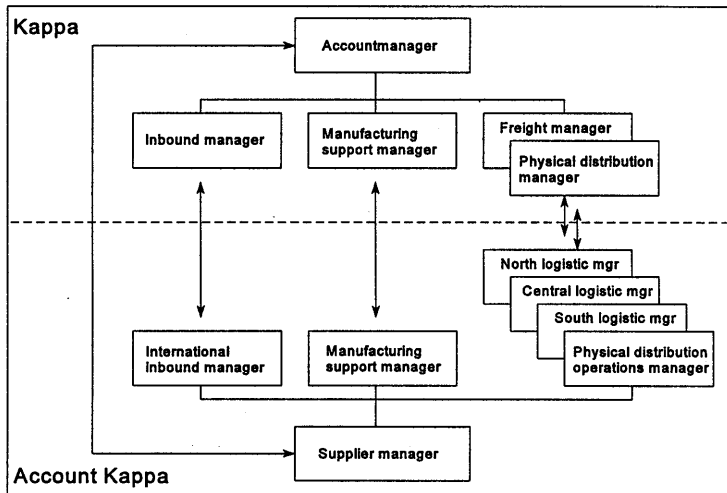
Epsilon onderscheidt formeel twee aspecten in de verantwoordelijkheid van accountmanagers:

- strategische verantwoordelijkheid, zoals de strategie van Epsilon op één lijn brengen met klant en markt;
- operationele verantwoordelijkheid, zoals het onderhouden van contacten intern met het management team van Marketing & Sales en de program manager.

In de functie van accountmanagers ligt veel nadruk op verkoop. Accountmanagers zijn verantwoordelijk voor het werven van nieuwe accounts en het uitbreiden van business bij bestaande accounts. Zij hebben een intermediaire functie waarin zij verantwoordelijk zijn voor het bij elkaar brengen van mensen uit beide bedrijven. Intern zijn accountmanagers verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten met het hoofdkantoor van Marketing & Sales in Nederland en is er coördinatie met bepaalde engineers voor projecten. Extern moeten accountmanagers relaties hebben door de gehele klantorganisatie en met het top management van de account. Accountmanagers hebben echter weinig contacten en relaties bij de account. Zij zijn geneigd, afhankelijk van hun technische of commerciële achtergrond, voornamelijk met engineers of inkopers contact te onderhouden. Relatie met accounts zijn daardoor kwetsbaar in geval de contactpersoon bij de account verdwijnt. Bij Epsilon zijn accountmanagers coördinerende managers (zie ook paragraaf 3.2.3). Zij hebben niet veel vrijheid in handelen, doordat zij geen formele beslissingsbevoegdheid hebben en zij om middelen moeten vragen aan management team, program managers, etc. Zij zijn tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor omzet. Ze worden bovendien niet ondersteund door en maken geen deel uit van accountteams.

6.1.6 Kappa

Bij Kappa vervult de accountmanager zowel een interne als externe rol. Intern zorgt de accountmanager voor afstemming tussen de verschillende afdelingen en specialisten. De accountmanager heeft intern contact met onder meer zijn accountteam (zie paragraaf 5.6.2). Extern is de accountmanager verantwoordelijk voor het relatiebeheer en het uitbreiden van werk bij de account. De accountmanager is het vaste aanspreekpunt voor verschillende afdelingen bij account Kappa. Hij is verantwoordelijk voor het bij elkaar brengen van mensen uit beide bedrijven en het onderhouden van contact met diverse mensen waaronder het management van account Kappa. De accountmanager heeft wekelijks overleg met de supplier manager van account Kappa. Daarnaast heeft de accountmanager of zijn team regelmatig contact met de 'International inbound manager', de 'Manufacturing support manager', de 'Logistics managers' en de 'Physical distribution operations manager' van account Kappa (zie afbeelding 6.3). Bij Kappa kan, doordat de accountmanager tevens general manager is en eindverantwoordelijk voor de account, de functie van accountmanager getypeerd worden als leidende accountmanager (zie paragraaf 3.2.3). Alleen voor zeer grote projecten moet fiat van hogerhand worden verkregen.



Afbeelding 6.3

Contactlijnen tussen Kappa en account Kappa

6.1.7 Labda

Bij Labda gaat de meeste aandacht van accountmanagers uit naar het vasthouden van bestaande klanten en daarnaast naar het aantrekken van nieuwe 'business' (20-25% van de tijd, afhankelijk van de accountmanager). Een belangrijke taak van accountmanagers is het opstellen van afvalstoffenplannen, een op de klant toegesneden plan. Tevens zijn accountmanagers verantwoordelijk voor omzet (en in de toekomst winst), klanttevredenheid en leveren zij informatie ten behoeve van 'Marketing'. De functie van accountmanager wordt niet als intermediaire functie gezien. Accountmanagers brengen bijvoorbeeld geen mensen uit

het eigen bedrijf en dat van de account bij elkaar. Toch hebben accountmanagers zowel een interne, als een externe rol. Intern zijn accountmanagers verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten met relevante functionarissen. Accountmanagers zorgen voor interne afstemming tussen verschillende afdelingen en specialisten, waarbij accountmanagers het meeste contact hebben met salesmanagers. Extern zijn accountmanagers verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten bij de account. Accountmanagers moeten relaties hebben door de gehele klantorganisatie en met het top management van de klant. Het komt echter vaak voor dat accountmanagers maar met één persoon, zoals bijvoorbeeld met Hoofd Inkoop, of met de verkeerde personen een relatie onderhouden. Bij Labda zijn accountmanagers overwegend te typeren als coördinerende managers (zie paragraaf 3.2.3). Alhoewel zij redelijk veel vrijheid hebben, hebben zij geen zeggenschap over personeel en operationele aangelegenheden en zijn zij niet beslissingsbevoegd.

6.1.8 Coördinerende, integrerende en leidende accountmanagers

Tabel 6.1 geeft afsluitend een overzicht van de type(n) accountmanager(s) bij de diverse bedrijfsonderdelen.

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Coördinerend AM	○	● AM	○	○	●	○	●
Integrerend AM	● AM/ corporate AM	● focussed AM	○	●	○	○	○
Leidend AM	● corporate AM	○	●	○	○	●	○

Tabel 6.1
Typen accountmanagers (AM = accountmanager)

6.2 Beoordeling accountmanagers

In de literatuur wordt gesteld dat beoordeling van accountmanagers met name op basis van korte termijn, kwantitatieve doelstellingen, zoals omzet en winst, gebeurt (zie paragraaf 3.3.3). In tabel 6.2 aan het einde van deze paragraaf is weergegeven waarop de accountmanagers in de onderzochte eenheden worden beoordeeld. Bij vier van de zeven bedrijfseenheden worden accountmanagers niet of niet specifiek op de functie van accountmanager beoordeeld. Bij *Epsilon* worden accountmanagers geheel niet beoordeeld. Reden hiervoor is dat het voor *Epsilon* niet duidelijk is waarop accountmanagers beoordeeld zouden moeten worden. Bij *Beta*, *Gamma* en *Delta* krijgen accountmanagers een 'normale', meestal jaarlijkse, functiebeoordeling, waarbij er vrijwel geen op de functie van accountmanager toegesneden criteria worden gebruikt. Tijdens functioneringsgesprekken worden meestal wel individuele doelstellingen besproken. Zo geeft de accountmanager bij *Beta* jaarlijks aan wat zijn targets zijn en hoe hij denkt deze te realiseren. Hij geeft onder meer aan hoe hij met de klant denkt mee te groeien. De beoordeling van accountmanagers bij

Gamma vindt pas na twee jaar plaats en wijkt in feite niet af van beoordelingen van ander personeel dat een bepaald niveau heeft bereikt. Bij *Gamma* worden accountmanagers jaarlijks beoordeeld op bepaalde performance indicatoren. In de toekomst zal de beloning van accountmanagers gedeeltelijk worden gebaseerd op deze performance indicatoren. Beoordeling van accountmanagers bij *Delta* vindt ook via normale functioneringsgesprekken plaats. Accountmanagers krijgen bij dit bedrijf echter geen doelstellingen/targets mee voor het komende jaar of jaren. Er is wel een poging gedaan om accountmanagers apart te beoordelen, maar dit bleek uiteindelijk te moeilijk te zijn.

Bij *Alpha* vindt beoordeling plaats op meervoudige van tevoren vastgelegde kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. De corporate accountmanager is in 1996 begonnen met het beoordelen van de prestatie van het accountteam. Ieder jaar worden individuele kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van de accountteamleden vastgelegd en vervolgens jaarlijks geëvalueerd. Daarbij worden individuele doelstellingen en de te behalen resultaten zo concreet mogelijk vastgelegd. De doelstellingen worden gezamenlijk door de corporate accountmanager en het accountteamlid opgesteld, waardoor beide geëvalueerd zijn. Na een jaar wordt dit geëvalueerd en zal moeten worden aangetoond waarom bepaalde doelstellingen niet gehaald zijn. Beoordeling van accountmanagers vindt plaats op omzet en kwaliteit van het werk. Zij krijgen targets mee die ze moeten behalen waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen order-intake en bestaande business. De meer kwantitatieve beoordeling vindt voornamelijk plaats op basis van kosten en opbrengsten van het teamlid. De kwalitatieve beoordeling vindt plaats op de serviceverlenende instelling, individuele doelstellingen en daarnaast op zogenaamde 'speerpunten' op het gebied van internationale business en het dieper indringen in de business van de klant. Beoordeling van de corporate accountmanager vindt ook op kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen plaats. Daarnaast wordt ook gekeken naar klanttevredenheid dat met behulp van de relatiethermometer wordt gemeten (zie kader 6.3).

De relatiethermometer geeft antwoord op een tweetal vragen: (1) hoe denkt men bij de klant? en (2) wat speelt er bij de klant? De relatiethermometer meet de perceptie van de klant op een bepaald moment. Aan medewerkers van *Alpha* wordt gevraagd aan te geven met welke personen men contacten heeft bij de klant. Via een relatiematrix wordt in beeld gebracht wie met wie contacten hebben. De relatiethermometer heeft als uitgangspunt dat in principe alle personen bij de klant worden ondervraagd die contacten hebben met *Alpha*. Dit bedraagt vaak een honderdtal personen. Dezelfde vragen worden ook gebruikt bij alle mensen in dienst van *Alpha* die contacten hebben met deze klant. Aan deze mensen wordt gevraagd in de huid van de klant te kruipen en aan te geven hoe zij denken dat de klant heeft geantwoord. Hierdoor worden identieke onderzoeken gehouden. Het gehele onderzoek bij een klant moet in 2,5 week zijn afgerond om daarmee de perceptie zoveel mogelijk op één moment te meten.

Kader 6.3 Relatiethermometer

Zoals uit tabel 6.2 blijkt, wordt er bij *Kappa* en *Labda* beoordeeld op omzet. Bij *Labda* worden accountmanagers, evenals salesmanagers, alleen op omzet beoordeeld. Naderhand is het de bedoeling dat accountmanagers ook op behaalde winsten beoordeeld gaan worden.

Individuele winstmeting is echter op dit moment moeilijk, aangezien omzet en winst per vestiging worden gemeten, terwijl accountmanagers per klant actief zijn en salesmanagers per regio. Het verband tussen regio's en klanten enerzijds en vestigingen anderzijds is er niet. Het kan zijn dat een vestiging van meerdere regio's afval binnenkrijgt of dat afval van een klant naar meerdere vestigingen wordt gebracht. Bij *Kappa* is de accountmanager niet alleen resultaatverantwoordelijk, maar ook worden er accountplannen gebruikt als evaluatie- en beoordelingsinstrument. Bovendien is bij *Kappa* de beoordeling van de accountmanager relatief eenvoudig, aangezien hij eindverantwoordelijk is voor het gehele bedrijf *Kappa*.

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Geen beoordeling accountmanagers	-	-	-	-	•	-	-
'Normale' functiebeoordeling	o	•	•	•	-	o	o
Meervoudige kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen	•	o	o	o	-	o	o
Omzet	o	o	o	o	-	•	•
Accountplannen	o	o	o	o	-	•	o

Tabel 6.2
Beoordeling accountmanagers

6.3 Selectie accountmanagers

In de literatuur wordt niet echt aandacht aan de selectie van accountmanagers besteed. Volgens Wotruba en Castleberry (1993, p.51) draait het om: "hiring the right person". In kader 6.4 is de omschrijving van de 'ideale' accountmanager in de visie van Alpha opgenomen.

• relatiemanager	• consultant	• architect
• marketeer	• business manager	• ondernemer
• verkoper	• onderhandelaar	• 'people manager'
• projectmanager	• probleemoplosser	• 'self manager'

Kader 6.4
De 'ideale' accountmanager volgens Alpha

In tabel 6.3 zijn de belangrijkste kenmerken met betrekking tot de selectie van accountmanagers bij de bedrijfsonderdelen weergegeven. Bij Beta, Gamma, Delta en Epsilon hebben de accountmanagers overwegend een technische achtergrond, aangevuld met commerciële ervaring. De technische achtergrond is bij deze bedrijven met name van belang, omdat het hier technisch georiënteerde bedrijven betreft. Bij Beta, Gamma en Labda moeten accountmanagers voldoende niveau qua opleiding en tevens deskundigheid, kennis en ervaring met het eigen product en bedrijf en dat met het product en het bedrijf van de klant

hebben. Daarnaast worden door Alpha, Gamma, Delta en Epsilon goede contactuele en sociale vaardigheden belangrijk gevonden. Bij Epsilon wordt gesproken over een 'plezierige persoonlijkheid'. Accountmanagers moeten op alle niveaus kunnen bewegen en extern en intern relaties onderhouden. Bij Gamma wordt dit de belangrijkste eigenschap gevonden. Bij Gamma wordt ook het analytisch vermogen van de accountmanager belangrijk gevonden. Accountmanagers worden veelal intern geselecteerd. Vanwege groei van de markt en verloop onder personeel worden bij Beta accountmanagers ook extern geworven. Ook Epsilon selecteert accountmanagers extern. Bij Epsilon zijn accountmanagers veelal lokale mensen met dezelfde taal en cultuur als de account.

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Technische achtergrond	○	●	●	●	●	?	○
Niveau, kennis en ervaring	○	●	●	○	○	?	●
Contactuele vaardigheden	●	○	●	●	●	?	○
Overige eigenschappen ¹	●	○	●	○	●	?	○
Selectie	Intern	●	●	●	●	?	●
	Extern	○	●	○	○	?	○

Tabel 6.3
Selectie van accountmanagers

6.4 Naamgeving accountmanagers

In paragraaf 3.4.2 werd geconcludeerd dat zowel in literatuur als praktijk weinig overeenstemming bestaat in benamingen van zowel accountmanagers als accounts. Ook in het veldonderzoek blijkt, dat behalve de benaming 'accountmanager' allerlei andere benamingen worden gebruikt. Tabel 6.4 geeft een overzicht. Het lijkt erop dat onderscheid tussen verschillende niveaus van accountmanagers onder meer tot uitdrukking komt in de naamgeving van accountmanagers. Bij *Alpha* wordt er onderscheid gemaakt in 'corporate accountmanagers' en 'accountmanagers'. De corporate accountmanager staat daarbij hoger in de hiërarchie dan de accountmanager. De term 'corporate' wordt in feite ten onrechte gebruikt, aangezien Alpha een werkmaatschappij Alpha is van bedrijf A (zie ook paragraaf 5.1.1). Bij *Beta* kent men ook twee typen accountmanagers, namelijk 'focussed accountmanagers' en 'accountmanagers'. De term 'focussed accountmanager' wordt intern gebruikt, extern gebruiken deze accountmanagers de titel 'executive' accountmanager'. De focussed accountmanagers staan hoger in de hiërarchie dan 'accountmanagers'. De fulltime accountmanagers bij *Gamma* worden 'key accountmanagers' genoemd. De hiërarchisch hoger geplaatste marketing & sales directeuren die parttime de rol van (wereldwijd) accountmanager vervullen, worden 'key account executive' genoemd. Bij *Delta* wordt onderscheid gemaakt in sales en technical accountmanagers. Dit onderscheid wordt gemaakt op basis van de aard van

¹ Alpha: zie kader 6.4; Gamma: analytisch vermogen; Epsilon: zelfde taal en cultuur.

werkzaamheden en niet op basis van hiërarchie. Bij *Epsilon* wordt alleen gesproken van 'accountmanagers'. Alleen in de USA wordt de term 'sales director' gebruikt, maar dit wordt gezien als 'window dressing'. Er zijn geen verschillen in plaats in hiërarchie of aard van werkzaamheden tussen accountmanagers. Bij *Kappa* wordt de general manager ook aangeduid met 'accountmanager'. *Labda* kent verschillende typen 'accountmanagers'. De manager van de accountmanagers wordt aangeduid als 'national accountmanager'. Deze accountmanager heeft echter geen verantwoordelijkheid voor accounts en is in feite geen accountmanager. De accountmanagers onder de national accountmanager worden aangeduid met 'accountmanager', waarbij er wel een toevoeging plaatsvindt naar soort account, te weten overheid en bedrijfsleven. Tenslotte worden ook wel vertegenwoordigers aangeduid als accountmanager (zie ook paragraaf 5.7.1).

	Hoogste niveau	Eventueel lager niveau
Bedrijf A: Alpha	Corporate accountmanager	Accountmanager
Bedrijf B: Beta	Focussed (Executive) accountmanager	Accountmanager
Bedrijf C: Gamma	Key account executive	Key accountmanager
Bedrijf D: Delta	Sales accountmanager	Sales en Technical accountmanager
Bedrijf E: Epsilon	Accountmanager	N.v.t.
Bedrijf F: Kappa	Accountmanager	N.v.t.
Bedrijf G: Labda	National accountmanager	Accountmanager Overheid en Bedrijfsleven

Tabel 6.4
Benamingen accountmanagers

6.5 Accounts

6.5.1 Selectie

In paragraaf 3.4.1 werd gesteld dat er in de literatuur een groot aantal definities van accounts en tevens een groot aantal accountselectiecriteria zijn te vinden. Over het algemeen zijn accounts van strategisch belang voor de leverancier wat vertaald wordt in twee karakteristieken van accounts:

- Omzet, potentiële omzet en/of winst.
- Technische en/of organisatorische complexiteit.

Omzet of omzetspotentieel wordt in de literatuur het meest genoemd als criterium voor bedrijven om een klant als account aan te merken. Tabel 6.5 geeft een samenvatting van de gebruikte selectiecriteria voor accounts. Ook bij de bedrijfseenheden blijkt omzet het meest gebruikte selectiecriteria te zijn. Alle bedrijfseenheden, uitgezonderd Labda, gebruiken dit criterium. *Labda* gebruikt geen vaste criteria voor de selectie van accounts. Bij dit bedrijf is wel gepoogd om selectiecriteria voor accounts op te stellen. Kenmerkend voor accounts is dat ze van strategisch belang zijn voor het bedrijf, blijkend uit: complexiteit aankoopproces, meerdere specifieke afvalstromen en omzet. In de praktijk worden deze criteria niet gebruikt.

De meeste huidige accounts waren al voorheen account en bovendien kan de accountmanager zelf bepalen hoeveel en welke accounts hij wil hebben. Waarschijnlijk zal omzet echter ook bij dit bedrijf een belangrijke rol spelen in de keuze voor een bepaalde account. Alleen bij Alpha, Gamma en Epsilon zijn er vast omschreven accountselectiecriteria. Alpha en Gamma hebben daarbij de meest uitgebreide lijsten van criteria. *Alpha* rekent de nationale top-50 bedrijven tot de 'meest uitdagende en waardevolle klanten'. Deze top-50 klanten worden geselecteerd op basis van: omzet, order-intake, strategisch belang, imago/reputatie, multi-nationaal karakter en geografische spreiding van de account. Selectiecriteria voor accounts bij *Gamma* zijn: omzet (volume en geld), groeipotentie, synergie, strategische fit, marktpositie, 'cost of not having business' en innovatief vermogen. Accounts worden geselecteerd als ze aan vijf van de zeven criteria voldoen. Selectie vindt plaats door het Management Team. Bij *Gamma* zijn de meeste accounts ongeveer even groot of iets groter dan *Gamma* (ongeveer 2000-3000 werknemers). *Epsilon* gebruikt naast omzet nog als aanvullend criterium 'partner in technologie-ontwikkeling'. Bij selectie van accounts is rekening gehouden met omvang. Accounts zijn bij dit bedrijf ongeveer even groot met dezelfde of minder macht. De andere bedrijven hebben bij accountselectie geen rekening gehouden met dit aspect.

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Lambda
Omzet (potentieel)	●	●	●	●	●	●	-
Innovativiteit	○	○	●	○	●	○	-
Meer dan twee criteria ²	●	○	●	○	○	○	-
Geen selectiecriteria	-	-	-	-	-	-	●

Tabel 6.5
Accountselectiecriteria

6.5.2 Groepen

Een aantal bedrijfseenheden delen accounts in groepen in. De indelingscriteria kunnen zeer uiteenlopend zijn. *Alpha* verdeelt corporate accounts in een viertal accountgroepen, gebaseerd op branche (zie ook afbeelding 5.3). *Beta* deelt alle klanten in vier segmenten in op basis van industrie/branche. In iedere groep wordt vervolgens weer op basis van omzet (potentieel) onderscheid gemaakt in accounts en andere klanten. Global accounts bij *Gamma* worden onderscheiden op basis van volume en de mate waarin zij wereldwijd actief zijn. Bij selectie van de overige accounts bleek dat er natuurlijke groepen ontstonden op basis van branche en geografie. Bij *Delta* wordt er onderscheid gemaakt in accounts en klanten op basis van omzet. Van de zes geselecteerde accounts zijn er drie groot en drie middelgroot. Overige klanten zijn ingedeeld naar regio. *Epsilon* maakt een indeling van accounts op basis van de accountselectiecriteria omzet en innovativiteit (zie ook paragraaf 5.5.1). Aangezien *Kappa*

² Alpha: omzet, order-intake, strategisch belang, imago/reputatie, multi-nationaal karakter en geografische spreiding van account.

Gamma: omzet (volume en geld), groeipotentie, synergie, strategische fit, marktpositie, 'cost of not having business' en innovatief vermogen.

maar één account heeft, is er bij dit bedrijfs onderdeel geen sprake van indeling van accounts. Bij bedrijf F worden accounts ook niet verder ingedeeld. *Labda* deelt klanten in naar aard van het bedrijf, maar dan naar overheid en bedrijfsleven. Zij onderscheiden accounts overheid; national accounts bedrijfsleven met daarin een aparte groep 'bouw- en sloopafval'; en overige klanten waarin geen verder onderscheid wordt gemaakt, uitgezonderd een aparte groep 'bouw- en sloopafval'. Tabel 6.6 geeft een overzicht van gebruikte indelingen.

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Branche/industrie	•	•	•	•	○	-	•
Geografie	○	○	•	○	○	-	○
Omzet	○	○	•	•	•	-	○
Innovativiteit	○	○	○	○	•	-	○
Geen indeling accounts	-	-	-	-	-	•	-

Tabel 6.6
Indeling accounts

6.5.3 Planning

Zoals in paragraaf 3.4.3 is beschreven, is het opstellen, uitvoeren en bewaken van accountplannen één van de belangrijkste taken van de accountmanager. De accountplanningscyclus is meestal een jaarcyclus en iedere drie of zes maanden vindt controle en bijstelling plaats. Soms wordt er onderscheid gemaakt tussen interne en externe plannen. Interne plannen bevatten gedetailleerde informatie en zijn primair bedoeld voor de eigen organisatie. Interne plannen worden soms 'vertaald' in externe plannen, die met de account worden doorgenomen. De meeste bedrijfseenheden in het veldonderzoek stellen accountplannen op. Kenmerken van deze accountplannen zijn opgenomen in tabel 6.7 aan het einde van deze paragraaf. Alleen bij Delta en Labda worden er geen accountplannen opgesteld. Bij *Labda* is het wel de bedoeling dat in de toekomst plannen en strategieën worden opgesteld. Bij *Delta* worden geen accountplannen gemaakt. Eén van de redenen hiervoor is tijdgebrek. Andere redenen zijn dat verkoop belangrijker wordt gevonden en dat mensen nooit allemaal tegelijkertijd binnen zijn. Bij *Alpha* wordt jaarlijks een accountplan opgesteld. Dit plan is bedoeld als handleiding voor het komende jaar waarin doelstellingen, procedures en kritische succesfactoren zijn opgenomen. Daarnaast worden ook nog meerjarenplannen opgesteld. Accountplannen worden niet als evaluatie- en beoordelingsinstrument gebruikt. Voor evaluatie en beoordeling van accountmanagers worden aparte doelstellingen geformuleerd (zie ook paragraaf 6.2). Bij *Beta* wordt ieder kwartaal per account een accountplan opgesteld met daarin omzetcijfers, aandeel bij klant, mogelijkheden, contacten en sociale aspecten. Het accountplan wordt niet als evaluatie-instrument gebruikt en accountmanagers worden er niet op afgerekend. Volgens Beta komt dit omdat er teveel factoren zijn die een rol spelen. Soms wordt er bijvoorbeeld een 'suicidaal bod' gedaan, waardoor niet aan omzetverwachtingen voldaan kan worden. Bij *Gamma* wordt ieder kwartaal een account(actie)plan gemaakt. In het accountplan wordt vastgelegd: 'waar staan we?' en 'waar gaan we naar toe?'. Deze accountplannen bevatten niet alleen een rapportage van de

voortgang bij de account, maar zijn ook actieplannen voor de toekomst. De actieplannen zijn voortgangsrapportage c.q. bijsturingsplannen, gebaseerd op strategische accountplannen. Deze strategische plannen worden om de paar jaar gemaakt en hebben een langere termijn scope van ongeveer 3 tot 5 jaar. Elementen in de strategische accountplannen zijn opgenomen in kader 6.5.

Huidige positie bij account	Hoe ziet account Gamma?
Aantal relaties en niveau van relaties	Geselecteerde accountsegmenten
Belangrijkste verkopen afgelopen drie jaar	Omgeving waarin account opereert
Initiatieven	Kansen en bedreigingen
Sterktes en zwaktes	Gewenste strategische positie
Kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen	

Kader 6.5

Elementen in strategische accountplannen Gamma

In het opstellen van strategische accountplannen bij Gamma participeren naast de accountmanager onder andere de business development manager, technical managers, de marketing & sales directeur en de algemeen directeur. Het opstellen van strategische accountplannen kost veel tijd. Een accountmanager stelt hooguit jaarlijks twee tot drie van dergelijke plannen op. Deze plannen leveren onder meer informatie op voor product development. Accountplannen worden niet besproken met de account. Ze worden wel als evaluatie-instrument gebruikt. Centrale vraag dat in het accountplan van *Epsilon* wordt beantwoord is: 'Hoe doen we het bij de account?'. Accountmanagers rapporteren iedere maand per account over: verkoopverwachtingen, gerealiseerde omzet, kwaliteitsprestatie, betalingssituatie, bijdrage aan omzet, etc. Het accountplan wordt niet als evaluatie-instrument gebruikt en accountmanagers worden er niet op beoordeeld. Bij *Kappa* worden zogenaamde 'key programma's' opgesteld, een maandelijkse rapportage van de voortgang bij de account. Dit is geen vrijblijvend programma, maar managers worden hierop geëvalueerd. Met het opstellen van accountplannen, het formaliseren van de jaarlijkse doelstellingen, wordt gestart. Over het accountplan/key programma's wordt met de account gedeeltelijk gecommuniceerd. Voor het opstellen van dergelijke plannen is men afhankelijk van gegevens die account Kappa aanlevert. Eens in het kwartaal vinden er zogenaamde Review Meetings plaats tussen mensen van Kappa en account Kappa. Tijdens deze bijeenkomsten worden financiële, kwalitatieve en organisatorische aspecten geëvalueerd en nieuwe doelstellingen opgesteld, de resultaten van de scorecards geëvalueerd en nieuwe initiatieven aangedragen.

		Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Accountplan aanwezig		●	●	●	○	●	●/○	○
Frequentie	leder jaar	●	○	○	-	○	○	-
	leder kwartaal	○	●	●	-	○	●	-
	ledere maand	○	○	○	-	●	○	-
Intern accountplan		●	●	●	-	●	●	-
Extern accountplan		●/○	○	○	-	○	●/○	-
Evaluatie en beoordelingsinstrument		○	○	○	-	○	●	-

Tabel 6.7
Accountplanning

7

Ervaringen met accountmanagementsystemen

In dit hoofdstuk wordt onder meer ingegaan op implementatie van en ervaringen met accountmanagementsystemen in de praktijk. In paragraaf 7.1 zal eerst worden ingegaan op de historie van accountmanagementsystemen bij de bedrijven en met name op de veranderingen die zich hebben voorgedaan. Daarna zal in paragraaf 7.2 voor ieder bedrijfsonderdeel afzonderlijk, ervaringen en knelpunten met de huidige accountmanagementsystemen worden beschreven. Deze paragraaf wordt afgerond met een overzicht van de belangrijkste knelpunten op basis van de bevindingen uit het veldonderzoek. Tenslotte zullen in paragraaf 7.3 toekomstverwachtingen met betrekking tot accountmanagementsystemen beschreven worden.

7.1 Veranderingen in accountmanagementsystemen

Als eerste zal in deze paragraaf worden ingegaan op het verloop van implementatie en de veranderingen die zich hebben voorgedaan in de accountmanagementsystemen bij de verschillende bedrijfsonderdelen. Vervolgens zullen redenen voor implementatie en gestelde randvoorwaarden worden besproken.

7.1.1 Implementatie

De meeste bedrijven zijn of vrij recent gestart met een accountmanagementsysteem of hebben het systeem vrij recent aangepast. Uitzondering hierop vormt *Delta*. Bij dit bedrijf bestaat het accountmanagementsysteem al sinds de jaren 70. Het accountmanagementsysteem is heel lang hetzelfde gebleven, maar de laatste vijf jaar is met name de functie van de technical accountmanager breder geworden. Ook *Alpha* voert al enige tijd een accountmanagementsysteem. Alpha is in de periode 1988-1990 gestart met zogenaamd 'national account management'. De 'national account groep' is in 1993 hernoemd tot 'corporate account groep'. Het initiatief hiervoor is van de hoofddirectie van bedrijf A gekomen. Implementatie en organisatie is met hulp van een adviesbureau verlopen. Bij *Beta* bestaat het beschreven accountmanagementsysteem sinds anderhalf jaar. Voor die tijd gebruikte het bedrijf ook al een accountmanagementsysteem, maar was het anders ingericht. Het accountmanagementsysteem is vanuit het Amerikaanse hoofdkantoor geïnitieerd onder de naam 'customer generation'. Doelstelling van dit programma was onder meer het genereren van klanten en deze en bestaande klanten winstgevender te maken. In Amerika is een jaar eerder gestart met de invoering van een accountmanagementsysteem. Het Europese

hoofdkantoor in Engeland heeft het accountmanagementsysteem verder ontwikkeld voor Europa. *Gamma* is in 1990 begonnen met een accountmanagementsysteem voor vier global accounts. Vervolgens zijn daaraan in 1994 vier bi-regionaal (op twee continenten opererende) klanten als account toegevoegd. Daarna zijn in 1997 in Europa ongeveer dertig klanten en ook enkele niet-klanten tot account benoemd. *Gamma* heeft de hulp ingeroepen van consultants om het implementatieproces te begeleiden. De wijze waarop het accountmanagementsysteem is georganiseerd, bestaat in grote lijnen sinds 1993. Het hier beschreven systeem bestaat sinds enkele maanden. De beslissing om een accountmanagementsysteem in te voeren is door de top van bedrijf C genomen.

Epsilon is midden 1996 begonnen met een accountmanagementsysteem op initiatief van het managementteam van de productdivisie waaronder *Epsilon* valt. Hiervoor is in de Marketing & Sales afdeling van *Epsilon* een zogenaamde 'key account coördinator' aangesteld. Zijn taak is het om binnen twee jaar tijd het accountmanagementsysteem op te zetten. *Labda* is in 1992-93 op initiatief van het Amerikaanse hoofdkantoor gestart met een accountmanagementsysteem. Het systeem heeft echter al veel veranderingen ondergaan. Vroeger was het de taak van de bedrijfsleider van de vestigingen om de relatie met de klanten te onderhouden. Vervolgens is de titel 'accountmanager' aan vertegenwoordigers gegeven. Dit gebeurde min of meer automatisch na een aantal jaren dienst. Daarna is in 1996 geprobeerd om projectteams op te zetten in ieder van de vier districten, bestaande uit accountmanagers en ondersteunende mensen (zie ook bijlage 3.7). Deze projectteams zijn inmiddels opgeheven. Het hier beschreven systeem bestaat sinds enkele maanden en wordt gezien als tussenfase. De verwachting is dat de commerciële organisatie en het accountmanagementsysteem een half jaar tot een jaar gehandhaafd blijft totdat de organisatie tot rust is gekomen. Daarna zal het waarschijnlijk weer veranderen, aangezien de huidige commerciële organisatie niet logisch en als tamelijk complex wordt ervaren. Alhoewel de inrichting van de commerciële organisatie veel discussie met zich mee heeft gebracht, is het zo snel mogelijk ingevoerd. Op een gegeven moment is er gezegd: "We gaan veranderen en zien wel wat er gebeurt". Aanleiding hiervoor was dat door invoering van het accountmanagementsysteem bij het Amerikaanse hoofdkantoor de verkoop enkele maanden heeft stil gelegen. Bij geen van de bedrijfsonderdelen is bekend hoe het besluitvormings- en implementatieproces is verlopen, door wie beslissingen zijn genomen en welke randvoorwaarden zijn gesteld. In tabel 7.1 zijn de belangrijkste kenmerken met betrekking tot implementatie op een rijtje gezet.

		Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Beschreven AMS bestaat ongeveer		3 jaar	1½ jaar	Enkele maanden	5 jaar	1 jaar	2 jaar	Enkele maanden
AMS bestond al eerder		•	•	•	•	○	•	•
Besluitvorming door:	MT hoogste niveau	•	•	•	?	○	•	•
	MT lager niveau	•	○	○	?	•	○	○

Tabel 7.1
Implementatie van accountmanagementsystemen

7.1.2 Redenen voor implementatie

In paragraaf 4.1.2 zijn verschillende redenen beschreven om een accountmanagementsysteem in te voeren. Ook bij de bedrijfsonderdelen in het veldonderzoek zijn er verschillende redenen of aanleidingen geweest om accountmanagementsystemen in te voeren (zie tabel 7.2). Bij *Alpha* is een (corporate) accountmanagementsysteem min of meer opgedrongen door klanten. Klanten die op nationale schaal opereren, wilden landelijke afstemming en één contactpersoon. Zij wilden niet met 13 verschillende districten zaken doen of te maken hebben met: “vijf personen die naar elkaar gaan wijzen”. De organisatie van *Beta* was op de wijze waarop het product aan de klant werd geleverd, ingedeeld. Er was onderscheid in levering per leiding of on-site, en levering per vrachtwagen, bulk of cilinders. Deze splitsing werkte niet goed, omdat bijvoorbeeld aan een aantal klanten zowel per pijpleiding als per vrachtwagen werd geleverd. Voor klanten betekende dit dat zij met meerdere personen zaken deden. Een accountmanagementsysteem is ingevoerd om meer aandacht te kunnen schenken aan de belangrijkste klanten en om te kunnen voldoen aan markt- en klanteisen. Grote klanten vragen om accountmanagers en bovendien gebruiken concurrenten ook accountmanagementsystemen. Veranderingen aan klantzijde vormden ook voor *Gamma* een belangrijke aanleiding om een accountmanagementsysteem in te voeren. Afnemers van dit bedrijf zijn van een lokaal, regionaal niveau naar een Europees of wereldwijd niveau gegaan. Deze globalisering werd min of meer geëist door afnemers van de afnemers: de automobiellindustrie. De vroegere regionale opsplitsing van *Gamma*, waarbij gebruik werd gemaakt van landelijke verkoopkantoren, stond haaks op de globalisering van de klant. Wereldwijd opererende klanten zouden daardoor contact hebben met verschillende regionale verkopers. Door invoering van een accountmanagementsysteem had *Gamma* de mogelijkheid om globaal te opereren en zich aan veranderingen aan klantzijde aan te passen.

Voor *Delta* en *Epsilon* gelden er andere redenen voor de invoering van een accountmanagementsysteem. Bij *Delta* wordt door het accountmanagementsysteem het personeel meer bij de markt betrokken. Ze zijn niet alleen probleemoplossend bezig, maar helpen en adviseren klanten. *Epsilon* heeft een accountmanagementsysteem ingevoerd om een drietal redenen. In de eerste plaats om selectiever om te gaan met klanten om daardoor in ‘business’ te blijven en ten tweede om het gebruik van middelen te optimaliseren. Ook is het de bedoeling om door een accountmanagementsysteem ‘business’ uit te breiden naar andere business units van bedrijf E. Op welke manier het accountmanagementsysteem kan zorgen voor uitbreiding van business is niet duidelijk. Bij *Kappa* en *Labda* tenslotte, zijn de redenen om een accountmanagementsysteem in te voeren bij het bedrijf niet bekend.

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Klant- en markteisen/verandering bij klanten	•	•	•	○	○	?	?
Selectief omgaan met/aandacht voor belangrijkste klanten	○	•	○	○	•	?	?
Optimalisatie beschikbare middelen	○	○	○	○	•	?	?
Uitbreiden business naar andere bedrijfsonderdelen	○	○	○	○	•	?	?
Concurrenten gebruiken het ook	○	•	○	○	○	?	?
Klant vraagt om accountmanager	•	•	○	○	○	?	?
Personeel meer bij klant/markt betrekken	○	○	○	•	○	?	?

Tabel 7.2
Redenen voor implementatie

7.1.3 Randvoorwaarden

Bij *Gamma* is een belangrijke randvoorwaarde bij implementatie de beheersbaarheid van het systeem geweest. Er is in 1993 vrij lang gesproken over hoe het accountmanagementsysteem er uit zou moeten zien en er is een beheerssysteem, een zogenaamd 'Major Account Planning Process' opgesteld. Bij *Epsilon* is als randvoorwaarde bij invoering van een accountmanagementsysteem gesteld dat ervoor gezorgd moest worden dat producten niet aan concurrenten van andere business units van bedrijf E werden verkocht. Daarnaast moest een beslissing worden genomen over in welke 'business' het bedrijf wilde. Bij *bedrijf F* is een belangrijke voorwaarde voor het accountmanagementsysteem dat de account zo groot is, dat het een eigen organisatie rechtvaardigt. Bij *Alpha* en *Delta* zijn de gestelde randvoorwaarden niet bekend, terwijl bij de bedrijven *Beta* en *Labda* voor zover bekend geen randvoorwaarden bij implementatie zijn gesteld.

7.2 Ervaringen en knelpunten

In deze paragraaf zal per bedrijfs onderdeel worden ingegaan op de verwachte toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem voor de account, op de toegevoegde waarde voor het bedrijf zelf en op de knelpunten die in het huidige accountmanagementsysteem worden ervaren. In paragraaf 7.4 zal vervolgens de toekomstverwachtingen met betrekking tot de gebruikte accountmanagementsystemen aan bod komen.

7.2.1 Alpha

Het accountmanagementsysteem wordt volgens Alpha door account Rho in het algemeen als prettig en positief ervaren. De account stelt het accountmanagementsysteem van Alpha op prijs. Toegevoegde waarde ervan voor accounts is dat het voor hen 'makkelijker' is. Zij krijgen meer aandacht en in het geval de account bij problemen geen gehoor krijgt bij een

decentrale, parttime accountmanager, kan hij centraal de corporate account groep aanspreken. Accountmanagementsystemen worden ingevoerd om één vast aanspreekpunt te creëren (zie paragraaf 4.1.2). Door een accountteam ontstaan echter meerdere aanspreekpunten. Tegelijkertijd wordt er wel een ‘spiegel’ organisatie gecreëerd, waarbij decentrale niveaus met decentrale niveaus spreken en centrale niveaus met centrale niveaus. Toegevoegde waarde van het systeem voor Alpha is dat het goed werkt. Er is kennis over de klant en er kan beter worden ingeleefd in de klant. In kader 7.1 zijn succesfactoren in het accountmanagementsysteem volgens Alpha opgenomen.

• werknemers	• commitment	• doelstellingen	• marktkennis
• kwaliteit	• flexibiliteit	• vaardigheden	

Kader 7.1

Succesfactoren in het accountmanagementsysteem volgens Alpha

Als belangrijk knelpunt wordt de zeggenschap over parttime accountteamleden die vanuit de regio's en districten werken, ervaren (zie ook paragraaf 5.1.2). De regiomanager is eindverantwoordelijk voor het decentrale, parttime teamlid. Daardoor is het voor corporate accountmanagers moeilijk om decentrale leden goed aan te sturen. Een ander knelpunt bij de corporate accountgroep is dat de administratieve ondersteuning en informatievoorziening beter kan. De accountmanager weet bijvoorbeeld niet wat hij op een dag heeft omgezet (hij weet dat wel maandelijks). Andere knelpunten bij Alpha hebben meer betrekking op de commerciële organisatie in het algemeen dan specifiek op het accountmanagementsysteem, maar kunnen wel een bedreiging hiervoor vormen. Alpha slaagt er onvoldoende in om continuïteit in mensen te houden. Bovendien is de organisatie veranderlijk, variërend van veranderingen en verschuivingen in de organisatie tot fysieke verhuizingen. Er zijn regelmatig verschuivingen in de toewijzing van klanten. Vroeger waren klanten aan regio's toegewezen, daarna zijn klanten overgegaan naar districten en nu zijn klanten weer naar regio's overgegaan. Dit veroorzaakt onduidelijkheden bij klanten. Zij weten niet meer wie en waar zij iemand moeten aanspreken. Daarnaast zijn producten van Alpha ondersteunend van aard. Ze maken meestal geen onderdeel uit van de core business van het bedrijf, waardoor klanten weinig belang hechten aan de producten. Bovendien is het imago van Alpha nog niet goed genoeg. Alpha heeft nog niet het imago van probleemoplosser, alhoewel er verbeteracties lopen. Ook moeten er ‘door in de huid van de klant te kruipen’ meer nieuwe diensten en applicaties worden bedacht. Tenslotte wordt bij Alpha, zoals in paragraaf 6.2 is beschreven, de klanttevredenheid gemeten. De klanttevredenheid kan beter en blijft daarmee een voortdurend aandachtspunt.

7.2.2 Beta

Bij Beta is er voldoende draagvlak voor het accountmanagementsysteem binnen de organisatie. Door de gehele organisatie, ook vanuit de top wordt de accountmanager aangesproken in zijn hoedanigheid als accountmanager. Als voordeel van een accountmanagementsysteem wordt gezien dat de klant beter bekend is, waardoor het mogelijk is om omzet te vergroten. Ook het fysiek dicht bij de klant aanwezig zijn, wordt als positief

ervaren. Tevens kan de administratieve afhandeling verminderen, omdat bijvoorbeeld het aantal rekeningen kan worden gecombineerd tot één factuur. Door de klantgerichte structuur van de verkooporganisatie is het ook voor klanten duidelijk wie het aanspreekpunt bij Beta is. Het is voor accounts makkelijker naar Beta toe te stappen en er wordt tevens een breder pakket van producten bereikbaar. De indruk is dat ook accounts positief reageren op het accountmanagementsysteem, blijkt uit de omzetvergroting die bij accounts kan worden gerealiseerd. Het accountmanagementsysteem wordt echter niet zonder meer als positief ervaren. Met name klanten die niet als account zijn benoemd, krijgen ten opzichte van vroeger minder aandacht in de huidige situatie. Een aantal klanten is weggegaan omdat er voldoende aanbieders voor handen zijn. Bovendien is de verantwoordelijkheid voor de overige klanten lager in de organisatie geplaatst. Soms gaan verkopers om deze reden weg en nemen hun klanten mee. Er wordt nu onderkend dat ook 'gewone' verkoop belangrijk is en aandacht moet krijgen. Er zou ook meer aandacht moeten zijn voor verkoopprocesbeheersing. Het intern doorschuiven van klanten (kopen bij bijvoorbeeld Electronics, maar worden intern doorgeschoven naar General) is weinig efficiënt. Als nadeel van het accountmanagementsysteem wordt ervaren dat wereldwijd opererende accounts denken wereldwijd dezelfde inkoopcondities te kunnen krijgen, terwijl er door lokale omstandigheden toch verschillen in bijvoorbeeld prijs kunnen zitten. Bij Gamma wordt dit juist als een voordeel ervaren (zie paragraaf 7.2.3). Daarnaast is het accountmanagementsysteem te snel ingevoerd. Door de snelle invoering zijn weerstanden bij mensen ontstaan. De indruk is dat een gefaseerde geleidelijke invoering beter zou zijn geweest.

7.2.3 Gamma

Bij Gamma is er voldoende draagvlak voor het accountmanagementsysteem. Iedereen ziet de noodzaak ervan in om daarmee te kunnen inspelen op klanten. Als toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem voor het bedrijf wordt ervaren dat er minder versnippering in de verkoopaanpak is, omdat er 'over de regio's heen kan worden gekeken'. Bovendien is de gerichtheid op klanten verbeterd. Er kan beter worden ingespeeld op wat klanten willen en er kan gericht technisch worden ontwikkeld voor klanten die de moeite waard zijn. Voor accounts is het voordeel dat zij te maken krijgen met een overzichtelijke organisatie. Aangezien accounts ook een centralere organisatie in het leven roepen, werken beide partijen centraal. Daarnaast levert het voor accounts die decentraal werken ook voordelen op. Sommige accounts hebben moeite hun decentrale business units op één lijn te krijgen. Aangezien het bedrijf wereldwijd kan leveren, kunnen alle business units dezelfde producten kopen en/of services krijgen onder dezelfde voorwaarden. Een ander voordeel is dat accounts toegang krijgen tot een wereldwijd technisch ontwikkelingsapparaat.

Ondanks genoemde voordelen worden toch een groot aantal knelpunten ervaren. In de oude situatie waren regionale salesmanagers verantwoordelijk voor alle klanten, dus ook voor de tegenwoordige accounts. In de nieuwe structuur is de verantwoordelijkheid voor accounts verschoven van regionale salesmanagers naar key accountmanagers. Deze verschuiving heeft problemen opgeleverd in de functiebeleving van regionale salesmanagers. Bovendien maken klanten die geen account zijn, er bezwaar tegen dat ze geen account zijn. Ze krijgen bijvoorbeeld geen uitgebreide technische ondersteuning meer. Ook is de grens tussen de top van de non-accounts en de onderste laag van de accounts niet helder. Zo staat er een twintigtal

klanten 'in de etalage' om account te worden. Ook hier ontstaat dus, net zoals bij Beta, door het accountmanagementsysteem knelpunten bij elementen die geen deel uit maken van het accountmanagementsysteem, namelijk bij verkoopgerelateerde functies en overige klanten. Een ander knelpunt is dat een accountmanagementsysteem veel tijd en energie kost om in te voeren en dat de structuur als vrij complex wordt ervaren. Aangezien het accountmanagementsysteem wereldwijd functioneert, kost het veel geld, tijd en moeite om mensen over de hele wereld bij elkaar te krijgen. Maar ook het opstellen van accountplannen kost veel tijd en wordt als knelpunt ervaren. Andere knelpunten doen zich voor met betrekking tot accountmanagers. Accountmanagers neigen er naar meer tijd extern te besteden dan intern. Een halve dag bij een klant wordt nuttiger gevonden dan twee dagen intern. Intern is echter minstens zo belangrijk. Key accountmanagers moeten daarom gedwongen worden intern tijd te besteden. Daarnaast sturen key accountmanagers voor een gedeelte regionale salesmanagers aan. De gedeelde verantwoordelijkheid over regionale salesmanagers door key accountmanagers en general salesmanager levert in de praktijk geen problemen op. Toch wordt dit wel als een zwakte in de organisatie ervaren, waarvan men nog niet weet hoe het zal uitpakken.

7.2.4 Delta

Het accountmanagementsysteem bij Delta is niet meer weg te denken. Als toegevoegde waarde van het systeem voor het bedrijf wordt gezien dat klanten aan het bedrijf kunnen worden gebonden. Door het accountmanagementsysteem ontstaan zeer langdurige relaties. Voor accounts wordt als toegevoegde waarde van het systeem gezien dat er een vast aanspreekpunt voor hen is. Dit is niet alleen gemakkelijk voor accounts, zij willen bovendien graag voor een langere tijd met dezelfde persoon zaken doen. Echte knelpunten worden niet ervaren. Een bezwaar is dat sales en marketing accountmanagement meer status intern heeft dan technical accountmanagement (zie afbeelding 5.9). Hierdoor is er ook sprake van enige strijd tussen technical en sales accountmanagers.

7.2.5 Epsilon

De toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem voor Epsilon is onder meer dat er selectiever met middelen kan worden omgegaan. Er wordt mee voorkomen dat er te veel vertegenwoordigers naar één klant gaan. Verder wordt door het accountmanagementsysteem verkoop en productie goed in de gaten gehouden en verschaft het waardevolle informatie en ondersteuning voor bijvoorbeeld productie. Toegevoegde waarde voor accounts is met name dat accounts met één persoon in plaats van meerdere kunnen spreken. Als knelpunt wordt ervaren dat accountmanagers soms dichter bij accounts staan dan bij hun eigen bedrijf. Hierdoor kan er verwijdering optreden tussen Epsilon en de accountmanager. Als oorzaak hiervan wordt gezien dat accountmanagers in regionale verkoopkantoren werkzaam zijn en meestal lokale mensen zijn met dezelfde taal en cultuur als de account. Verder hebben accountmanagers weinig relaties met personen bij de account. Zij zijn geneigd, afhankelijk van hun technische of commerciële achtergrond, met name met engineers of inkopers te praten. Bovendien wordt de relatie zwak als een contactpersoon weggaat. Tevens wordt het systeem van dedicated accountmanagers (één accountmanager voor één account) als kwetsbaar ervaren. Een ander knelpunt is dat er veel direct contact tussen Epsilon en de account is, waarbij accountmanagers soms geheel buiten de communicatie worden gelaten of

slechts als 'doorgeefluik' worden gebruikt. Accountmanagers worden soms als bottleneck gezien, omdat ze traag worden gevonden of omdat hun technische kennis beperkt is. Het is hierdoor voor accountmanagers moeilijker om contacten en communicatie te coördineren. Tenslotte kunnen er conflicten optreden tussen program managers en accountmanagers. Program managers zijn volledig verantwoordelijk voor producten, terwijl de accountmanagers verantwoordelijk zijn voor de belangen van de klant. Hierdoor kunnen er ook allocatie conflicten treden op in de hogere niveaus van het management (zie paragraaf 5.5.1).

7.2.6 Kappa

Binnen Kappa is er voldoende draagvlak voor het accountmanagementsysteem. Ook de account is tevreden, blijkt uit het feit dat Kappa drie jaar achter elkaar supplier awards heeft gewonnen. Toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem voor account Kappa is dat er één aanspreekpunt is. Toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem voor Kappa is dat er nauwer contact is met de account. Er worden weinig knelpunten in het accountmanagementsysteem ervaren. Een nadeel van het huidige systeem kan wel de wederzijdse afhankelijkheid zijn. Als één van beide partijen de relatie verbreekt, heeft dat veel gevolgen voor de andere partij. Beide zijn echter aan elkaar gecommiteerd en de organisaties zijn langzamerhand naar elkaar toe gegroeid.

7.2.7 Labda

Bij Labda is het nog niet duidelijk of het accountmanagementsysteem draagvlak binnen de organisatie heeft. De veranderingen in de organisatie geven onduidelijkheden en de organisatie moet zich nog bewijzen. Ook wordt het huidige accountmanagementsysteem als tussenfase gezien. Als toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem wordt gezien dat accountmanagers op hoger niveau staan dan vertegenwoordigers, ook qua opleiding. De accountmanagers hebben kennis over de te leveren producten en diensten en zij hebben het vermogen om met accounts mee te denken en oplossingen voor hen te bedenken. De indruk is dat accounts positief tegen het accountmanagementsysteem aankijken en dat Labda veel 'credit' krijgt. Hoe klanten Labda zien, hangt echter af van de grootte van de klant. Kleine klanten zijn relatief onverschillig. Labda levert voor hen een relatief onbelangrijk product. Grotere klanten stellen meer en hogere eisen aan leveranciers. Zij beschikken over professionele inkooporganisaties die hoge eisen stellen aan leveranciers. Zij verwachten een accountmanager toegewezen te krijgen die als contactpersoon tussen hun eigen organisatie en Labda kan fungeren. De volgende knelpunten doen zich in het accountmanagementsysteem voor:

- Er zijn tegenstrijdige belangen tussen accountmanagers en salesmanagers. Beide zijn omzetverantwoordelijk en willen daarom niet graag klanten loslaten en doorschuiven. Met name doet zich dit voor bij 'prospects', waarvoor de verantwoordelijkheid regionaal bij salesmanagers liggen. Als prospects worden uitgebouwd, dan zullen zij deze klanten los moeten laten en doorschuiven naar de accountmanager. Niet duidelijk is hoe de samenwerking verbeterd kan worden. Als mogelijke oplossing hiervoor wordt aan verdeelsleutels met betrekking tot omzet gedacht. Deze verdeelsleutels zijn er echter nog niet. Bovendien zou er een betere taakverdeling moeten worden gemaakt.

- Accountmanagers zouden met meerdere personen bij de account contact moet onderhouden. Vaak onderhoudt de accountmanager echter maar met één persoon contact, bijvoorbeeld hoofd inkoop, of wordt met de verkeerde personen contact onderhouden.
- De organisatie is erg naar binnen gekeerd. Er wordt veel in systemen en productstromen gedacht en er is veel aandacht voor interne problemen, terwijl er weinig aandacht gegeven wordt aan hoe de klant en markt georganiseerd is. Ondernemingsdoelstellingen zijn intern gericht, bijvoorbeeld op omzet, terwijl eigenlijk wel het idee heerst dat men klantgericht te werk moet gaan.
- Het informatiesysteem werkt onvoldoende, informatie per klant is niet beschikbaar. Ook de interne communicatie is onvoldoende. Salesmanagers hebben veel informatie waarvan de organisatie weinig weet heeft.
- Het is niet duidelijk of het accountmanagementsysteem resultaat oplevert.

7.2.8 Voordelen en knelpunten

Door het accountmanagementsysteem van de leverancier wordt het in de opinie van de leverancier voor de account 'makkelijker'. De account heeft één vast aanspreekpunt, de leverancier is beter bereikbaar, de account krijgt meer aandacht, de leverancier denkt met hen mee, krijgt wereldwijd dezelfde inkoopcondities, krijgt te maken met minder administratieve rondsloep, etc. Alle bedrijven noemen dit soort voordelen voor de account. Met name het vaste aanspreekpunt wordt daarbij het meest genoemd. Tabel 7.4 geeft een overzicht van de expliciet op de open vraag (zie bijlage 2) genoemde voordelen van het accountmanagementsysteem voor het bedrijf zelf. Tabel 7.5 geeft een overzicht van de belangrijkste knelpunten bij de bedrijfsonderdelen.

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Gelijkwaardige organisaties en relaties	○	○	●	○	●	○	○
Langdurige relaties	○	○	○	●	○	●	○
Betere/meer informatie	●	●	●	○	●	●	○
Vergroting omzet	●	●	○	○	○	○	○
Verbeterde verkooppak	○	○	●	○	○	○	○
Vergroting efficiëntie	○	●	○	○	●	○	○

Tabel 7.4
Voordelen van het accountmanagementsysteem voor het bedrijf

		Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Spannings- veld AMS en verkoop	Positie verkoop	○	●	●	○	○	○	○
	Positie overige klanten	○	●	●	○	○	○	○
	Afbakening ver- antwoordelijkheden	○	○	○	○	●	○	●
Account- manager	Gedeelde verant- woordelijkheid personeel	●	○	●/○	○	○	○	○
	Te weinig relaties	○	○	○	○	●	○	●
	Geen coördinator	○	○	○	○	●	○	○
	Meer extern dan intern georiënteerd	○	○	●	○	●	○	○
Organisatie	Interne weerstand	○	●	○	○	○	○	○
	Complexiteit	○	○	●	○	○	○	●
	Niet klant- georiënteerd	○	○	○	○	○	○	●
Overig	Accountplannen	○	○	●	○	○	○	○
	Afhankelijkheid leverancier-account	○	○	○	○	○	●	○
	Informatie- voorziening	●	○	○	○	○	○	●

Tabel 7.5
Ervaren knelpunten in accountmanagementsystemen

7.3 Toekomstverwachtingen

Bij de meeste bedrijfsonderdelen blijft het accountmanagementsysteem in grote lijnen gehandhaafd of worden er enkele aanpassingen in de toekomst verwacht. Alleen bij *Labda* worden er grote veranderingen in het accountmanagementsysteem verwacht. Bij dit bedrijf bestaat de verwachting dat het accountmanagementsysteem gehandhaafd blijft totdat de organisatie tot rust is gekomen, waarna het systeem waarschijnlijk zal veranderen. De volgende veranderingen worden bij *Labda* verwacht:

- Meer aandacht voor grote potentiële klanten en een andere strategie voor kleinere klanten. Bij kleinere klanten spelen andere elementen in de relatie een rol dan bij grote klanten. Kleine klanten zijn niet geïnteresseerd in afvalstoffenplannen, maar meer in het prijsaspect. Bovendien is het bij de kleine klanten nog de vraag of zij wel met persoonlijke verkoop moeten worden benaderd.
- Accountmanagers, zowel voor bedrijfsleven als voor overheid, zijn over de vestigingen verspreid. In het hoofdkantoor geplaatste accountmanagers hebben de voorkeur.

- Labda heeft door de landelijke dekking in principe de mogelijkheid om klanten die geen account zijn, maar wel landelijk werken, nationaal van dienst te zijn. Intern levert dit echter moeilijkheden. Regionale salesmanagers zouden voor deze klanten grensoverschrijdend moeten werken, maar in de huidige situatie kan dit niet. Het zou daarom beter zijn als ook salesmanagers en vertegenwoordigers per klant(groep) actief zijn, in plaats van in regio's.
- Decentralisatie van verantwoordelijkheden lager in de organisatie.

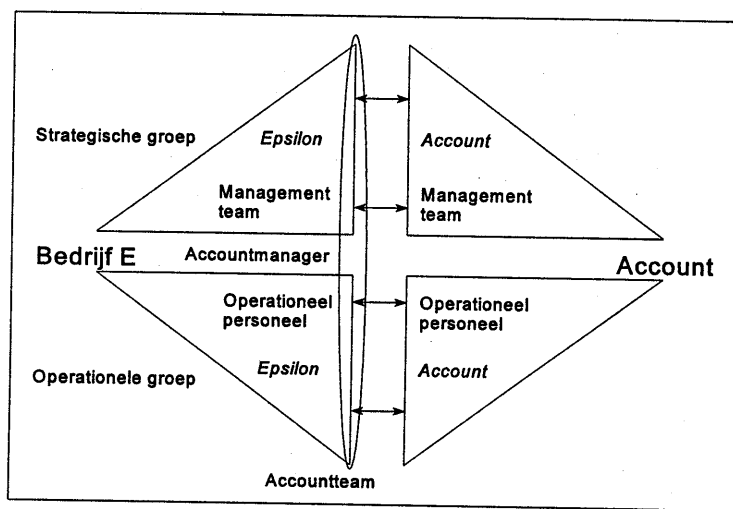
Aanpassingen in het accountmanagementsysteem worden verwacht bij Alpha en Gamma. Het accountmanagementsysteem van *Alpha* blijft nog in ontwikkeling en er wordt gezocht naar nog efficiëntere structuren, alhoewel men vindt dat er al sprake is van een optimale organisatiestructuur. In de komende jaren zal daarom waarschijnlijk nog het een en ander veranderen. Er wordt gestart met zelfstandige, resultaatverantwoordelijke corporate accountteams, waarbij regiomanagers klanten moeten overdragen naar corporate niveau. Ook zal de corporate accountgroep direct en dagelijks geïnformeerd gaan worden over klant- en productverkopen. Tevens is de verwachting dat er, onder andere door Internet, een andere relatie met de overige klanten ontstaat, waarbij geen verkopers meer nodig zijn. Door toegenomen internationale concurrentie zal Alpha zich bovendien meer moeten gaan richten op een ander type dienstverlening, nieuwe dienstverlening gaan ontwikkelen en het bedrijf zal meer diensten gaan overnemen van klanten. Accountmanagers en verkopers zullen daarbij meer als consultants gaan optreden en moeten in staat zijn creatief ondersteunend bezig te zijn. De verwachting met betrekking tot het accountmanagementsysteem bij *Gamma* is decentralisatie van het systeem in de organisatie. De verantwoordelijkheid voor accounts zal daarbij lager in de organisatie worden gelegd. Het aantal accounts groeit, waardoor er meer accountplannen moeten worden gemaakt en er meer moet worden overlegd. Dit kost veel tijd, met name voor directeuren die ook parttime accountmanager zijn. Om bij accounts binnen te komen, moet echter op gelijk niveau worden gepraat. Dit kan door de verantwoordelijkheid van het account lager in de organisatie te leggen, maar de directie er toch bij te betrekken. Directieleden worden part-time accountmanager, onder de naam 'key account executive'. Een andere verwachting is dat Gamma zich beter moet gaan richten op de werkelijke behoeften van klanten. Dit kan door 'partnerships' met klanten aan te gaan en gezamenlijk te werken aan bijvoorbeeld kostenverlaging en recycling. Verder moet de gerichtheid op klanten beter worden, moet er selectiever met middelen worden omgaan en beter worden ingespeeld op ontwikkelingen. De organisatie blijft zoekende naar een optimale invulling van de organisatiestructuur. Er zijn nog een aantal opties, bijvoorbeeld marketing op centraal niveau in plaats van in de vijf business units en productielocaties. Iedere drie à vier jaar vinden er aanpassingen in het accountmanagementsysteem plaats. Het is echter niet te verwachten dat Gamma van het accountmanagementsysteem afstapt.

Bij Beta, Delta, Epsilon en Kappa worden geen grote wijzingen in het accountmanagementsysteem verwacht. Zo is de verwachting bij *Beta* dat het huidige accountmanagementsysteem gehandhaafd zal blijven en alleen het verkoopsysteem aan de overige klanten nog gewijzigd zal worden. Ook *Delta* verwacht dat de komende tijd niet veel meer zal veranderen in het accountmanagementsysteem. De wel eens geuite suggestie om van het technical en sales accountmanagement één functie te maken, zal waarschijnlijk niet worden uitgevoerd. Ook bij *Kappa* worden geen grote wijzingen verwacht. Verbetering in het

accountmanagementsysteem kan nog worden bewerkstelligd door de accountmanager in het managementteam van de account zitting te laten nemen, waardoor er werkelijk sprake is van een 'partnership'. Meer algemene verwachtingen en ontwikkelingen bij Kappa zijn:

- Voor kleinere klanten/accounts zal bij bedrijf F een soortgelijke structuur met accountdivisies worden opgesteld. Er wordt dan niet één organisatie voor één account ingericht, maar één organisatie voor een groep van accounts.
- Verdere integratie tussen Kappa en account Kappa.
- Verschuiving naar een dubbelrol: niet alleen leverancier van logistieke diensten, maar ook adviseur van de klant.
- Logistiek verschuift van lage prioriteit naar hoger belang voor de klant.
- Aandacht zal verschuiven naar het 'managen van de gehele chain' in plaats van gedeelten daaruit.

Epsilon verwacht ook geen grote wijzigingen in het accountmanagementsysteem. De verwachting is wel dat de operationele aspecten van het accountmanagementsysteem nog verder zullen worden ontwikkeld. Dit zal moeten gebeuren door meer op teambasis te opereren. Voorwaarden hiervoor zijn commitment van het managementteam, een goede teamleider en een adequate beloning van de teamleden. De toekomstige invulling van het accountmanagementsysteem en in het bijzonder de rol van de accountmanager staat duidelijk voor ogen. In afbeelding 7.1 is de toekomstige positie van de accountmanager weergegeven.



Afbeelding 7.1
Toekomstige positie van accountmanagers bij Epsilon

De rol van de accountmanager wordt die van 'match maker'. De accountmanager zorgt ervoor dat het managementteam van Epsilon communiceert met het managementteam van de account. Dit is noodzakelijk omdat het managementteam van de account bij voorkeur niet met de accountmanager wil praten, maar met een hoger niveau. Ook wordt hierdoor het

managementteam beter geïnformeerd. Informatie komt rechtstreeks van accounts, in plaats van indirect uit bijvoorbeeld marktonderzoek. Hierdoor is het ook mogelijk een betere strategie op te stellen. Het is dan tevens bij het managementteam bekend of de account tevreden is, wat zijn toekomstverwachtingen zijn en welke kansen er voor Epsilon zijn. In de nieuwe situatie is het managementteam van Epsilon tevens verantwoordelijk voor de communicatie tussen de operationele afdelingen van Epsilon en de account. Ook hierdoor communiceren mensen op het zelfde niveau met elkaar. Doordat de accountmanager zich bevindt tussen het managementteam en 'Operations', zou een accountteam ontstaan. De accountmanager fungeert dan als middelpunt. Bovendien is de accountmanager op de hoogte van wat er allemaal op strategisch niveau gebeurt en weet hij wie betrokken is in operationele projecten. Hierdoor wordt hij 'dirigent' van het team.

Tabel 7.6 vat de toekomstverwachtingen met betrekking tot het accountmanagementsysteem bij de diverse bedrijfsonderdelen samen.

		Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Lambda
AMS	Handhaving	○	●	○	●	●	●	○
	Aanpassing	●	○	●	○	○	○	○
	Verandering	○	○	○	○	○	○	●
Wijzigingen in AMS	Decentralisatie verantwoordelijkheden	○	○	●	○	○	○	●
	Zelfstandige resultaatverantwoordelijke accountteams	●	○	○	○	○	○	○
	Verbetering operationele aspecten	○	○	○	○	●	○	○
	Betrekken hoger management in AMS	○	○	●	○	●	○	○
Account- manager	Andere rol	●	○	○	○	●	○	○
	Andere locatie	○	○	○	○	○	○	●
Accounts/ klanten	Aandacht voor overige klanten	○	●	●	○	○	○	●
	Aandacht voor potentiële accounts	○	○	●	○	○	○	●
	Aandacht voor accounts	○	○	●	○	○	○	○

Tabel 7.6

Toekomstverwachtingen met betrekking tot accountmanagementsysteem

8

Reflectie op veldonderzoek

In dit hoofdstuk zal als afsluiting van Deel III: Veldonderzoek, een reflectie op het veldonderzoek worden gegeven. Dit zal op basis van de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1 gebeuren. In paragraaf 1.4.2 zijn de volgende drie onderzoeksvragen geformuleerd:

- Hoe zijn accountmanagementsystemen in de praktijk ingericht?
- Welke rollen en functies vervullen accountmanagers en accounts in accountmanagementsystemen?
- Welke ervaringen hebben bedrijven met accountmanagementsystemen?

Op basis van de eerste onderzoeksvraag zal in paragraaf 8.1 op de inrichting van accountmanagementsystemen worden gereflecteerd. Vervolgens zal in paragraaf 8.2 op de rol en functie van accountmanagers en accounts worden ingegaan. In paragraaf 8.3 zullen de ervaringen van de bedrijven met de gebruikte accountmanagementsystemen worden besproken. Tenslotte, zal in paragraaf 8.4, aan de hand van aspecten besproken in de voorafgaande paragrafen, een uitspraak worden gedaan over de mate van ontwikkeling van de accountmanagementsystemen in het veldonderzoek.

8.1 Reflectie op inrichting van accountmanagementsystemen

8.1.1 Overzicht inrichting accountmanagementsystemen

In hoofdstuk 4 zijn een vijftiental elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen onderscheiden. In kader 4.1, paragraaf 4.5 zijn deze elementen weergegeven. In hoofdstuk 5 zijn op basis van deze vijftien elementen de accountmanagementsystemen van de bedrijven in het veldonderzoek beschreven. In tabel 8.1 zijn de elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen van alle bedrijven op een rijtje gezet. Uit deze tabel blijkt dat de inrichtingen sterk onderling verschillen. In deze paragraaf zullen deze verschillen nader worden toegelicht.

8.1.2 Positie accountmanagementsysteem in organisatie

Wat betreft de positie van accountmanagementsystemen in de organisatie heeft Kappa, doordat het een accountdivisie is, het meest afwijkende accountmanagementsysteem. Bij dit bedrijf is er geen sprake van een accountmanagementsysteem in de organisatie, maar is het hele bedrijf Kappa te beschouwen als een accountmanagementsysteem. Uit het veldonderzoek blijkt verder dat in een aantal gevallen de invoering van accountmanagementsystemen geheel

		Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma
1.	Wel of geen AMS	Wel AMS	Wel AMS	Wel AMS
2.	AMS geïntegreerd en/of separaat	Geïntegreerd	Geïntegreerd	Geïntegreerd
3.	Hoogste niveau AMS in organisatie	Divisie	Business unit	Business unit
4.	AM in verkoop en/of nieuw niveau	Nieuw niveau en verkoop	Verkoop	Verkoop
5.	AM op één of meerdere niveaus	Meerdere niveaus	Meerdere niveaus	Meerdere niveaus
6.	Aantal accounts per AM	<i>Hoogste niveau:</i> 1-2 nationaal <i>Laagste niveau:</i> ong. 5 regionaal	<i>Hoogste niveau:</i> 5 Europese <i>Laagste niveau:</i> 15 nationaal	<i>Hoogste niveau:</i> 1 global <i>Middelste niveau:</i> 1-2 global <i>Laagste niveau:</i> ong. 8 Europese
7.	Aantal AM per niveau	<i>Hoogste niveau:</i> 35 <i>Laagste niveau:</i> 100	<i>Hoogste niveau:</i> 1 <i>Laagste niveau:</i> 2	<i>Hoogste niveau:</i> 1 <i>Middelste niveau:</i> 1 <i>Laagste niveau:</i> 3
8.	Indeling AM	Ja	Ja	Ja
9.	Industrie en/of geografie	<i>Hoogste niveau:</i> industrie <i>Laagste niveau:</i> geografie	<i>Hoogste niveau:</i> industrie <i>Laagste niveau:</i> geografie	<i>Hoogste niveau:</i> geografie <i>Laagste niveau:</i> industrie
10.	Accountteams	Ja	Ja (minder geformaliseerd)	Ja
11.	Functies in accountteam	Gevarieerd: verkoop, technisch, functioneel	AM	Gevarieerd: verkoop en technische functies
12.	Fulltime en/of parttime	Fulltime en parttime	Fulltime en parttime	Fulltime en parttime
13.	Rapportering aan AM en/of andere managers	AM, AM en andere managers	AM en andere managers	AM en andere managers
14.	Aan één of meerdere AM	Eén of meerdere AM	Meerdere AM	Eén of meerdere AM
15.	Dicht bij account en/of in eigen hoofdkantoor	Dicht bij account	Dicht bij account	Dicht bij account

Tabel 8.1

Overzicht van elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen bij bedrijven in veldonderzoek (AMS = accountmanagementsysteem, AM = accountmanager).

Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda	
Wel AMS	Wel AMS	Wel AMS	Wel AMS	1.
Geïntegreerd	Geïntegreerd	Separaat	Geïntegreerd	2.
Business unit	Business unit	N.v.t. (accountdivisie)	Business unit	3.
N.v.t. (alleen AM)	N.v.t. (alleen AM)	N.v.t.	Verkoop	4.
Eén niveau	Eén niveau	Eén niveau	Eén niveau	5.
0-2 global groot 0-2 global middel ong. 10 regionaal	30 AM voor 9 accounts en 110 klanten.	1	Ong. 5	6.
6 (3 sales en 3 technical AM)	30	1	10	7.
Ja	Ja	N.v.t. (één AM)	Ja	8.
Geografie	Geografie	N.v.t. (één AM)	Industrie	9.
Ja (minder geformaliseerd)	Nee	Ja	Nee	10.
Verkoopondersteuning en technisch specialist	N.v.t.	Functioneel	N.v.t.	11.
Fulltime	Fulltime AM	Fulltime	Fulltime AM	12.
Andere managers	N.v.t.	AM	N.v.t.	13.
N.v.t.	N.v.t.	Eén AM	N.v.t.	14.
In eigen hoofdkantoor	Dicht bij account	Dicht bij account	Dicht bij account	15.

wordt overgelaten aan de min of meer zelfstandig opererende divisies of business units. Het lijkt erop dat ondanks dat in het veldonderzoek naar voren is gekomen dat het initiatief voor een accountmanagementsysteem van het management is gekomen (zie paragraaf 7.1.1), implementatie vooral aan decentrale bedrijfsonderdelen wordt overgelaten. Hierdoor ontstaan verschillen tussen bedrijfsonderdelen onderling en heeft het ene bedrijfsonderdeel een vrij ver gevorderd accountmanagementsysteem, terwijl een ander worstelt met de implementatie ervan of een geheel ander accountmanagementsysteem gebruikt. Bovendien blijkt dat er niet altijd rekening wordt gehouden met overlap tussen accounts en klanten. Accounts kunnen daardoor binnen één bedrijf zaken doen met verschillende accountmanagers. Dit komt met name voor bij de bedrijven A, C, D, E en G. Bij bedrijf C bijvoorbeeld, zijn accountmanagementsystemen ook door andere business groepen van dit bedrijf ingevoerd, maar is er geen onderlinge overeenstemming hierover geweest. Ook bij Delta komt het regelmatig voor dat accountmanagers van meerdere business units met dezelfde accounts en DMU's zaken doen, terwijl er geen onderlinge overeenstemming is (zie kader 8.1).

"Bedrijf D wordt door klanten als een groot, log en ondoorzichtig bedrijf gezien. Dat er twee business units zijn die soortgelijke producten maken, wordt door klanten vreemd gevonden. De meeste bedrijven kopen beide producten en doen daardoor met beide business units zaken. Aangezien ook andere business units accountmanagers hebben, betekent dit dat klanten met meerdere accountmanagers contacten hebben. Er is echter vrijwel nooit overleg tussen business units of tussen accountmanagers. Dit komt onder meer omdat decentraliteit en zelfstandigheid van business units overleg niet bevorderen."

Kader 8.1

Geen samenwerking tussen accountmanagers van verschillende business units bij Delta

Bij bedrijf E gebruiken niet alle bedrijfsonderdelen een accountmanagementsysteem en bovendien varieert het niveau binnen de organisatie. Bij Epsilon is er echter wel een 'working relationship' met een andere business unit van bedrijf E met gedeeltelijk dezelfde klanten. Er is tussen accountmanagers overleg en soms gaan zij ook samen naar de klant. De divisies of business units van de bedrijven A, B, C, D, E, F en G zijn duidelijk herkenbaar als onderdeel van een groter concern. Dit pleit ervoor om een accountmanagementsysteem op centraler niveau te voeren, zodat overlap in accounts zoveel mogelijk wordt uitgesloten. Bij bedrijf G vormt decentrale invoering van een accountmanagementsysteem minder een probleem. Dit komt doordat er minder kans op overlap in klanten en met name in DMU's met andere bedrijven van Labda wereldwijd bestaat. Klanten van Labda zullen, gezien de aard van het product dat Labda levert (afvalverwerking), contracten lokaal afsluiten. Een mogelijke oorzaak voor het feit dat accountmanagementsystemen overwegend decentraal in de organisatie zijn te vinden, kan zijn dat het hier relatief grote organisaties betreft. Organisaties kunnen echter dusdanig groot zijn dat een centraler accountmanagementsysteem niet haalbaar lijkt. Ook kan een centraal accountmanagementsysteem in tegenspraak zijn met het concernbeleid, indien dit erop gericht is verantwoordelijkheden laag in de organisatie te plaatsen (Kempener 1997b, p. 113). Accountmanagementsystemen bij kleinere bedrijven zijn eenvoudiger en sneller te ontwerpen en in te voeren, doordat bepaalde ontwerpkeuzes niet hoeven of kunnen worden gemaakt, terwijl implementatie op centralere niveaus binnen de

organisatie eenvoudiger is. Bij Beta is de situatie anders. Bij dit bedrijf is de implementatie gestuurd door het Europese hoofdkantoor. De focussed accountmanagers werken daardoor grensoverschrijdend binnen Europa. Bij de overige bedrijven is dit niet het geval en worden grenzen van regio's, landen en business units door accountmanagers niet overschreden.

8.1.3 Positie accountmanagers

In de positie van accountmanagers in de accountmanagementsystemen zijn er grote verschillen te constateren. Alpha heeft als enige bedrijf in het veldonderzoek accountmanagers die een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigen, namelijk de corporate accountmanagers in de corporate accountgroep. Daarnaast heeft Alpha ook accountmanagers op een lager niveau die werkzaam zijn vanuit de regio's in de verkoopafdeling (zie ook paragraaf 5.1). Bij Beta, Gamma en Labda zijn accountmanagers geïntegreerd in de verkoopafdeling (zie tabel 8.1). Bij Gamma maken accountmanagers deel uit van de verkooporganisatie, alhoewel zij binnen de verkooporganisatie een andere positie hebben dan regionale salesmanagers (zie paragraaf 5.3.1). Bij Labda is de situatie soortgelijk. Ook hier maken accountmanagers deel uit van de verkoopafdeling, maar vormen eigenlijk een aparte groep binnen de verkoopafdeling (zie paragraaf 5.7.1). In feite ontstaat hier een mengvorm: accountmanagers die binnen de verkoopafdeling een aparte groep vormen. Bij Delta en Epsilon lijken accountmanagers overwegend een verkooprol te vervullen, aangezien er bij deze bedrijven alleen accountmanagers en geen verkopers aanwezig zijn. De in paragraaf 3.1.3 geciteerde opmerking van Verra (1994b, p.41): "In sommige bedrijven lijken de account managers het meest op vertegenwoordigers, in andere bedrijven zijn het technische verkopers en in weer andere bedrijven is het de algemeen directeur", lijkt voor de bedrijven in het veldonderzoek zeker op te gaan. Bij Delta zijn de sales accountmanagers te vergelijken met verkopers en de technical accountmanagers met technische verkopers. Bij Epsilon zijn de accountmanagers verkopers, terwijl bij Kappa de accountmanager directeur is.

8.1.4 Meerdere niveaus accountmanagers

Meerdere niveaus accountmanagers zijn bij Alpha, Beta en Gamma te vinden (zie tabel 8.1). Bij deze bedrijven zijn accountmanagers werkzaam op meerdere niveaus voor één account. Bij Beta en Gamma heeft dit te maken met het feit dat deze accounts internationaal werken en vestigingen in diverse landen hebben. Voor deze vestigingen werken lager niveau accountmanagers, terwijl een meer centrale accountmanager de eindverantwoordelijkheid heeft. Hierbij is er sprake van een 'accountteamleider' zoals Verra (1994b, p.128-129) die heeft omschreven (zie ook paragraaf 4.4.2). Een andere reden hiervoor is dat het mogelijk is om een 'spiegelorganisatie' te creëren. Een hoger niveau accountmanager doet op een hoger niveau zaken met de account, terwijl lagere niveaus accountmanagers op lagere niveaus in de organisatie van de account opereren. In kader 8.2 is een voorbeeld hiervan bij Gamma weergegeven.

"Om bij een account binnen te komen, moet op gelijk niveau worden gepraat. Dit kan door de verantwoordelijkheid voor de account lager in de organisatie te leggen, maar de directie er toch bij te betrekken. Zij krijgen daarom niet de titel 'key accountmanager', maar worden 'key account executive'."

Kader 8.2

Betrokkenheid van het management bij de account bij Gamma

Bij Alpha is sprake van een soortgelijke situatie, maar dan nationaal. Accounts hebben vestigingen in meerdere regio's waarbij accountmanagers in de regio's dicht bij deze vestigingen zijn geplaatst, terwijl de corporate accountmanager eindverantwoordelijk is en tevens verantwoordelijk is voor de relatie op hogere management niveaus bij de account. In geval van de joint-venture ABC waarin Alpha participeert (zie paragraaf 5.1.1), is er ook sprake van spiegelorganisaties, maar dan internationaal (zie kader 8.3)

"Behalve de (corporate) accountmanagers bij Alpha zijn er ook nog key accountmanagers op Europees (ABC) niveau. Vooral internationaal opererende bedrijven en organisatie verlangen hoogwaardige en grensoverschrijdende integrale dienstverlening met voor hen niet meer dan één aanspreekpunt. Door ABC is het mogelijk om multinationals op verschillende niveaus gelijkwaardig aan te spreken. Een voorbeeld hiervan is een Amerikaans bedrijf met een Europees hoofdkantoor in Zwitserland en een vestiging in Nederland. Voor het hoofdkantoor is een key accountmanager van ABC verantwoordelijk en voor de Nederlandse vestiging een regionale accountmanager van Alpha."

Kader 8.3

Spiegelorganisatie bij ABC en Alpha

Bij Alpha en Gamma zijn er bovendien meerdere niveaus accountmanagers werkzaam voor verschillende soorten accounts. Bij de desbetreffende bedrijven zijn hogere niveaus accountmanagers verantwoordelijk voor minder accounts, dan accountmanagers op lagere niveaus. Tevens blijkt dat lagere niveaus accountmanagers op een geografisch beperkter gebied actief zijn, dan de op hoger niveau geplaatste accountmanagers. Accountmanagers hebben de verantwoordelijkheid voor één tot vijftien accounts, waarbij bij Delta en Epsilon accountmanagers ook verantwoordelijk zijn voor overige klanten (zie tabel 8.1). Alpha heeft met 35 accountmanagers op het hoogste niveau en 100 accountmanagers op het laagste niveau het grootste aantal accountmanagers. Beta heeft voor CPI-accounts (zie paragraaf 5.2.1) één accountmanager op het hoogste niveau en twee op het laagste niveau. Gamma heeft in de business unit Gamma Europe (zie paragraaf 5.3.1) één accountmanager op het hoogste niveau, één accountmanager op het middelste niveau en drie accountmanagers op het laagste niveau. Het blijkt dat bij de desbetreffende bedrijven er minder accountmanagers zijn op hogere dan op lagere niveaus. Alle accountmanagers bij Alpha, Beta en Gamma werken op dezelfde geografische basis als de accounts waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dit betekent dat bij Alpha accountmanagers op het hoogste niveau nationaal werkzaam zijn voor nationale accounts, terwijl accountmanagers op het lagere niveau regionaal werkzaam zijn voor regionale accounts. Bij Beta is dat respectievelijk Europees en landelijk en bij Gamma respectievelijk wereldwijd en Europees. Indien er sprake is van werkzaamheden op meerdere

niveaus voor één account dan zijn de hogere niveaus accountmanagers verantwoordelijk voor de gehele account geografisch gezien. De lagere niveaus accountmanagers zijn regionaal ingedeeld en verantwoordelijk voor regionale activiteiten van de account.

8.1.5 Indeling accountmanagers

Alle bedrijven delen, met uitzondering van Kappa dat maar één account heeft, de accountmanagers verder in (zie tabel 8.1). Delta en Epsilon delen accountmanagers in op basis van geografie en Labda naar industrie/branche. Delta en Epsilon zijn gedecentraliseerde organisaties met business units gebaseerd op producten. Deze business units opereren wereldwijd en accountmanagers worden daarom toegewezen aan de geografisch verspreide vestigingen. Labda werkt nationaal, waarbij salesmanagers regionaal en accountmanagers voornamelijk op industrie/branche ingedeeld zijn. Er wordt onderscheid gemaakt in accountmanagers bedrijfsleven en accountmanagers overheid. Combinaties in de indeling van accountmanagers zijn te vinden bij Alpha, Beta en Gamma. Alpha en Beta hebben indelingen naar industrie/branche en op een lager niveau naar geografie. Bij Gamma zijn business units al min of meer op geografische basis ingedeeld. Accountmanagers op het hoogste niveau binnen Gamma (directeuren en marketing- en verkoopdirecteuren die tevens parttime accountmanagers zijn) zijn geografisch ingedeeld, maar hebben wel wereldwijde verantwoordelijkheid voor accounts. Accountmanagers in één van deze business units, Gamma Europe, zijn op hun beurt naar industrie/branche ingedeeld. Wereldwijd opererende bedrijven als Gamma, Delta en Epsilon delen accountmanagers in op basis van geografie. Bij Gamma wordt bovendien het laagste niveau accountmanagers ingedeeld op basis van industrie/branche. Voor bedrijven die op landelijk niveau opereren, zoals Alpha, Beta en Labda, worden accountmanagers ingedeeld op industrie/branche. De laagste niveaus accountmanagers bij Alpha en Beta zijn op hun beurt ingedeeld naar geografie.

8.1.6 Accountteams

Uit het veldonderzoek (zie ook tabel 8.1) blijkt dat niet alle accountmanagers deel uit maken van accountteams, maar soms wel ondersteuning kunnen krijgen. Bij Epsilon en Labda zijn er geheel geen accountteams. Bij Beta en Delta zijn accountteams minder geformaliseerd. Bij Beta is er ondersteuning van de focussed accountmanager door accountmanagers en eventueel andere functies. Bij Delta is er ondersteuning door binnendienst medewerkers of een technisch assistent. Bij deze bedrijven is er eerder sprake van 'ad hoc' teams (zie paragraaf 4.4), waarbij accountmanagers ondersteuning kunnen krijgen als dit gewenst of noodzakelijk is. Bij Alpha, Gamma en Kappa maken accountmanagers wel deel uit van accountteams. Bij Kappa is de general manager tevens accountmanager en de rest van de organisatie kan beschouwd worden als accountteam. Toch wordt in dit bedrijf een accountteam onderscheiden, bestaande uit functionele specialisten (zie paragraaf 5.6.2). Bij Alpha en Gamma beschikt iedere accountmanager over een accountteam. Alleen Alpha heeft een accountmanagementsysteem waarin accountmanagers zowel eigen vaste accountteamleden hebben, als teamleden die zij delen met andere accountmanagers en/of met functionele managers. Bij Gamma worden twee directeuren, die tevens accountmanager zijn, ondersteund door lager niveau key accountmanagers. Deze key accountmanagers worden op hun beurt ondersteund door technologen en regionale salesmanagers (zie paragraaf 5.3.1). Accountteams kunnen uiteenlopend samengesteld zijn. Doorgaans zitten er verkoopfuncties en specialisten in het

team. Alpha, Beta en Gamma hebben accountteams waarin meerdere niveaus accountmanagers participeren. Sommige accountteamleden participeren parttime in de teams. Accountteamleden in het veldonderzoek rapporteren, met uitzondering van Delta, altijd geheel of gedeeltelijk aan accountmanagers. Indien accountteamleden aan meer dan één accountmanager óf aan zowel een accountmanager als aan een functionele manager rapporteren, kan dit leiden tot conflicterende belangen over de tijdsbesteding. Ook is het niet altijd duidelijk wie de formele bevoegdheid over het personeel heeft en kunnen conflicten tussen de verschillende managers ontstaan. Bij Alpha komt dit het duidelijkste naar voren. De corporate accountmanager moet er voor zorgen dat het parttime decentraal personeel in zijn team voldoende tijd besteedt aan het accountteam. Hij heeft echter geen bevoegdheid over dit personeel (zie kader 8.4).

“De tegenwoordige fulltime centrale accountmanager is geen voorstander van parttime accountmanagement. Met name de aansturing van parttime accountmanagers is een probleem. In de tijd dat hij als parttime accountmanager werkzaam was, had hij te maken met drie bazen, namelijk de regiomanager Zuid-Limburg, de regiomanager Noord-Limburg en de corporate accountmanager. De bevoegdheden van de corporate accountmanager zijn in dit geval gering, de regiomanager blijft eindverantwoordelijk voor de accountmanager.”

Kader 8.4

Meerdere bazen voor parttime decentrale accountmanagers bij Alpha

8.1.7 Locatie

Bij alle bedrijven, met uitzondering van Delta, zijn accountmanagers dicht bij de account geplaatst (zie tabel 8.1). Dit geldt in het bijzonder voor lagere niveaus accountmanagers. Bij Alpha zijn corporate accountmanagers in het hoofdkantoor geplaatst indien de accounts in de nabijheid van het hoofdkantoor zijn gevestigd en anders zijn zij dicht bij de account geplaatst. Lagere niveaus accountmanagers zijn overwegend in regio's dicht bij vestigingen van accounts geplaatst. Bij Beta en Gamma is de situatie soortgelijk. Bij Beta bevinden focussed accountmanagers zich dicht bij de hoofdactiviteiten van de account, terwijl de accountmanagers zich bij overige vestigingen van deze accounts bevinden. Bij Gamma zijn de accountmanagers geplaatst dicht bij de plaats waar de activiteiten van de account het zwaartepunt hebben. Epsilon en Labda hebben één niveau accountmanagers. Bij beide bedrijven zijn accountmanagers dicht bij de hoofdactiviteiten van accounts geplaatst. Bij Kappa is de accountmanager ook dicht bij de account geplaatst; beide bedrijven zijn in hetzelfde pand gevestigd! Delta is het enige bedrijf in het veldonderzoek waar de accountmanagers vanuit het eigen hoofdkantoor werken. Activiteiten van Delta vinden echter voornamelijk vanuit het eigen hoofdkantoor plaats en het bedrijf heeft weinig vestigingen elders.

8.2 Accountmanagers en accounts

8.2.1 Functie accountmanagers

Bij de bedrijven in het veldonderzoek zijn er grote verschillen te constateren in de functie van accountmanagers. Accountmanagers vervullen bij alle bedrijven echter wel een interne en externe rol (zie paragraaf 6.1). Vooral bij Alpha, Beta en Gamma en Kappa komt dit het duidelijkst naar voren. In kader 8.5 is een voorbeeld van Beta opgenomen.

"Het is voor de account makkelijker om naar Beta toe te stappen, omdat er één aanspreekpunt is. Daarnaast wordt door de gehele organisatie, ook vanuit de top de accountmanager aangesproken in zijn hoedanigheid als accountmanager. De accountmanager heeft ook verantwoordelijkheid voor het leggen van contacten tussen top van het eigen bedrijf en dat van de account. Iets wat van belang is bij bijvoorbeeld problemen."

Kader 8.5

Interne en externe rol bij Beta

Gamma constateert wel dat accountmanagers die een verkoopachtergrond hebben, geneigd zijn de interne rol niet te vervullen (zie kader 8.6). Bij selectie en training van accountmanagers zal daarom aandacht moeten worden besteed aan het feit dat accountmanagers met verkoopachtergrond voldoende aandacht intern moeten gaan besteden.

"Accountmanagers neigen er naar meer tijd extern dan intern te besteden. Een halve dag bij de klant wordt nuttiger gevonden dan twee dagen intern. Ze zijn bovendien over het algemeen gewend om problemen van de account 'naar binnen te gooien', zoals verkopers dat in principe wel kunnen doen. In de rol van accountmanager kan dat echter niet, ze zijn dan ook verantwoordelijk voor het intern oplossen van problemen. Intern is minstens zo belangrijk als extern. Key accountmanagers moeten dan ook gedwongen worden om tijd intern te besteden."

Kader 8.6

Meer aandacht extern dan intern bij accountmanagers van Gamma

Bij Delta en Epsilon zijn er alleen accountmanagers en geen verkopers. De kans is dan groot dat voornamelijk de externe rol door accountmanagers zal worden vervuld. Bij Epsilon ligt in de functie van accountmanagers sterk de nadruk op verkoop. Dit duidt erop dat met name de externe rol sterk naar voren zal komen. Deze accountmanagers onderhouden echter ook weinig relaties met accounts, wat er vervolgens weer op duidt dat de externe rol minder goed vervuld wordt. De interne rol is duidelijk omschreven, maar er wordt ook geconstateerd dat accountmanagers dichter bij accounts staan dan bij het eigen bedrijf. Dit duidt erop dat de interne rol lang niet altijd wordt vervuld. Dit lijkt met elkaar in tegenspraak te zijn. Wat de oorzaak of oorzaken hiervan zijn, is niet duidelijk. Het kan zijn dat het accountmanagementsysteem niet goed is ingebed en het ontbreekt aan professionaliteit van accountmanagers. Bij Delta, Epsilon en Lambda wordt expliciet van accountmanagers verlangd dat zij actief nieuwe klanten werven. Dit lijkt in tegenspraak zijn met de eigenlijke functie van accountmanager welke erop gericht is om over een lange tijdsperiode een relatie op te bouwen

die dwars door een veelheid van niveaus, divisies en afdelingen, in zowel de kopende als verkopende organisatie, loopt. Nieuwe business zou dan ook beperkt moeten blijven tot het uitbreiden van bestaande business bij accounts en het signaleren en doorgeven van potentiële nieuwe klanten aan verkoop.

Accountmanagers zijn, afhankelijk van de aan hen toegewezen bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken, zowel leidende, integrerende als coördinerende accountmanagers (zie ook paragraaf 6.1). Bij Alpha en Beta zijn er afhankelijk van het niveau twee typen accountmanagers. Hogere niveaus accountmanagers hebben meer bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken dan lagere niveaus accountmanagers. Bij Gamma is ook sprake van meerdere niveaus accountmanagers, maar bij dit bedrijf zijn alle accountmanagers te typeren als leidende accountmanagers. Leidende accountmanagers zijn verder te vinden bij Alpha en Kappa en integrerende accountmanagers bij Alpha, Beta en Delta. Met name bij Epsilon, Labda en het lager niveau accountmanager bij Beta, zijn accountmanagers te typeren als coördinerende accountmanagers met weinig vrijheden en beslissingsbevoegdheden. Toch wordt dit bij deze bedrijven niet als knelpunt in het accountmanagementsysteem ervaren. Knelpunten in de functie van accountmanagers zijn wel dat ze zoals bij Epsilon, soms als lastig of onnodig worden ervaren en daarom buiten de communicatie worden gelaten (zie kader 8.7).

"It is vital that the account manager establishes a wide communication network with the customer's key persons. Otherwise, when one leaves, the relationship may be hampered. On the other hand, account managers sometimes do find difficulties in containing the communication exchanges between the customer and Epsilon. That is because, some key persons may choose to contact direct and by-passing the account manager. Sometimes the account managers are seen as a bottleneck, for example because they are too slow or their technical knowledge is limited. Therefore the account manager is sometimes left out or will be used as a mail box".

Kader 8.7

Accountmanagers niet betrokken in communicatie tussen Epsilon en de account

Bij Labda is kennis versnipperd over de organisatie en zijn accountmanagers onvoldoende geïnformeerd. Daarnaast onderhouden accountmanagers bij de account weinig relaties of hebben met de verkeerde personen een relatie. Vooral bij Epsilon en Labda hebben accountmanagers weinig relaties bij accounts, waardoor de relatie als kwetsbaar wordt beschouwd. Of dit het gevolg is van te zwaar bezette accountmanagers is niet duidelijk. Het kan ook zijn dat accountmanagers de makkelijkste weg kiezen. Relaties worden onderhouden met mensen waarmee men het goed kan vinden, terwijl 'moeilijkere' personen worden gemedend. Dit wordt min of meer als mogelijke oorzaak gesuggereerd door Epsilon (zie kader 8.8). Bij dit bedrijf worden door accountmanagers relaties onderhouden met personen met soortgelijke achtergrond.

"There are two types of account managers: (1) account managers good in engineering with little attention for financial and commercial aspects and (2) account managers only thinking in revenues. Account managers prefer to speak with engineers or purchasers and they speak too little with other people at the customer. This is mainly happening when other persons at the customer's are not responsive and account managers will try to avoid them."

Kader 8.8

Weinig relaties met de account bij Epsilon

Ook Labda constateert dat accountmanagers vaak maar met één persoon, bijvoorbeeld hoofd inkoop, contacten onderhouden. Dit komt onder meer omdat men de betreffende persoon niet durft te omzeilen. Met name bij Epsilon en Labda lijkt het er dan ook op dat vermoedelijk de positie en rol van accountmanagers binnen de organisatie onvoldoende erkend is, dan wel dat accountmanagers niet in staat zijn of worden gesteld hun functie naar behoren te vervullen.

8.2.2 Selectie en beoordeling

Verskillende invullingen van de functie van accountmanagers betekent ook dat er andere eisen aan accountmanagers moeten worden gesteld. Dit heeft ook consequenties voor de selectie en naderhand de beoordeling van accountmanagers. Dit komt echter niet duidelijk uit het veldonderzoek naar voren. Over het algemeen worden ongeveer dezelfde eisen aan accountmanagers gesteld. Zij moeten vooral voldoende niveau, kennis en ervaring hebben en beschikken over goede contactuele eigenschappen. Bij Beta, Gamma, Delta en Epsilon hebben accountmanagers overwegend een technische achtergrond, aangevuld met commerciële ervaring. De technische achtergrond is bij deze bedrijven met name van belang omdat het hier industriële bedrijven betreft met overwegend technische producten. Accountmanagers worden overwegend intern geselecteerd. Bij Beta, Gamma en Labda zijn belangrijke redenen hiervoor dat accountmanagers beter bekend zijn met het eigen bedrijf, markt en account en waarschijnlijk daardoor ook meer erkenning binnen de organisatie zullen hebben. Vanwege groei van de markt en verloop onder personeel worden bij Beta accountmanagers ook extern geworven. Ook Epsilon selecteert accountmanagers extern. Bij dit bedrijf zijn accountmanagers veelal lokale mensen met dezelfde taal en cultuur als de account. Alhoewel integratie met de account daardoor wordt versterkt, leidt dit tevens tot de situatie waarin de accountmanager dichter bij zijn account dan bij zijn eigen bedrijf staat (zie paragraaf 7.2.5).

Uit het veldonderzoek (zie paragraaf 6.2) blijkt bovendien dat bij de meeste bedrijven accountmanagers geheel niet of niet specifiek op de functie van accountmanager worden beoordeeld. Bij Epsilon worden accountmanagers geheel niet beoordeeld, terwijl bij Beta, Gamma en Delta accountmanagers niet of niet specifiek op de functie van accountmanager worden beoordeeld. Bij Kappa en Labda vindt beoordeling met name op omzet plaats. Alleen bij Alpha vindt beoordeling op meervoudig van tevoren vastgelegde, kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen plaats. Ieder jaar worden de individuele kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van accountteamleden vastgelegd en vervolgens jaarlijks geëvalueerd. Daarbij worden individuele doelstellingen en de te behalen resultaten zo concreet mogelijk vastgelegd. De doelstellingen worden gezamenlijk door accountmanager en het

accountteamlid opgesteld, waardoor beide gecommiteerd worden. Accountplannen zouden ook eventueel als evaluatie- en beoordelingsinstrument kunnen dienen. Na afloop van de periode waarvoor de plannen zijn opgesteld, kan worden nagegaan welke resultaten accountmanagers daadwerkelijk gerealiseerd hebben. Accountplannen worden echter nauwelijks als evaluatie- en beoordelingsinstrument voor accountmanagers gebruikt, terwijl bij de meeste bedrijven wel accountplannen worden opgesteld (zie paragraaf 6.5.3). Bij Beta, Gamma en Kappa wordt ieder kwartaal accountplannen opgesteld en bij Epsilon maandelijks. Alleen bij Gamma wordt het tijdsintensieve karakter van accountplanning als knelpunt ervaren. Bij dit bedrijf wordt overwogen om het accountplan één keer per half jaar op te stellen.

8.2.3 Accountselectie

Bedrijven in het veldonderzoek blijken omzet of omzetcapotentieel het meest te gebruiken als selectiecriteria voor accounts (zie paragraaf 6.5.1). Niet duidelijk is of deze klanten ook daadwerkelijk de belangrijkste zijn om daarvoor het accountmanagementsysteem te gebruiken of dat andere klanten die om andere redenen belangrijk zijn voor het bedrijf (bijvoorbeeld omdat er samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van productontwikkeling zijn) daarbij worden vergeten. Alpha, Gamma en Epsilon gebruiken naast omzet één of meerdere andere vooraf vastgestelde criteria. Alleen Alpha en Gamma gebruiken meer dan twee criteria. Technische en/of organisatorische complexiteit van accounts blijkt daarbij nauwelijks een rol te spelen. Dit aspect komt alleen naar voren bij Alpha, die spreekt van 'multi-nationaal karakter' en 'geografisch spreiding'. Of de door Alpha genoemde criteria daadwerkelijk worden gebruikt is de vraag, aangezien Alpha de nationale 'top 50' als account beschouwd. De onderlinge machtspositie is alleen door Epsilon in ogenschouw genomen. Knelpunten met betrekking tot de criteria voor accountselectie blijken in het veldonderzoek niet echt naar voren te komen. Alleen bij Labda zijn accounts geselecteerd op onduidelijke gronden en niet op vooraf vastgestelde criteria (zie kader 8.9). Het lijkt er echter op dat dit niet tot knelpunten in het accountmanagementsysteem leidt.

"Er zijn geen vaste criteria voor de selectie van accounts. Accounts zouden van strategisch belang voor het bedrijf moeten zijn. Er is geprobeerd als selectiecriteria de volgende kenmerken te nemen: complex aankoopproces, meerdere specifieke afvalstromen en een bepaalde omzet vertegenwoordigend. In de praktijk worden deze criteria niet gebruikt. Accountmanagers kunnen zelf aangeven welke klanten zij als account willen hebben."

Kader 8.9

Geen criteria voor accountselectie bij Labda

8.3 Ervaringen met accountmanagementsystemen

8.3.1 Implementatie en verloop

Bij de bedrijven in het veldonderzoek zijn er verschillenden redenen geweest om accountmanagementsystemen in te voeren. De account vormt daarbij de belangrijkste reden (zie paragraaf 7.1.2). Door invoering van een accountmanagementsysteem wil men kunnen voldoen aan veranderende klant- en markteisen, zoals bij Alpha, Beta en Gamma het geval is.

Bij Alpha en Beta vraagt de klant om een vast aanspreekpunt of een accountmanager. Soms kan een bedrijf niet achterblijven bij concurrenten die ook accountmanagementsystemen gebruiken, zoals bij Beta het geval is. Een belangrijke reden voor Gamma om een accountmanagementsysteem in te voeren, is in kader 8.10 beschreven.

"Een belangrijke reden om accountmanagement in te voeren, was dat afnemers in plaats van op lokaal of regionaal niveau, pan-Europees of globaal zijn gaan opereren. Dit doen zij door onder andere wereldwijd bedrijven over te nemen. Dit wordt min of meer geëist door afnemers van afnemers, de automobieliindustrie. De regionale opsplitsing, waarbij gebruik werd gemaakt van landelijke verkoopkantoren, stond haaks op de globalisering van afnemers. Als klanten wereldwijd opereren en bijvoorbeeld vestigingen in verschillende landen hebben, zouden zij daardoor uitsluitend contact hebben met verschillende regionale verkopers. Het verkoopsysteem wordt hierdoor moeilijk te beheersen. Gamma had de mogelijkheid om globaal te opereren en zich op de veranderende klantenstructuur aan te passen. Hierdoor kon tevens een voorsprong op de concurrentie worden gecreëerd."

Kader 8.10

Veranderingen aan klantzijde bij Gamma

Soms zijn er interne redenen om accountmanagementsystemen in te voeren. Epsilon bijvoorbeeld wil door middel van een accountmanagementsysteem intern beschikbare middelen selectiever kunnen inzetten door zich te richten op de voor het bedrijf meest belangrijke klanten. Uit het veldonderzoek is niet duidelijk naar voren gekomen hoe het implementatietraject en besluitvormingsproces bij de bedrijven is verlopen. Dit komt onder meer doordat implementatie een beperkt aandachtspunt in het onderzoek is geweest (zie paragraaf 4.1.2 en bijlage 2). Bovendien zijn de geïnterviewde personen in de meeste gevallen beperkt op de hoogte van het implementatietraject en/of besluitvormingsproces. Aangezien implementatie een langdurig proces is en de wijze waarop implementatie plaats vindt, bepalend is voor het 'slagen' van een accountmanagementsysteem in de organisatie, is dit zeker een aandachtspunt voor verder onderzoek (zie paragraaf 11.2). Toch is er wat betreft implementatie en ontwikkeling van accountmanagementsystemen in het veldonderzoek af te leiden dat deze regelmatig worden aangepast (zie paragraaf 7.1.1) en ook voor de toekomst worden door de meeste bedrijven aanpassingen verwacht (zie paragraaf 7.3). Met name Alpha en Gamma zijn op zoek naar een nog optimalere invulling van het accountmanagementsysteem. Deze bedrijven hebben al ongeveer tien jaar een accountmanagementsysteem en de ervaringen met de gebruikte accountmanagementsystemen zijn overwegend positief. Er worden wel voor de toekomst aanpassingen verwacht, maar er is eerder sprake van verfijningen dan van drastische veranderingen. Dit wijst erop dat er voldoende aandacht is om het accountmanagementsysteem aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Dit is in lijn met de paragraaf 4.1 beschreven opvatting dat er geen 'beste' manier is om een accountmanagementsysteem te organiseren en dat het steeds zal moeten worden aangepast aan veranderende interne en externe omstandigheden. Bij de overige bedrijven, lijkt de ontwikkeling van accountmanagementsystemen uiteen te lopen. Vooral Labda worstelt met de invulling van het accountmanagementsysteem en er wordt al vrij snel voor een andere inrichting gekozen, zonder dat het accountmanagementsysteem de kans krijgt zich te bewijzen. Een mogelijke oorzaak hiervoor is opgenomen in kader 8.11.

"Bij Labda is men niet zo bezig met de klant. De organisatie is erg naar binnen gekeerd. Er wordt nog veel in systemen en productstromen gedacht en er is veel aandacht voor interne problemen, terwijl er weinig aandacht gegeven wordt aan hoe de klant en markt georganiseerd is. Ondernemingsdoelstellingen zijn intern gericht, bijvoorbeeld op omzet, terwijl men eigenlijk wel vindt dat er klantgericht gewerkt moet worden. Ook de interne communicatie is niet de sterkste kant."

Kader 8.11

Organisatorische knelpunten bij Labda

Bij Epsilon bestaat het accountmanagementsysteem pas één jaar en is het nog niet volledig ingevoerd. Er wordt nagedacht over de toekomstige invulling van het accountmanagementsysteem (zie kader 8.12). Bij Delta daarentegen bestaat het accountmanagementsysteem al twintig jaar en is het de afgelopen jaren nauwelijks meer veranderd en ook voor de toekomst worden nauwelijks aanpassingen verwacht.

"In the future the account manager will be match maker. The account manager makes sure that the management team of Epsilon will communicate with the management team of the account. It is necessary that management teams communicate with each other. The management team of the account does not want to communicate with the account manager. The management team of Epsilon is also responsible for the communication between the operations parts of the own company and that of the account. The account manager is in the center of what is happening. He knows what is happening on strategic level and knows who is involved on operational levels."

Kader 8.12

Intermediaire rol voor accountmanagers in de toekomst bij Epsilon

8.3.2 Knelpunten

In het veldonderzoek blijken een groot aantal knelpunten in de accountmanagementsystemen bij de desbetreffende bedrijven op te treden (zie paragraaf 7.2). Accountmanagementsystemen leiden onder meer tot toegenomen organisatorische complexiteit. Binnen het bedrijf is er een nieuwe functie bijgekomen, wat over het algemeen leidt tot meer afstemming, meer problemen, meer communicatie, etc. Knelpunten ontstaan dan met name indien verantwoordelijkheden tussen verschillende functies die elkaar gedeeltelijk overlappen, niet goed afgebakend zijn. Bij Epsilon bijvoorbeeld, zijn zowel accountmanagers als programmanagers (productmanagers) actief, terwijl de belangen met elkaar in tegenspraak zijn (zie kader 8.13).

"There are conflicts between program managers and account managers when several types of products are needed at the same time during boom time. The program managers are full responsible for the product lines, while the account managers are responsible for their customers. During boom time account managers are struggling for products. When the sales levels are low, the opposite happens. The program managers push the account managers to sell more to their customers."

Kader 8.13

Tegenstrijdige belangen tussen accountmanagers en programma managers bij Epsilon

Bij Labda ontstaan er knelpunten doordat omzetverantwoordelijke sales managers niet altijd bereid zijn klanten over te dragen aan accountmanagers (zie kader 8.14). Ook de gedeelde verantwoordelijkheid van accountmanagers over personeel dat ook aan andere managers verantwoording aflegt, leidt tot organisatorische complexiteit en kan een knelpunt vormen. Dit knelpunt komt onder meer voor bij Alpha, zoals beschreven in paragraaf 8.1.6. Eindverantwoordelijke voor parttime accountteamleden die vanuit regio's actief zijn, zijn regiomanagers. Voor corporate accountmanagers is het probleem om deze teamleden goed aan te sturen.

"In de huidige commerciële organisatie is er sprake van tegenstrijdige belangen tussen accountmanagers en salesmanagers. Een probleem vormt onder andere de 'prospects', waarvoor de verantwoordelijkheid regionaal bij de salesmanager ligt. Als men een prospect wil uitbouwen, dan zal de salesmanager deze klant op den duur moeten los laten en doorschuiven naar een accountmanager. Zowel accountmanagers als salesmanagers zijn omzetverantwoordelijk en willen daarom niet graag klanten loslaten en doorschuiven. Ook als men bijvoorbeeld een contract wil sluiten met een nieuwe, landelijk werkende klant, zijn vertegenwoordigers nodig. Zij moeten alle vestigingen van het bedrijf van de klant inventariseren, omdat dit te veel werk is voor de accountmanager alleen. Ook dit is lastig te realiseren, omdat ook hier weer conflicten kunnen ontstaan met betrekking tot omzet. Labda heeft bovendien door zijn uitgebreide pakket aan diensten en door de landelijke dekking in principe de mogelijkheid om accounts of klanten die landelijk werken, ook landelijk te bedienen. Intern levert dit echter moeilijkheden op om deze klanten van dienst te zijn. In feite moet de regionale salesmanager grensoverschrijdend werken, wat in de huidige situatie niet mogelijk is."

Kader 8.14

Conflicterende belangen tussen accountmanagers en salesmanagers bij Labda

Door invoering van een accountmanagementsysteem ontstaan bovendien winnaars en verliezers. Dit is onder meer te merken bij verkoopgeoriënteerde functies. Invoering van een accountmanagementsysteem kan een degradatie voor verkoop betekenen. De verantwoordelijkheid voor de overige klanten wordt lager in de organisatie geplaatst of het accountmanagementsysteem wordt hiërarchisch hoger in de organisatie geplaatst. Bovendien moet verkoop belangrijke klanten overdragen aan accountmanagers. Dit heeft invloed op de functiebeleving van verkopers en soms stappen deze dan ook op. Dit wordt onder meer door Beta en Gamma als knelpunt ervaren. Ook heeft invoering van een accountmanagementsysteem gevolgen voor de positie van overige klanten. Ook dit wordt vooral door Beta en Gamma als knelpunt ervaren. Accounts krijgen de meeste aandacht, terwijl de overige klanten minder aandacht en/of services krijgen dan voorheen. Deze klanten maken bezwaar of stappen over naar een andere leverancier. In kader 8.15 is als voorbeeld van de situatie bij Gamma weergegeven.

"In de oude situatie waren regionale salesmanagers verantwoordelijk voor alle klanten, dus ook voor de belangrijkste. In de nieuwe structuur is de verantwoordelijkheid voor accounts verschoven van regionale salesmanagers naar key accountmanagers. Deze verschuiving heeft wel problemen opgeleverd met betrekking tot functiebeleving van de regionale salesmanagers. Bovendien maken klanten die geen key account zijn hiertegen bezwaar, omdat ze geen uitgebreide technische ondersteuning meer krijgen."

Kader 8.15

Interne en externe weerstanden bij Gamma

8.3.3 Bedreigingen

Niet alleen zijn er knelpunten in accountmanagementsystemen te constateren, er zijn ook andere aspecten die een bedreiging kunnen vormen voor het accountmanagementsysteem. In kader 8.16 is een voorbeeld van Alpha opgenomen.

"Bedrijf A slaagt er niet altijd in om continuïteit in mensen te houden. Bovendien is de organisatie veranderlijk, variërend van veranderingen en verschuivingen in de organisatie tot fysieke verhuizingen. Er zijn daarnaast regelmatig verschuivingen in de toewijzing van klanten geweest. Zo zijn klanten eerst aan regio's toegewezen, daarna zijn klanten overgegaan naar districten en nu zijn klanten weer naar regio's overgegaan. Dit veroorzaakt onduidelijkheden bij klanten. Zij weten niet meer wie en waar zij iemand moeten aanspreken. Een ander probleem is dat producten van bedrijf A ondersteunend van aard zijn. Ze maken meestal geen onderdeel uit van de core business, waardoor de klant geen belang hecht aan de producten. Bedrijf A weet beter wat de account nodig heeft, dan de account zelf. Hoe hoger in de organisatie bij de account, hoe minder men daarvan weet heeft."

Kader 8.16

Bedreigingen voor het accountmanagementsysteem bij Alpha

Van belang voor een accountmanagementsysteem is dat er sprake is van een zekere mate van continuïteit en stabiliteit. Een andere bedreiging zoals ook uit kader 8.16 blijkt, kan het soms geringe belang van de te leveren producten en/of diensten voor de account zijn. Dit speelt niet alleen een rol bij Alpha, maar ook bij Labda (zie kader 8.17).

"Het belang van producten is voor klanten relatief gering. Prijs is meestal het belangrijkste criterium in de aankoopbeslissing. Klanten willen voor zo weinig mogelijk geld hun afval afgevoerd krijgen. Voor klanten met complexe afvalstromen, is advisering belangrijker. Dit is veelal een taak van de accountmanager. Hij kan bijvoorbeeld advies geven over het efficiënter inrichten van afvalstromen en besparingsmogelijkheden. Hierdoor ontstaat toegevoegde waarde voor de klant."

Kader 8.17

Gering belang van producten bij klanten bij Labda

Alpha en Labda leveren beide producten en diensten die ondersteunend van aard zijn en meestal geen deel uitmaken van de 'core business' van het bedrijf. Klanten hechten hierdoor weinig belang aan de producten en kunnen gemakkelijk naar concurrenten overstappen. Aan de ene kant kan een accountmanagementsysteem er voor zorgen dat de relatie met de account

zo goed mogelijk wordt gehouden, maar er zal ook rekening mee moeten worden gehouden dat de account gemakkelijk overstapt naar de concurrent. Bij Kappa is juist het tegenovergestelde aan de hand. Bij dit bedrijf is de wederzijdse afhankelijkheid zeer groot en zullen beiden partijen de relatie niet snel verbreken (zie kader 8.18).

“Beide partijen zijn zeer belangrijk voor elkaar. Bedrijf F heeft een organisatie speciaal voor account Kappa opgericht. Ook voor account Kappa is Kappa van groot belang, aangezien men voor een groot gedeelte van de logistieke prestatie afhankelijk is van Kappa. Logistiek is cruciaal voor account Kappa, men moet snel, betrouwbaar en flexibel kunnen leveren. Het wederzijdse belang blijkt ook uit het feit dat account Kappa op Internet de relatie met Kappa aanhaalt als voorbeeld uit eigen huis voor de toepassing van 'extranet'. Dit is een middel om de bedrijfsvoering en communicatie met zakelijke partners te verbeteren. Zo is voor de onderlinge communicatie tussen Kappa en account Kappa een extranet verbinding opgezet waarmee de databases van de twee bedrijven zijn gekoppeld.”

Kader 8.18

Groot wederzijds belang tussen Kappa en account Kappa

Bedrijven in het veldonderzoek ervaren dat de toegevoegde waarde van de accountmanagementsystemen ruimschoots opweegt tegen de knelpunten. In het veldonderzoek ervaren Alpha, Beta, Gamma, Delta en Kappa dat er door het accountmanagementsysteem meer kennis over accounts ontstaat. Andere voordelen die worden genoemd zijn gelijkwaardige organisaties en relaties, langdurige relaties, verbeterde verkooppaanpak en een betere inzet van middelen, onder meer resulterend in een vergroting van de omzet. Bovendien zijn alle bedrijven er van overtuigd dat het door hen gevoerde accountmanagementsysteem toegevoegde waarde voor de account oplevert. Een aantal bedrijven geeft dan ook aan dat het accountmanagementsysteem niet meer is weg te denken.

8.4 Ontwikkeling van accountmanagementsystemen

Op basis van het veldonderzoek is te concluderen dat accountmanagementsystemen sterk onderling verschillen. Niet alleen de inrichtingen van accountmanagementsystemen verschillen, het lijkt er ook op dat de mate van ontwikkeling sterk verschilt. Tabel 8.2 geeft een indicatie van de mate van ontwikkeling van de diverse accountmanagementsystemen in het veldonderzoek. In tabel 8.2 is gelet op de mate waarin aandacht wordt besteed aan elementen als accountselectie en -planning, de functie en beoordeling van accountmanagers, en de ervaringen met de accountmanagementsystemen. Tabel 8.2 kan daarmee als een samenvatting van de tabellen uit hoofdstukken 5, 6 en 7 worden gezien.

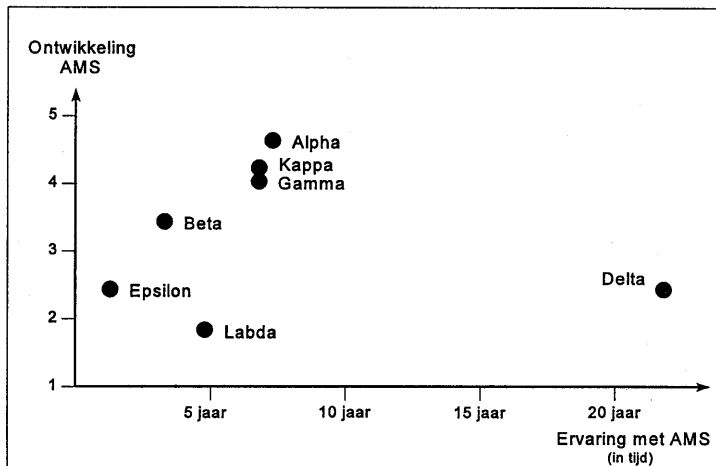
Accountmanagementsystemen van Alpha, Beta en Gamma lijken verder ontwikkeld te zijn dan van Delta, Epsilon en Labda. Het meest uitzonderlijke accountmanagementsysteem is echter bij *Kappa* te vinden. Bedrijf F, waarvan Kappa deel uit maakt, heeft een tiental min of meer zelfstandige bedrijfsonderdelen verantwoordelijk voor slechts één account. Deze bedrijfsonderdelen zijn vergelijkbaar met de in paragraaf 4.1.1 onderscheiden accountdivisie. Het is de vraag of een bedrijf als Kappa met een dergelijke omvang wel als

accountmanagementsysteem kan worden gezien. Er lijkt eerder sprake te zijn van een samenwerkingsverband of alliantie tussen twee bedrijven (zie bijvoorbeeld Cooper en Gardner 1993, p.15; Lambe en Spekman 1997, p.65; Webster 1992, p.5). Het lijkt erop dat *Alpha* met de corporate account groep het verst ontwikkelde accountmanagementsysteem heeft van de overige bedrijven. Dit bedrijf voert accountmanagementsystemen op verschillende niveaus in én buiten de organisatie. Andere kenmerken die erop duiden dat *Alpha* een verder ontwikkeld accountmanagementsysteem heeft, is het feit dat bij *Alpha* als enige bedrijf, beoordeling van accountmanagers plaats vindt op meervoudige van tevoren vastgestelde kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Ook zijn er meervoudige en van tevoren vastgestelde criteria voor accountselectie en wordt er veel aandacht besteed aan accountplanning. Andere stabiele en verder ontwikkelde accountmanagementsystemen zijn bij *Beta* en *Gamma* te vinden. Bij *Gamma* is het accountmanagementsysteem waarschijnlijk nog verder ontwikkeld dan bij *Beta*. Bij *Gamma* zijn accountmanagers leidende accountmanagers tegen integrerende en coördinerende accountmanagers bij *Beta*. Naarmate er meer behoefte is aan een sterker accountmanagementsysteem zullen accountmanagers ondersteund worden door accountteams en de rol van leidende accountmanagers vervullen. Bij *Gamma* is hiervan meer sprake dan bij *Beta*. Bij *Gamma* is bovendien sprake van meervoudige en van tevoren vastgestelde criteria voor accountselectie, terwijl bij *Beta* accounts alleen op omzet worden geselecteerd. Bij *Gamma* is er bovendien meer aandacht voor accountplanning.

De accountmanagementsystemen van *Delta*, *Epsilon* en *Labda* lijken onvoldoende te functioneren. Hiervoor zijn verschillende verklaringen mogelijk. Bij *Epsilon* bestaat het accountmanagementsysteem pas één jaar en is het nog niet volledig ingevoerd. Mogelijk dat in de loop der tijd het accountmanagementsysteem bij *Epsilon* meer inhoud gaat krijgen. In ieder geval wordt er nagedacht over de toekomst van het accountmanagementsysteem. Bij *Delta* is de situatie geheel anders. Bij dit bedrijf bestaat het accountmanagementsysteem al twintig jaar en is het de afgelopen jaren nauwelijks meer veranderd en ook voor de toekomst worden nauwelijks aanpassingen verwacht. Essentiële elementen als accountplanning, criteria voor accountselectie, functiebeoordeling van accountmanagers en accountteams ontbreken of zijn beperkt ingevuld. Bij de hier beschreven inrichting van accountmanagementsystemen van *Delta* en *Epsilon* is het bovendien de vraag of er wel sprake kan zijn van accountmanagementsystemen. Bij *Delta* en *Epsilon* worden wel accounts onderscheiden van de overige klanten, terwijl er alleen accountmanagers zijn en geen verkopers. Het lijkt er dan ook op dat met name bij *Delta* en *Epsilon* accountmanagers niet meer dan verkopers zijn. Bij *Labda* tenslotte, lijkt het erop dat het accountmanagementsysteem niet de kans krijgt om te groeien. *Labda* worstelt met de invulling van het accountmanagementsysteem en al vrij snel wordt voor een andere inrichting gekozen als het systeem niet lijkt te functioneren.

Op basis van tabel 8.2 is afbeelding 8.1 afgeleid. Deze afbeelding geeft een indicatie van de mate van ontwikkeling van het accountmanagementsysteem afgezet tegen de tijd. Door aan de symbolen in de tabel een cijfer te koppelen, uiteenlopend van een '1' voor het symbool '□□' tot een '5' voor het symbool '■■' kan een gemiddeld score worden gegeven voor het accountmanagementsysteem. Daarbij is er van uitgegaan dat alle in tabel 8.2 genoemde elementen even belangrijk zijn. Deze score is afgezet tegen een tijdsas. Deze tijdsas geeft aan hoe lang het desbetreffende bedrijf ervaring heeft met accountmanagementsystemen. *Alpha*,

Gamma en Kappa hadden op het moment waarop de beschrijving van het accountmanagementsysteem is gebaseerd ongeveer 7 jaar ervaring met accountmanagementsystemen. Labda heeft ongeveer vier tot vijf jaar ervaring, terwijl Epsilon net is gestart en Delta meer dan twintig jaar ervaring heeft. Van Beta is het niet bekend hoe lang er ervaring met accountmanagementsystemen is. Voor de afbeelding is uitgegaan van ongeveer drie jaar, maar kan ook langer of korter zijn. Afbeelding 8.1 moet niet te stringent worden opgevat, maar geeft slechts een globale indicatie en onderlinge vergelijking van de mate van ontwikkeling van de diverse accountmanagementsystemen.



Afbeelding 8.1

Globale indicatie van ontwikkeling van accountmanagementsystemen

		Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta
Inrichting AMS	Positie AMS in organisatie	■■ CAG	■	□ Overlap in accounts	□ Overlap in accounts
	Positie account-managers	■■ CAG ■/□ Regio account-managers	■	■	□□ Alleen account-managers geen verkopers
	Accountteams	■■ Samengesteld naar behoefte account	■/□ Minder geformaliseerd	■	■/□ Minder geformaliseerd
Account-managers	Functie	■■/■ Leidend/integrerend	■/□ Integrerend/coördinerend	■■ Leidend	■ Integrerend
	Beoordeling	■■ Meervoudig	□ Functie-beoordeling	□ Functie-beoordeling	□ Functie-beoordeling
Accounts	Selectie	■■ Meervoudig	□ Omzet	■■ Meervoudig	□ Omzet
	Planning	■ Aanwezig	■ Aanwezig	■ Aanwezig	□□ Geen
Ervaringen met AMS	Implementatie en verloop	■■ Doelgericht en stabiel	■■ Doelgericht en stabiel	■■ Doelgericht en stabiel	■/□ Oud met weinig aanpassingen
	Ervaringen met/knelpunten in AMS	■ Positief	■ Positief	■/□ Positief, maar veel knelpunten	■/□ Neutraal
	Toekomst-verwachtingen	■■ Handhaving met aandacht voor toekomst	■ Handhaving	■■ Handhaving met aandacht voor toekomst	■ Handhaving, maar geen wijzigingen

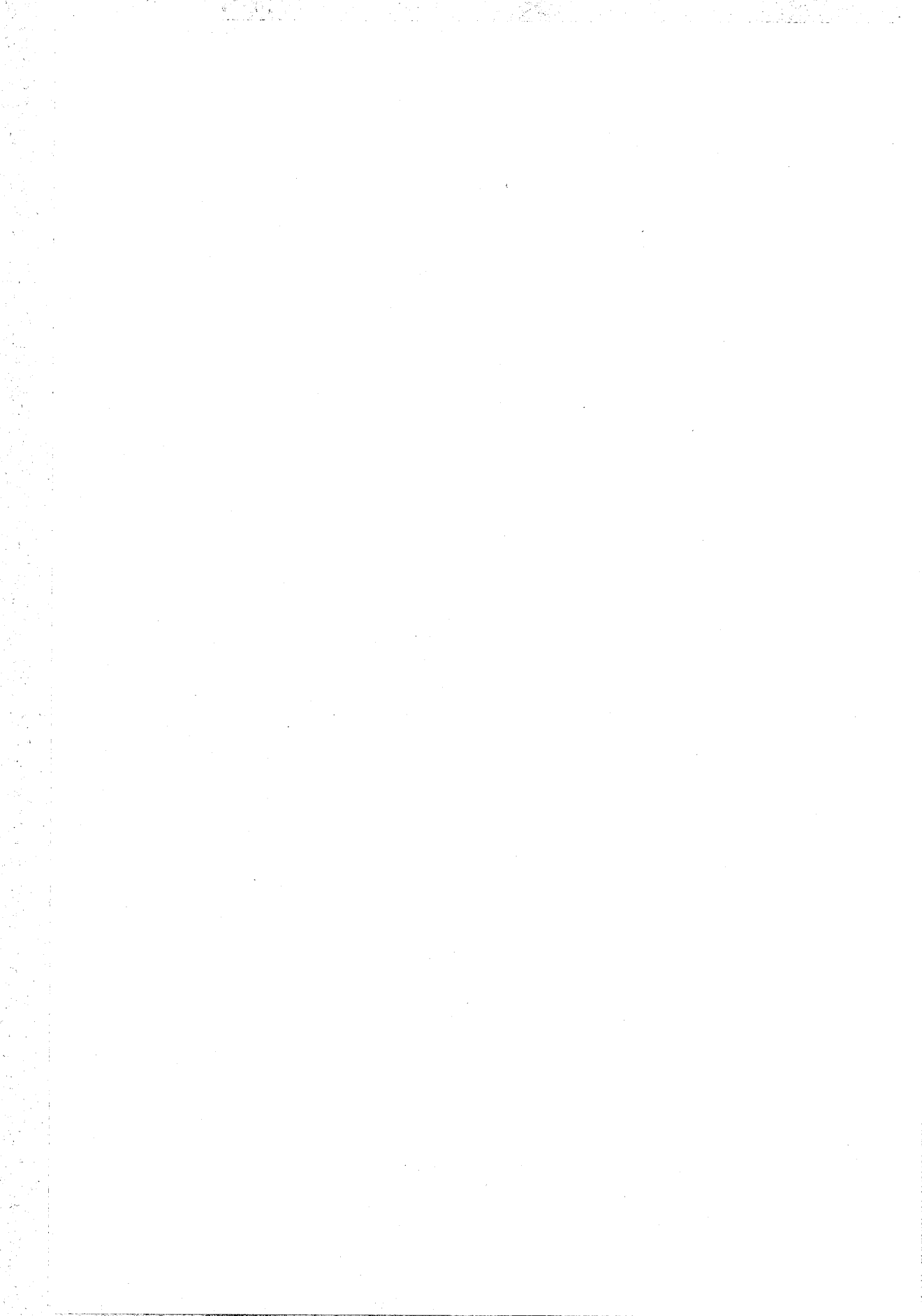
Tabel 8.2

Overzicht accountmanagementsystemen in veldonderzoek (AMS = accountmanagementsysteem)¹

¹ Verklaring gebruikte symbolen in tabel 8.2:

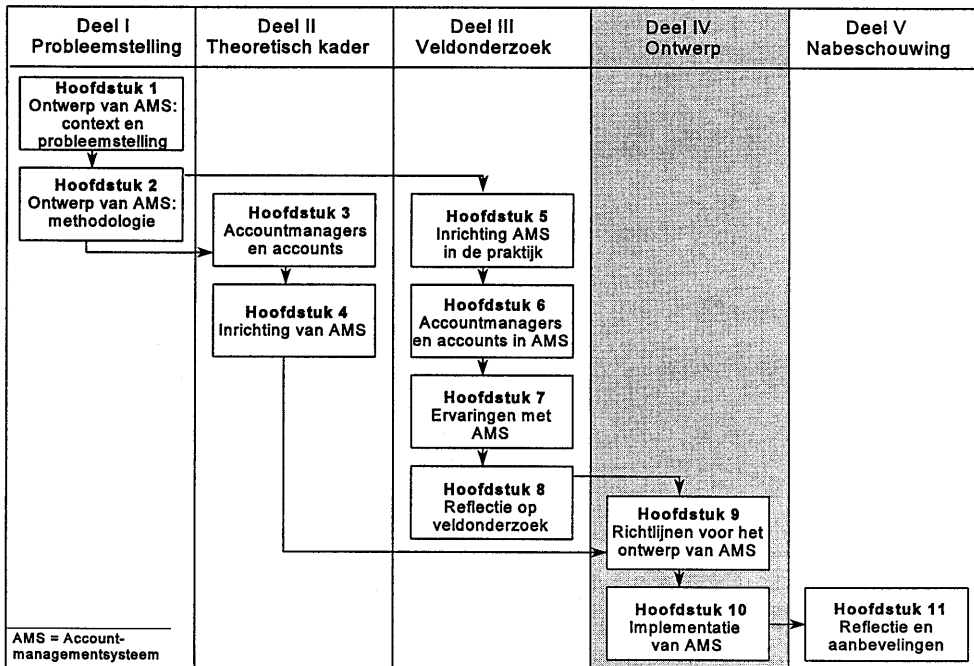
- Sterk/duidelijk aanwezig
- Goed/aanwezig
- /□ Matig/neutraal
- Beperkt/zwak
- Ontoereikend/afwezig

Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda		
<input type="checkbox"/> Overlap in accounts	■ ■	■/□ Overlap in accounts mogelijk niet in DMU's	Positie AMS in organisatie	Inrichting AMS
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Alleen account- managers geen verkopers	■	■	Positie account- managers	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Geen accountteams	■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Geen accountteams	Accountteams	
<input type="checkbox"/> Coördinerend	■ ■ Leidend	<input type="checkbox"/> Coördinerend	Functie	Account- managers
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Geen	■ ■ Meervoudig	<input type="checkbox"/> Omzet	Beoordeling	
■ Omzet en innovativiteit	<input type="checkbox"/> Omzet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Geen	Selectie	Accounts
■ Aanwezig	■ Aanwezig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Geen	Planning	
■/□ Jong en groeïend	■ Doelgericht en stabiel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Onstabiel	Implementatie en verloop	Ervaringen met AMS
■/□ Positief, maar veel knelpunten	■ Positief	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Negatief/ veel knelpunten	Ervaringen met/ knelpunten in AMS	
■ Handhaving met aandacht voor toekomst	■ Handhaving	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Veranderingen op korte termijn	Toekomst- verwachtingen	



Deel IV

Ontwerp





9

Richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen

In hoofdstuk 1 is als doelstelling voor het onderzoek geformuleerd: Ontwikkelen van richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Op basis van literatuur beschreven in de hoofdstukken 3 en 4, gecombineerd met het veldonderzoek, beschreven in de hoofdstukken 5, 6, 7 en 8 zullen in dit hoofdstuk deze richtlijnen worden afgeleid. De richtlijnen maken deel uit van het eveneens in dit hoofdstuk voorgestelde raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Met behulp van het raamwerk en de daarbij behorende richtlijnen kunnen accountmanagementsystemen worden ontworpen, dan wel herontworpen. Het raamwerk en de richtlijnen hebben geen dwingend karakter. Per situatie zal steeds moeten worden bekeken of aanpassingen noodzakelijk zijn. In paragraaf 9.1 zal als eerste worden ingegaan op het belang van accounts voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Vervolgens zal in paragraaf 9.2 een raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen worden geïntroduceerd. Dit raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen maakt deel uit van het overkoepelende raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. In de paragrafen 9.3, 9.4 en 9.5 zullen de ontwerpkeuzes in dit raamwerk aan de orde komen. In paragraaf 9.6 zullen vervolgens richtlijnen met betrekking tot het 'profiel' en selectie van accountmanagers worden geformuleerd. Tenslotte, zal in paragraaf 9.7 het complete raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen worden voorgesteld.

9.1 Accounts

9.1.1 Selectie

Voordat ontwerpkeuzes in de inrichting van accountmanagementsystemen kunnen worden gemaakt, worden eerst de volgende stappen ondernomen (Van Eyck van Heslinga 1997, p.2; Floor and Schraders 1983, p.128):

- Analyse klantenbestand/-potentieel.
- Selectie accounts.
- Opstelling accountplan per account.

De eerste twee stappen worden samengevat onder de noemer 'accountsselectie', waaronder wordt verstaan het selecteren van klanten op basis van vooraf vastgestelde en meervoudige criteria waarvoor het accountmanagementsysteem een speciale marketingaanpak is. Accountsselectie is

de eerste stap in het ontwerp van een accountmanagementsysteem. Als bijvoorbeeld een beslissing moet worden genomen over het niveau van accountmanagers in de organisatie, vormen accounts het uitgangspunt daarvoor. Als een account veel tijd vraagt, is het mogelijk om accountmanagers op verschillende niveaus werkzaam te laten zijn (zie paragraaf 9.4.2). In paragraaf 3.4.1 werd gesteld dat in de literatuur een groot aantal criteria voor accountselectie zijn te vinden. Omzet of omzetspotentieel wordt in de literatuur het meest genoemd als criterium voor bedrijven om een klant als account aan te merken. Daarnaast is technische of organisatorische complexiteit een belangrijke karakteristiek van accounts. De bedrijfseenheden in het veldonderzoek blijken omzet of omzetspotentieel het meest te gebruiken als selectiecriterium (zie paragraaf 6.5.1). Niet duidelijk is of deze klanten ook daadwerkelijk de belangrijkste zijn om daarvoor het accountmanagementsysteem te gebruiken of dat andere klanten die om andere redenen belangrijk zijn voor het bedrijf (bijvoorbeeld omdat er samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van productontwikkeling zijn) daarbij worden vergeten. Alpha, Gamma en Epsilon gebruiken naast omzet één of meerdere andere vooraf vastgestelde criteria. Alleen Alpha en Gamma gebruiken meer dan twee criteria. Technische en/of organisatorische complexiteit van accounts blijkt daarbij nauwelijks een rol te spelen. Dit aspect komt alleen naar voren bij Alpha, dat spreekt van 'multi-nationaal karakter' en 'geografisch spreiding'. Of de door Alpha genoemde criteria daadwerkelijk worden gebruikt is de vraag, aangezien Alpha de nationale 'top 50' als account beschouwd. Alleen bij Labda zijn accounts geselecteerd op onduidelijke gronden en niet op vooraf vastgestelde criteria. Het verdient echter aanbeveling om accounts op duidelijk omschreven criteria te selecteren. Zoals ook in paragraaf 3.4.1 is opgemerkt, wordt niet iedere (potentiële) klant als account aangemerkt en een accountmanagementsysteem wordt niet gebruikt voor alle klanten. Hierdoor wordt bereikt dat het accountmanagementsysteem voordeel oplevert voor zowel het eigen bedrijf als dat van de account. Uitzondering hierop vormen bedrijven met een dusdanig klein klantenbestand, bijvoorbeeld vijf ongeveer even belangrijke klanten, waardoor selectie geen zin heeft. Als accounts eenmaal geselecteerd zijn, is het verder van belang om accounts en andere klanten in de tijd te volgen, aangezien het belang van klanten in de tijd kan veranderen. Op basis van deze paragraaf wordt de eerste richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen afgeleid:

Richtlijn 1: Het ontwerp van accountmanagementsystemen begint met de selectie van accounts op vooraf vastgestelde en meervoudige criteria.

9.1.2 Planning

Om de belangen van de account zo goed mogelijk te behartigen, zal het bedrijf en de accountmanager de account zo goed mogelijk moeten kennen (Kempeners 1997a, p.14; Rottenberger-Murtha 1993, p.70). Een belangrijk instrument daarbij is het accountplan. In dit plan zijn alle relevante gegevens met betrekking tot de individuele account vastgelegd. Het accountplan vormt bovendien een basis voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. In paragraaf 3.4.4 is gesteld dat het opstellen, uitvoeren en bewaken van accountplannen één van de belangrijkste taken van de accountmanager is. De accountplanningscyclus is meestal een jaarcyclus en iedere drie of zes maanden vindt controle en bijstelling plaats. Als er nog geen accountmanagementsysteem is, dan worden voorlopige accountplannen opgesteld waarin de

belangrijkste kenmerken van accounts zijn vastgesteld. Als er voor het eerst accountplannen worden opgesteld, worden vanwege het tijdsintensieve karakter, alleen voor vijf of zes belangrijkste accounts accountplannen opgesteld. Pas als het accountmanagementsysteem functioneert, worden definitieve accountplannen voor alle accounts opgesteld. In het veldonderzoek maken de meeste bedrijven accountplannen (zie paragraaf 6.5.3). Bij Beta, Gamma en Kappa worden ieder kwartaal accountplannen opgesteld en bij Epsilon zelfs maandelijks. In paragraaf 3.4.3 werd gesteld dat een knelpunt in het accountmanagementsysteem kan vormen dat accountmanagers te weinig van accounts weten. In het veldonderzoek komt dit niet als knelpunt naar voren. In het veldonderzoek ervaren vijf bedrijven (Alpha, Beta, Gamma, Delta en Kappa) dat er door het accountmanagementsysteem juist meer kennis over accounts ontstaat. Wel komt het voor dat veel mensen contact hebben met de account en dat kennis is versnipperd over verschillende afdelingen en functionarissen of dat accountmanagers buiten de communicatie worden gelaten. Met name bij Epsilon en Lambda doet dit zich voor (zie ook paragraaf 8.2.1). Door het opstellen van accountplannen kan zowel communicatie als coördinatie worden bevorderd tussen accountmanager en account, als tussen accountmanager en zijn manager. Daarnaast bevordert het plan communicatie tussen verschillende groepen en divisies in de organisatie en tussen het betreffende bedrijfsonderdeel en het top management. Accountplanning beperkt zich in het veldonderzoek veelal tot interne plannen. Deze plannen zijn primair bedoeld voor de eigen organisatie. Externe plannen, vertaalde interne accountplannen die meer het karakter van samenwerkingsplannen hebben en met de account worden doorgenomen, worden in het veldonderzoek beperkt opgesteld door Alpha en Kappa. In paragraaf 3.4.4 werd gesteld dat accountplannen ook gebruikt kunnen worden als evaluatie- en beoordelingsinstrument voor accountmanagers en voor accountbewaking. In het veldonderzoek worden accountplannen slechts beperkt daarvoor gebruikt. Samenvattend, door voor iedere geselecteerde account op regelmatige basis een individueel accountplan op te stellen, kan:

- kennis over accounts worden bevorderd;
- zowel externe (accountmanager - account) als interne communicatie worden bevorderd;
- intern middelen worden toegewezen en georganiseerd;
- de accountmanager worden geëvalueerd en beoordeeld.

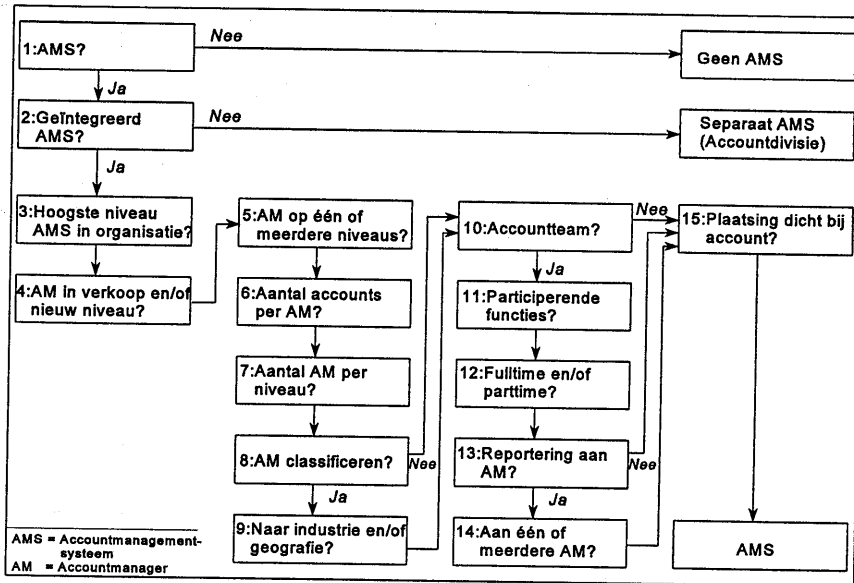
Op basis van deze paragraaf wordt de tweede richtlijn afgeleid:

Richtlijn 2: Voor iedere geselecteerde account wordt op regelmatige basis een individueel accountplan opgesteld.

9.2 Inrichting van accountmanagementsystemen

Als (voorlopige) accounts zijn geselecteerd en een aantal (voorlopige) accountplannen zijn opgesteld, kan de tweede belangrijke stap in het ontwerp van accountmanagementsystemen worden genomen, namelijk de inrichting ervan. Zoals in paragraaf 1.1.2 is beschreven, wordt onder 'inrichting van accountmanagementsystemen' de interne structuur van accountmanagementsystemen verstaan. Het gaat hier vooral om de positie van personen in het accountmanagementsysteem, de onderlinge relaties en de hiërarchische verhoudingen. De

inrichting maakt een belangrijk deel uit van het totale ontwerp van accountmanagementsystemen. In deze paragraaf zal als eerste een raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen worden geïntroduceerd. Op basis van het raamwerk worden vervolgens bijbehorende richtlijnen voor de inrichting van accountmanagementsystemen afgeleid.



Afbeelding 9.1
Raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen

In afbeelding 9.1 is het raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen weergegeven. Het raamwerk bestaat uit vijftien ontwerpkeuzes, die gemaakt kunnen worden om het accountmanagementsysteem in te richten. Deze ontwerpkeuzes zijn gebaseerd op de in hoofdstuk 4 afgeleide vijftien elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen. In tabel 8.1 (hoofdstuk 8) zijn deze elementen voor de bedrijven in het veldonderzoek op een rijtje gezet. Uit deze tabel blijkt dat de inrichting van accountmanagementsystemen onderling verschillen, doordat er op de elementen bepaalde ontwerpkeuzes zijn gemaakt. Het raamwerk kan behulpzaam zijn bij het maken van deze ontwerpkeuzes. Het kan worden doorlopen om een accountmanagementsysteem voor het eerst te ontwerpen, dan wel om een bestaand accountmanagementsysteem te herontwerpen. Verondersteld is dat accounts al zijn geselecteerd. Het raamwerk moet echter niet worden opgevat als een strikte fasering die een organisatie 'kost wat kost' moet doorlopen, maar als een opsomming van denkstappen waaraan aandacht zal moeten worden besteed. In de paragraaf 9.4, 9.5 en 9.6 zullen de ontwerpkeuzes in het raamwerk en de daaruit volgende richtlijnen worden besproken. De ontwerpkeuzes zijn soms aan elkaar gerelateerd. Dit betekent dat bepaalde ontwerpkeuzes voortkomen uit andere keuzes. In paragraaf 9.4 zullen de eerste drie ontwerpkeuzes worden besproken. Vervolgens zal in paragraaf 9.5 de ontwerpkeuzes met betrekking tot accountmanagers worden besproken. Tenslotte zullen in

paragraaf 9.6 de ontwerpkeuzes met betrekking tot accountteams worden besproken. Naast de inrichting van het accountmanagementsysteem zijn aanvullende ontwerpkeuzes nodig om tot een totaal ontwerp te komen. Hierop zal in de paragraaf 9.7 nader worden ingegaan. Het raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen maakt deel uit van een groter geheel, namelijk van het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Het overkoepelende raamwerk zal in paragraaf 9.8 worden beschreven.

9.3 Accountmanagementsystemen

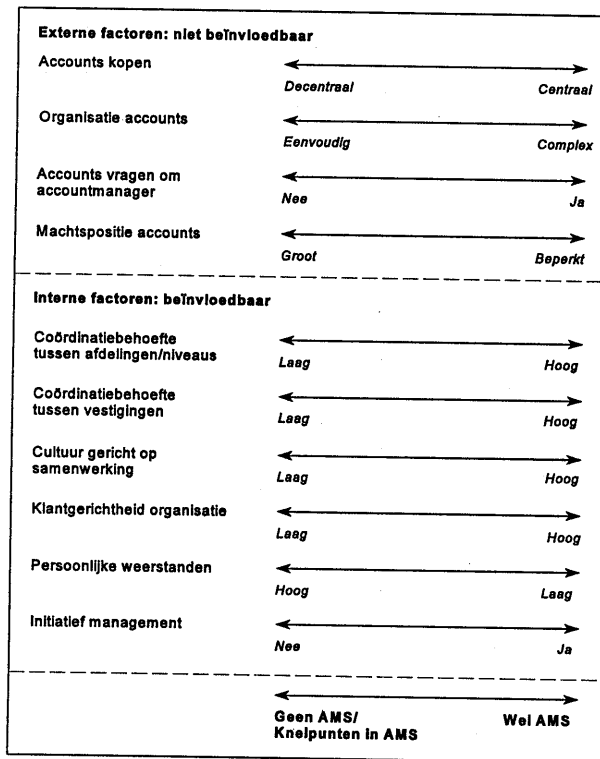
9.3.1 Wel of geen accountmanagementsysteem

De eerste beslissing in het raamwerk betreft de vraag of er al dan niet een accountmanagementsysteem wordt ingevoerd. Deze beslissing kan ook op andere momenten in het ontwerpproces plaatsvinden. Het gaat er om dat door het nadenken hierover, wordt voorkomen, dat het ontbreekt aan visie, strategie en doelstellingen ten aanzien van het accountmanagementsysteem (De Roos en Andriessse 1993, p.8). In paragraaf 4.1.2 is gesteld dat het waarschijnlijk is dat sommige bedrijven niet voor een accountmanagementsysteem zullen kiezen, omdat er geen sterke aanleiding is of omdat er sterke nadelen zijn, bijvoorbeeld omdat de verwachting is dat accounts hun machtspositie zullen uitbuiten. Een andere reden om geen accountmanagementsysteem in te voeren, kan zijn dat verwacht wordt dat het accountmanagementsysteem niet tot het gewenste resultaat zal leiden of dat er weerstanden in de organisatie ontstaan. In paragraaf 4.1.2 is aangegeven dat er sprake zal moeten zijn van een cultuur gericht op samenwerking en ook de organisatie zal als geheel klant- en marktgericht moeten zijn. Bovendien zal het initiatief voor een accountmanagementsysteem van het management moeten komen. De beslissing om geen accountmanagementsysteem in te voeren, kan daarom om uiteenlopende redenen gerechtvaardigd zijn. Als een accountmanagementsysteem in een dergelijke situatie toch wordt ingevoerd, zal er rekening mee moeten worden gehouden dat genoemde factoren de invoering kunnen belemmeren of tot knelpunten kunnen leiden. Een dergelijke situatie is bij Beta en Gamma ontstaan (zie paragraaf 8.3.2). Als op voorhand al is ingeschat dat er factoren zijn die de invoering of het functioneren van accountmanagementsystemen belemmeren, kunnen er maatregelen genomen worden. De bereidheid kan dan gedurende de invoering van het accountmanagementsysteem toenemen.

Redenen om wel voor een accountmanagementsysteem te kiezen, kunnen eveneens uiteenlopend van aard zijn. Een belangrijke reden voor invoering is dat klanten bijvoorbeeld één aanspreekpunt wensen of internationaal onder dezelfde voorwaarden zaken willen doen. In het veldonderzoek vormt de account eveneens een belangrijke reden voor bedrijven om een accountmanagementsysteem in te voeren (zie paragraaf 7.1.2). Accountmanagementsystemen worden ingevoerd om te kunnen voldoen aan veranderende klant- en markteisen, zoals bij Alpha, Beta en Gamma het geval is. Bij Alpha en Beta vraagt de klant om een accountmanager of een vast aanspreekpunt. Soms kan een bedrijf niet achterblijven bij concurrenten die ook accountmanagementsystemen gebruiken, zoals bij Beta. Een andere belangrijke in literatuur gesuggereerde reden is dat bij de leverancier veel afdelingen en niveaus bij de verkoop betrokken zijn en/of dat deze in verschillende plaatsen of landen gesitueerd zijn (zie ook paragraaf 4.1.2). Door implementatie van een accountmanagementsysteem kan coördinatie tussen vestigingen

plaatsvinden en daardoor 'one face to the customer' worden bereikt. Het bedrijf kan ook intern beschikbare middelen selectiever willen inzetten door zich te richten op de voor het bedrijf meest belangrijke klanten, zoals bij Epsilon het geval is. Met behulp van de derde richtlijn kan een afweging worden gemaakt tussen het wel of niet invoeren van een accountmanagementsysteem. Daarbij moet er mee rekening worden gehouden dat externe factoren een gegeven vormen, terwijl aan interne factoren die invoering en functioneren van accountmanagementsystemen eventueel belemmeren, gewerkt kan worden.

Richtlijn 3: De keuze voor wel of geen accountmanagementsysteem hangt af van de in afbeelding 9.2 genoemde overwegingen:



Afbeelding 9.2
Overwegingen om wel of geen accountmanagementsysteem in te voeren

9.3.2 Positie in organisatie

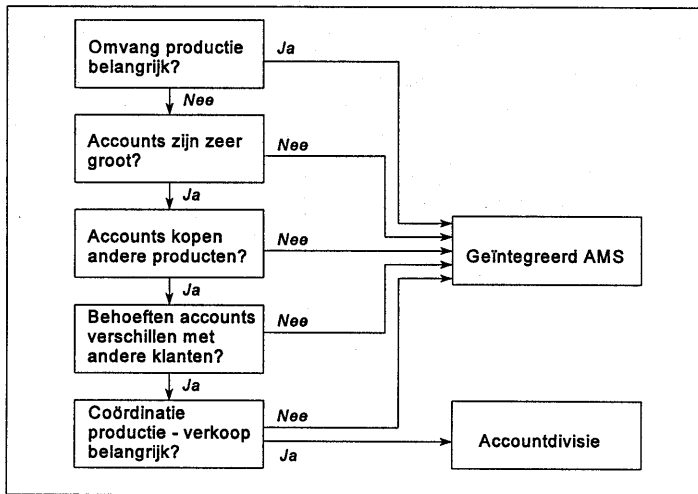
Als wordt besloten vóór een accountmanagementsysteem, zal vervolgens de inrichting van het accountmanagementsysteem verder moeten worden ontworpen (Verra 1994b, p.165). De ontwerpkeuze is dan of het accountmanagementsysteem geïntegreerd zal worden in de organisatie

of los daarvan in de vorm van een accountdivisie (zie ook paragraaf 4.1.4). In paragraaf 4.1.4 is gesteld dat voor een accountdivisie wordt gekozen indien:

- productie-omvang niet belangrijk is;
- accounts zeer groot zijn;
- accounts andere producten kopen dan overige klanten;
- accounts andere behoeften hebben dan overige klanten;
- er behoefte is aan coördinatie tussen productie en verkoop.

Als besloten wordt vóór een separaat accountmanagementsysteem in de vorm van een accountdivisie, zal een nieuwe organisatie moeten worden opgezet. Er kan ook gekozen worden voor beide mogelijkheden. Voor accounts die aan bovengenoemde voorwaarden voldoen, kan een accountdivisie worden opgezet, terwijl voor anderen een accountmanagementsysteem geïntegreerd in de organisatie kan worden gebruikt. De vierde richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen gaat in op de ontwerpkeuze voor een accountmanagementsysteem geïntegreerd in de organisatie of los daarvan in de vorm van een accountdivisie.

Richtlijn 4: De keuze voor een accountdivisie of een geïntegreerd accountmanagementsysteem hangt af van de in afbeelding 9.3 genoemde voorwaarden:



Afbeelding 9.3
Accountdivisie of geïntegreerd accountmanagementsysteem (gebaseerd op Shapiro en Moriarty (1984, p.14))

Gezien de specifieke voorwaarden die nodig zijn voor een accountdivisie, zal deze vorm niet veel gekozen worden. Van de bedrijven in het veldonderzoek is alleen Kappa een accountdivisie. Bedrijf F, waarvan Kappa deel uitmaakt, heeft een tiental min of meer zelfstandige bedrijfsonderdelen verantwoordelijk voor slechts één account. Een accountdivisie stelt echter andere eisen aan het ontwerp, dan het integreren van een accountmanagementsysteem in een

bestaande organisatie. Bij een accountdivisie gaat het om het inrichten van een geheel nieuwe organisatie. Uitgezonderd de vierde richtlijn die betrekking heeft op de keuze tussen een accountmanagementsysteem geïntegreerd in de organisatie of een accountdivisie, zullen de overige richtlijnen vooral betrekking hebben op geïntegreerde accountmanagementsystemen.

9.3.3 Hoogste niveau in organisatie

Als besloten wordt vóór een geïntegreerd accountmanagementsysteem, dan kan een ontwerpkeuze betreffende de positie van het accountmanagementsysteem worden gemaakt. Er zal moeten worden vastgesteld wat het hoogste niveau van het accountmanagementsysteem in de hiërarchie wordt. Het accountmanagementsysteem kan decentraal (business unit niveau), centraal (corporate niveau) of daartussen (divisie niveau) geplaatst worden. In afbeelding 9.4 is weergegeven wanneer er gekozen kan worden voor een accountmanagementsysteem op corporate, divisie, of business unit niveau. De afbeelding is gebaseerd op de paragrafen 4.1.5 en 4.1.6 waarin werd gesteld dat de keuze voor het niveau van het accountmanagementsysteem in de organisatie afhangt van:

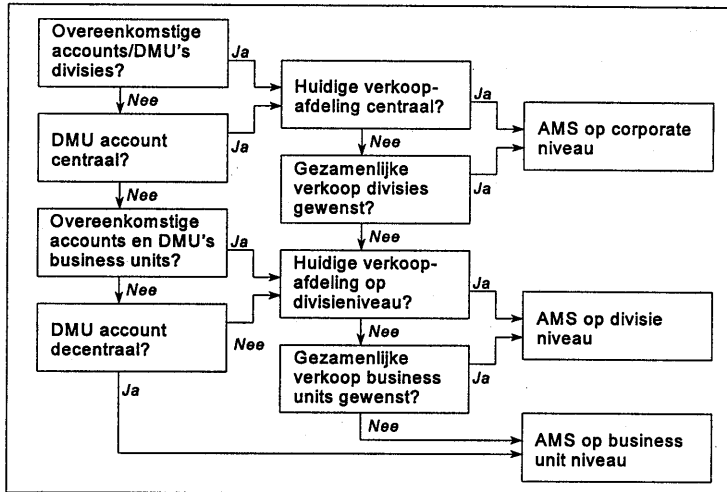
- de mate van overeenkomst in accounts en DMU's;
- de positie van de DMU bij de account;
- de wenselijkheid van gezamenlijke verkoopinspanningen;
- de positie van de huidige verkoopafdeling.

Indien er sprake is van meerdere soorten accounts (zie paragraaf 3.4.2) kan afbeelding 9.4 voor ieder soort account worden doorlopen. Daardoor kan er een accountmanagementsysteem bestaande uit meerdere niveaus accountmanagers in de organisatie ontstaan. In paragraaf 9.5.2 wordt hierop verder ingegaan.

Met behulp van richtlijn 5 wordt voorkomen dat meerdere bedrijfsonderdelen met dezelfde account zaken doen. In paragraaf 9.4.1 is gesteld dat belangrijke redenen om een accountmanagementsysteem in te voeren, zijn dat bij de account en/of leverancier veel afdelingen en niveaus bij de verkoop betrokken zijn en/of dat deze in verschillende plaatsen of landen gesitueerd zijn. Door implementatie van een accountmanagementsysteem kan coördinatie tussen vestigingen plaatsvinden en daardoor 'one face to the customer' worden bereikt. Als accounts echter producten kopen van bijvoorbeeld meerdere business units en het accountmanagementsysteem op business unit niveau is ingevoerd, dan wordt het 'one face to the customer' niet bereikt. Uit het veldonderzoek (zie paragraaf 8.1.2) is gebleken dat de invoering van accountmanagementsystemen wordt overgelaten aan de min of meer zelfstandig opererende divisies of business units. Het blijkt dat daardoor niet altijd rekening wordt gehouden met overlap tussen accounts en klanten. Accounts kunnen daardoor binnen één bedrijf zaken doen met verschillende accountmanagers. Dit komt met name voor bij de bedrijven A, C, D, E en G. De divisies of business units van al deze bedrijven zijn duidelijk herkenbaar als onderdeel van een groter concern. Dit pleit ervoor om een accountmanagementsysteem op centraler niveau in te voeren, zodat overlap in accounts zoveel mogelijk wordt uitgesloten. Bij bedrijf D bijvoorbeeld komt het echter regelmatig voor dat accountmanagers van meerdere business units met dezelfde accounts en DMU's zaken doen, terwijl er geen onderlinge overeenstemming is. Het verdient dus

aanbeveling het accountmanagementsysteem zodanig in de organisatie te plaatsen dat overlap in accounts en DMU's niet kan vóórkomen. In richtlijn 5 wordt ingegaan op hoe overlap in accounts kan worden voorkomen.

Richtlijn 5: De keuze voor een accountmanagementsysteem op corporate, divisie of business unit niveau hangt af van de in afbeelding 9.4 genoemde kenmerken:



Afbeelding 9.4
Accountmanagementsysteem op corporate, divisie of business unit niveau

9.4 Accountmanagers

Diverse aan elkaar gerelateerde ontwerpkeuzes betreffen de accountmanagers in het accountmanagementsysteem. In afbeelding 9.1 zijn dit de ontwerpkeuzes 4 t/m 9. In deze paragraaf zullen deze ontwerpkeuzes één voor één worden besproken.

9.4.1 Positie van accountmanagers

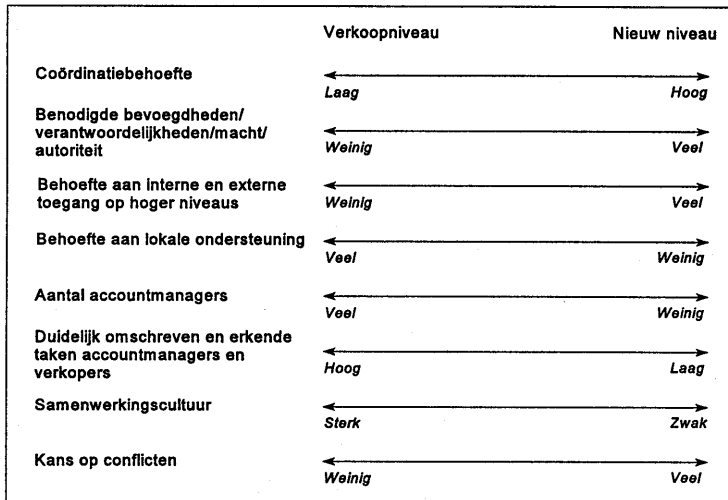
De eerste ontwerpkeuze met betrekking tot accountmanagers betreft de positie van accountmanagers in het accountmanagementsysteem. Accountmanagers kunnen geïntegreerd worden in de verkoopafdeling, zodat ze rapporteren aan het hoofd van die afdeling, maar ook een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigen met een eigen manager (zie ook paragraaf 4.2). Deze ontwerpkeuze is een 'en/of'-beslissing: accountmanagers kunnen een nieuw niveau vormen voor de meest belangrijke accounts, terwijl anderen vanuit de verkoopafdeling werkzaam zijn. Hierdoor ontstaat een meervoudig accountmanagementsysteem (zie ook paragraaf 9.5.2). De accountmanagers in de verkoopafdeling kunnen voor minder belangrijke accounts actief zijn, maar ook voor dezelfde account als deze te veel werk oplevert voor de accountmanager op het nieuwe, hogere niveau. Accountmanagers geïntegreerd in de verkoopafdeling zijn per definitie werkzaam op lagere niveaus bij de account, terwijl de hoger niveau accountmanagers

verantwoordelijk zijn voor de hogere niveaus bij de account. Hierdoor ontstaat een 'spiegelorganisatie' (zie paragraaf 4.1.5). In het veldonderzoek heeft Alpha als enige accountmanagers die een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigen, namelijk de corporate accountmanagers in de corporate accountgroep. Daarnaast heeft Alpha ook accountmanagers op een lager niveau die werkzaam zijn vanuit de regio's in de verkoopafdeling (zie ook paragraaf 5.1). Bij Beta, Gamma en Labda zijn accountmanagers geïntegreerd in de verkoopafdeling (zie tabel 8.1). Bij Gamma maken accountmanagers deel uit van de verkooporganisatie, alhoewel zij binnen de verkooporganisatie een andere positie hebben dan regionale salesmanagers (zie paragraaf 5.3.1). Bij Labda is de situatie soortgelijk. Ook hier maken accountmanagers deel uit van de verkoopafdeling, maar vormen ook hier eigenlijk een aparte groep binnen de verkoopafdeling (zie paragraaf 5.7.1). In feite ontstaat hier een mengvorm: accountmanagers die binnen de verkoopafdeling een aparte groep vormen. Bij een drietal bedrijven is de keuze voor accountmanagers geïntegreerd in verkoop en/of een nieuw niveau in de organisatie niet gemaakt. Bij Delta en Epsilon worden wel accounts onderscheiden van de overige klanten, terwijl er alleen accountmanagers zijn en geen verkopers. Bij deze bedrijven is er dan ook geen sprake van een bepaalde keuze. Bij Kappa is er één accountmanager die tevens general manager is. Verkopers zijn niet aanwezig. Ook hier is geen sprake van accountmanagers in verkoop of nieuw niveau. De vraag is dan ook of bij deze bedrijven wel sprake is van een accountmanagementsysteem. Op basis hiervan wordt de zesde richtlijn geformuleerd voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Deze richtlijn geldt alleen indien er ook onderscheid gemaakt kan worden in accounts en overige klanten (zie paragraaf 9.1.1). Als het klantenbestand dusdanig klein is dat er alleen maar accounts zijn, zullen er ook alleen maar accountmanagers zijn.

Richtlijn 6:	Indien er sprake is van een accountmanagementsysteem, behoren er in een organisatie, naast accountmanagers verantwoordelijk voor accounts, ook verkopers verantwoordelijk voor overige klanten te zijn.
---------------------	---

Wat betreft de ontwerpkeuze tussen accountmanagers geïntegreerd in verkoopafdeling of een nieuw niveau vertegenwoordigend, wordt door Wotruba en Castleberry (1993, p.50) een voorkeur uitgesproken voor een van de verkoopafdeling gescheiden accountmanagementsysteem, aangezien het werk van accountmanagers verschilt van dat van verkopers. Bovendien ontstaat een sterker accountmanagementsysteem waarin accountmanagers meer macht en autoriteit krijgen en daardoor beter kunnen voldoen aan coördinatiebehoeften (Shapiro en Moriarty 1984, p. 19). Alhoewel accountmanagers op verkoopniveau de eenvoudigste aanpak is om accountmanagers in de organisatie te integreren, is de accountmanager niet veel meer dan een verkoper (zie ook paragraaf 4.2.3). In de paragrafen 4.2.1 en 4.2.2 zijn een aantal argumenten genoemd om accountmanagers in de verkoopafdeling te integreren, dan wel op een nieuw niveau te plaatsen. Op deze argumenten is afbeelding 9.5 gebaseerd, onderdeel van de zevende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen:

Richtlijn 7: Naarmate er meer behoefte is aan een sterker accountmanagementsysteem, vertegenwoordigen accountmanagers eerder een nieuw niveau in de organisatie. Aanvullend daarbij geldt dat de keuze voor accountmanagers geïntegreerd in verkoopafdeling, dan wel een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigend, afhangt van de in afbeelding 9.5 genoemde overwegingen.



Afbeelding 9.5
Accountmanagers geïntegreerd in verkoop of op nieuw niveau

9.4.2 Aantal niveaus accountmanagers

Over het niveau van accountmanagers in het accountmanagementsysteem kunnen een drietal ontwerpkeuzes worden gemaakt. Ten eerste kan worden besloten of accountmanagers op één niveau, dan wel meerdere niveaus in het systeem werkzaam zullen zijn. Vervolgens kan het aantal accounts per accountmanager worden vastgesteld en daaruit volgend het aantal accountmanagers per niveau. In paragraaf 4.3.1 is gesteld dat het aantal niveaus van accountmanagers in het systeem voornamelijk afhangt van de account. In het veldonderzoek zijn bij Alpha, Beta en Gamma accountmanagementsystemen te vinden bestaande uit meerdere niveaus accountmanagers (zie tabel 8.1). Daarbij zijn er twee mogelijkheden:

- accountmanagers zijn werkzaam op meerdere niveaus voor één account;
- accountmanagers zijn werkzaam op meerdere niveaus voor verschillende accounts.

Bij Alpha, Beta en Gamma zijn accountmanagers werkzaam op meerdere niveaus voor één account. Bij Beta en Gamma heeft dit te maken met het feit dat deze accounts internationaal werken en vestigingen in diverse landen hebben. Voor deze vestigingen werken lager niveau accountmanagers, terwijl een centralere accountmanager de eindverantwoordelijkheid heeft. Bij Alpha is sprake van een soortgelijke situatie, maar dan nationaal. Accounts hebben vestigingen in meerdere regio's waarbij accountmanagers in de regio's dicht bij deze vestigingen zijn

geplaatst, terwijl de corporate accountmanager eindverantwoordelijk is en bovendien verantwoordelijk is voor de relatie op hogere management niveaus bij de account. Bij Alpha, Beta en Gamma zijn er ook meerdere niveaus accountmanagers werkzaam voor verschillende soorten accounts. Indien er meer behoefte is aan coördinatie doordat bij de leverancier veel afdelingen en niveaus bij de verkoop betrokken zijn en/of dat deze in verschillende plaatsen of landen gesitueerd zijn, zal er eerder voor meerdere niveaus accountmanagers worden gekozen. Het zelfde doet zich voor indien de coördinatiebehoefte groot is, omdat de account complex is. Om het aantal niveaus accountmanagers te bepalen, zal een inschatting worden gemaakt van de benodigde tijd voor de desbetreffende account. Indien de inschatting is dat de benodigde tijd voor één account te veel is voor één accountmanager, dan kan overwogen worden om een accountteam samen te stellen waarin meerdere accountmanagers en/of specialisten participeren (zie paragraaf 9.6). Indien er aanzienlijke verschillen tussen accounts zijn, dan kan overwogen worden om voor verschillende accounts, accountmanagers op verschillende niveaus in de organisatie aan te stellen. Op basis hiervan wordt de achtste richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen geformuleerd:

Richtlijn 8:	Naarmate er meer sprake is van: <ul style="list-style-type: none">• coördinatiebehoefte door complexiteit van het eigen bedrijf blijkend uit geografische en/of product(divisies of business units);• coördinatiebehoefte door complexiteit van de account blijkend uit geografische en/of product(divisies of business units);• benodigde tijd per account;• benodigde toegang tot hogere niveaus bij accounts; zal eerder gekozen worden voor accountmanagers op meerdere niveaus.
---------------------	---

9.4.3 Accounts per niveau

Het aantal accountmanagers per niveau in het accountmanagementsysteem wordt bepaald door het aantal accounts per accountmanager. Hiervoor is het in de eerste plaats noodzakelijk dat accounts zijn geselecteerd. Voor hoeveel accounts een accountmanager verantwoordelijk kan zijn, hangt vervolgens af van de benodigde tijd die per account nodig is. Hiervoor is het van belang dat een inschatting wordt gemaakt van de benodigde tijd per account. In het veldonderzoek hebben accountmanagers de verantwoordelijkheid voor één tot vijftien accounts, waarbij bij Delta en Epsilon accountmanagers ook verantwoordelijk zijn voor overige klanten (zie tabel 8.1). Bij Alpha, Beta en Gamma zijn er meerdere niveaus accountmanagers. Indien er sprake is van accountmanagers op meerdere niveaus, blijkt dat bij de desbetreffende bedrijven de hogere niveaus accountmanagers verantwoordelijk zijn voor minder accounts dan accountmanagers op lagere niveaus. Op basis hiervan wordt de negende richtlijn geformuleerd:

Richtlijn 9:	Indien er meerdere niveaus accountmanagers zijn, zal een accountmanager op hogere niveaus verantwoordelijk zijn voor minder accounts dan een accountmanager op lagere niveaus.
---------------------	--

Alle accountmanagers bij Alpha, Beta en Gamma werken op dezelfde geografische basis als de accounts waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dit betekent dat bij Alpha accountmanagers op het hoogste niveau nationaal werkzaam zijn voor nationale accounts, terwijl accountmanagers op het lagere niveau regionaal werkzaam zijn voor regionale accounts. Bij Beta is dat respectievelijk Europees en landelijk en bij Gamma respectievelijk wereldwijd en Europees. Indien er sprake is van werkzaamheden op meerdere niveaus voor één account dan zijn de hogere niveaus accountmanagers verantwoordelijk voor de gehele account, geografisch gezien. De lagere niveaus accountmanagers zijn regionaal ingedeeld en verantwoordelijk voor regionale activiteiten van de account. Hieruit blijkt dat er bij de desbetreffende bedrijven een verband bestaat tussen de verschillende typen van accounts en de werkzaamheden van de accountmanagers. Daarbij zijn accountmanagers op een hoger niveau verantwoordelijk voor accounts die op een geografisch groter gebied actief zijn, dan de lagere niveaus accountmanagers. Hieruit kan worden afgeleid dat de op hoger niveau werkzaam zijnde accountmanagers meer overkoepelende activiteiten ontplooiën en de coördinatiebehoefte groter is. Hieruit resulteert de tiende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen.

Richtlijn 10: Indien er meerdere niveaus accountmanagers zijn, zijn accountmanagers op een hoger niveau verantwoordelijk voor accounts die op een geografisch groter gebied actief zijn, dan de lagere niveaus accountmanagers.

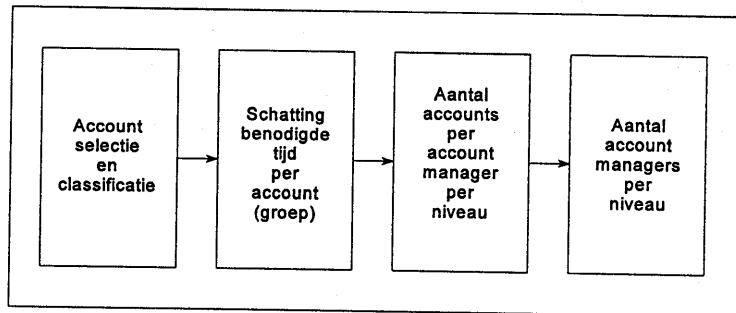
9.4.4 Aantal accountmanagers per niveau

Het aantal accountmanagers per niveau in het accountmanagementsysteem hangt af van het aantal geselecteerde accounts en de benodigde tijd per account en daarmee van het aantal accounts per accountmanager. In het veldonderzoek heeft Alpha met 35 accountmanagers op het hoogste niveau en 100 accountmanagers op het laagste niveau het grootste aantal accountmanagers. Beta en Gamma hebben ook accountmanagers op meerdere niveaus. Beta heeft voor CPI-accounts (zie paragraaf 5.2.1) één accountmanager op het hoogste niveau en twee op het laagste niveau, Gamma heeft in de business unit Gamma Europe (zie paragraaf 5.3.1) één accountmanager op het hoogste niveau, één accountmanager op het middelste niveau en drie accountmanagers op het laagste niveau. Het blijkt dat bij de desbetreffende bedrijven minder accountmanagers zijn op hogere dan op lagere niveaus. Hieruit resulteert de elfde richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen.

Richtlijn 11: Indien er meerdere niveaus accountmanagers zijn, zijn er op hogere niveaus minder accountmanagers werkzaam dan op lagere niveaus.

Voor zowel een accountmanagementsysteem met accountmanagers op één niveau, als een accountmanagementsysteem met meerdere niveaus accountmanagers geldt dat het aantal accountmanagers bepaald wordt door het aantal geselecteerde accounts en de benodigde tijd per account. Hieruit resulteert de twaalfde richtlijn, waarbij afbeelding 9.6 een vereenvoudigde weergave geeft van de stappen nodig om het aantal accountmanagers te bepalen.

Richtlijn 12: Voor een inschatting van het aantal benodigde accountmanagers (per niveau) kan de in afbeelding 9.6 genoemde stappen worden genomen.



Afbeelding 9.6
Bepaling aantal accountmanagers

9.4.5 Indeling accountmanagers

Als er veel accountmanagers zijn, is het waarschijnlijk dat zij verder worden ingedeeld. In paragraaf 4.3.3 is beargumenteerd dat indeling kan plaats vinden naar verantwoordelijkheid voor bepaalde industrieën/branches en/of naar verantwoordelijkheid voor een bepaald geografisch gebied. In het veldonderzoek delen alle bedrijven, met uitzondering van Kappa dat maar één accountmanager heeft, de accountmanagers verder in (zie tabel 8.1). Delta en Epsilon delen accountmanagers in op basis van de verantwoordelijkheid voor een bepaald geografisch gebied en Labda op basis van verantwoordelijkheid voor industrieën/branches. Delta en Epsilon zijn gedecentraliseerde organisaties met business units gebaseerd op producten. Deze business units opereren wereldwijd en accountmanagers worden daarom toegewezen aan de geografisch verspreide vestigingen. Labda werkt nationaal, waarbij salesmanagers regionaal en accountmanagers voornamelijk op industrie/branche ingedeeld zijn. Er wordt onderscheid gemaakt in accountmanagers bedrijfsleven en accountmanagers overheid. Combinaties in de indeling van accountmanagers zijn te vinden bij Alpha, Beta en Gamma. Alpha en Beta hebben indelingen naar industrie/branche en op een lager niveau naar geografisch gebied. Bij Gamma zijn business units al min of meer op geografische basis ingedeeld. Accountmanagers op het hoogste niveau binnen Gamma (directeuren en marketing- en verkoopdirecteuren die tevens parttime accountmanagers zijn) zijn geografisch ingedeeld, maar hebben wel wereldwijde verantwoordelijkheid voor accounts. Accountmanagers in één van deze business units, te weten Gamma Europe, zijn op hun beurt naar industrie/branche ingedeeld. Samenvattend, komt het er op neer dat bij wereldwijd opererende bedrijven Gamma, Delta en Epsilon accountmanagers worden ingedeeld naar verantwoordelijkheid voor een bepaald geografisch gebied. Bij Gamma is er bovendien sprake van meerdere niveaus accountmanagers. Het laagste niveau accountmanagers is ingedeeld op basis van industrie/branche. Voor bedrijven die op landelijk niveau opereren, zoals Alpha, Beta en Labda, worden accountmanagers ingedeeld op industrie/branche. De laagste niveaus accountmanagers bij Alpha en Beta zijn op hun beurt

ingedeeld naar geografisch gebied. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de meest voor de hand liggende indeling van accountmanagers bij wereldwijd opererende bedrijven op basis van geografisch gebied is. Landelijk opererende accountmanagers worden ingedeeld naar branche/industrie en regionaal opererende accountmanagers naar geografisch gebied. Op basis hiervan wordt de dertiende richtlijn geformuleerd:

<p>Richtlijn 13: Indien er meerdere accountmanagers op één niveau werkzaam zijn, kunnen deze accountmanagers worden ingedeeld. Daarbij ligt het voor de hand dat:</p> <ul style="list-style-type: none">• accountmanagers bij wereldwijd opererende bedrijven worden ingedeeld op basis van geografisch gebied en een eventueel lager niveau accountmanagers naar industrie/branche;• accountmanagers bij nationaal opererende bedrijven worden ingedeeld op basis van industrie/branche en een eventueel lager niveau accountmanagers naar geografisch gebied.

9.5 Accountteams

9.5.1 Wel of geen accountteam

De laatste zes ontwerpkeuzes die deel uitmaken van het raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen betreffen accountteams. De eerste ontwerpkeuze is of accountmanagers ondersteund worden door en deel gaan uitmaken van een accountteam. In paragraaf 4.4.3 is gesteld dat wel of geen accountteam een 'en/of'-beslissing is. Sommige accountmanagers maken deel uit van een accountteam en anderen niet. Zoals uit de definitie van accountteams uit paragraaf 4.4 blijkt, maakt een accountmanager indien er sprake is van een accountteam daarvan altijd deel uit. Accountteams zonder accountmanagers zijn per definitie niet mogelijk. Uit het veldonderzoek (zie tabel 8.1) blijkt dat bij Epsilon en Labda accountmanagers geen ondersteuning krijgen in de vorm van accountteams. Bij Alpha, Gamma en Kappa maken accountmanagers wel deel uit van accountteams. Bij Alpha en Gamma beschikt iedere accountmanager over een accountteam. Bij Kappa is de general manager tevens accountmanager en de rest van de organisatie kan beschouwd worden als accountteam. Toch wordt in dit bedrijf een accountteam onderscheiden, bestaande uit functionele specialisten (zie paragraaf 5.6.2). Bij Beta en Delta zijn accountteams minder geformaliseerd. Er zijn bij deze bedrijven wel functies die de accountmanager ondersteunen. Bij Beta is er ondersteuning van de focussed accountmanager door accountmanagers en eventueel andere functies. Bij Delta is er ondersteuning door binnendienst medewerkers of een technisch assistent. Bij deze bedrijven is er eerder sprake van 'ad hoc' teams, waarbij accountmanagers ondersteuning kunnen krijgen als dit gewenst of noodzakelijk is (zie paragraaf 4.4).

Zoals in paragraaf 4.4.3 is gesteld, wordt in de literatuur voorbij gegaan aan de vraag of accountmanagers ondersteund worden door en deel uit maken van accountteams. Ook is het niet duidelijk wat de overwegingen zijn om accountmanagers deel te laten uitmaken van een accountteam. Het lijkt erop dat met name accountmanagers die werkzaam zijn op decentrale niveaus niet of weinig ondersteund worden. Dit is gedeeltelijk afhankelijk van de hoeveelheid werk die accounts met zich meebrengen, maar het lijkt er vooral op dat deze accountmanagers

als verkopers worden gezien. De veronderstelling is dat accountmanagers werkzaam op centralere niveaus, en zeker als zij een nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigen, aandacht hebben van (top)management en genoeg ondersteuning krijgen. Voor de ontwerpkeuze: al dan niet een accountteam gelden soortgelijke overwegingen als bij de ontwerpkeuze accountmanager geïntegreerd in verkoopafdeling, of nieuw niveau in de organisatie vertegenwoordigend. Bedrijven die een sterk accountmanagementsysteem willen, zullen eerder voor een accountteam kiezen. Door ondersteuning van een accountteam wordt voorkomen dat accountmanagers onvoldoende middelen en ondersteuning krijgen om hun functie goed te kunnen uitoefenen (Boles e.a. 1994, p.26). De accountmanager krijgt meer status, ondersteuning, positie, etc. Hierdoor ontstaat een sterker accountmanagementsysteem, waarin accountmanagers in staat worden gesteld te kunnen voldoen aan coördinatiebehoeften tussen verschillende bedrijfsonderdelen en/of afdelingen. Het accountteam kan zowel een ad hoc als een permanent karakter hebben (zie paragraaf 4.4). De voorkeur gaat daarbij uit naar een accountteam bestaande uit vaste teamleden, eventueel aangevuld met 'ad hoc' leden. Net zoals bij accountmanagers geïntegreerd in de verkoopafdeling (zie paragraaf 9.5.1), geldt ook hier dat accountmanagers zonder accountteam de eenvoudigste aanpak is. De accountmanager is in deze situatie waarschijnlijk niet veel meer dan een verkoper. Hieruit resulteert de veertiende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen:

Richtlijn 14: Naarmate er meer behoefte is aan een sterker accountmanagementsysteem, zullen accountmanagers deel uit maken van en ondersteund worden door accountteams.

9.5.2 Samenstelling teams

Als besloten wordt vóór een accountteam, dan moet beslist worden welke functies in het team gaan participeren. In paragraaf 4.4.2 is gesteld dat de keuze van de accountteamleden afhangt van de account. Alle functies die direct met de klant contact hebben, zouden moeten worden geïntegreerd. De accountmanager wordt ondersteund door bijvoorbeeld één of enkele product managers, een after sales verantwoordelijke, een technical supervisor en een functionaris die de interne contacten en afhandeling verzorgt. Als een account internationaal werkt en/of het productenpakket, dat hij inkoopt, groot is, dan is het wenselijk accountteams te formeren bestaande uit leden die verantwoordelijk zijn voor verschillende divisies of business units. Bij bedrijven in het veldonderzoek zijn accountteams ook uiteenlopend samengesteld. Veelal zitten er verkoopondersteunende en functioneel ondersteunende functies in het team. Voor samenstelling van het accountteam kan het zinvol zijn om, net zoals bij Alpha in de 'relatiethermometer' gebeurt (zie paragraaf 6.2), relatie- en communicatielijnen in kaart te brengen. Het accountplan is daarbij het geëigende instrument om deze communicatielijnen in op te nemen. Vervolgens wordt vastgesteld wie de meeste en meest waardevolle contacten met de account heeft. Deze personen kunnen, indien zij beschikbaar zijn, worden opgenomen in het accountteam. Hieruit resulteert de vijftiende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen:

Richtlijn 15: Personen die de meeste en/of meest waardevolle relatie- en communicatielijnen onderhouden bij de account, participeren in het accountteam.

9.5.3 Fulltime en parttime participatie

De volgende ontwerpkeuze in de inrichting van accountteams, betreft de fulltime en/of parttime participatie van teamleden. In ieder accountmanagementsysteem kan zowel fulltime als parttime personeel participeren. Met name bij Alpha, Beta en Gamma participeren gedeeltelijk parttime mensen in de accountteams (zie tabel 8.1). Indien een account zoveel werk met zich meebrengt dat het voldoende is voor fulltime participatie, dan zal een teamlid zoveel mogelijk fulltime gaan participeren. Er is dan sprake van een zogenaamd 'dedicated' teamlid. Als de account niet genoeg werk met zich meebrengt voor het desbetreffende teamlid, dan wel als het teamlid op andere afdelingen gewenst is, dan ligt parttime participatie voor de hand. Parttime participatie in het accountteam heeft niet alleen consequenties voor de hiërarchische verhoudingen binnen accountteams, maar kan ook een knelpunt in het accountmanagementsysteem vormen, indien er onduidelijkheden optreden over de tijdsbesteding van de parttime leden. Dit zal in de volgende paragraaf worden besproken. De zestiende richtlijn gaat in op de ontwerpkeuze tussen fulltime en parttime participatie van accountteamleden:

Richtlijn 16: Indien de account niet voldoende werk met zich meebrengt voor een fulltime participatie van het accountteamlid, dan wel als het accountteamlid ook op een andere plaats in de organisatie gewenst of vereist is, zal het teamlid parttime participeren in het accountteam.

9.5.4 Hiërarchische verhoudingen

In paragraaf 4.4 zijn onder meer de hiërarchische verhoudingen in het accountteam besproken. In paragraaf 4.4.1 zijn daarin een drietal opties besproken en in paragraaf 4.4.3 is daar een vierde optie aan toegevoegd. Op basis van het veldonderzoek is in paragraaf 5.4.1 een vijfde optie toegevoegd. De vijf opties zijn:

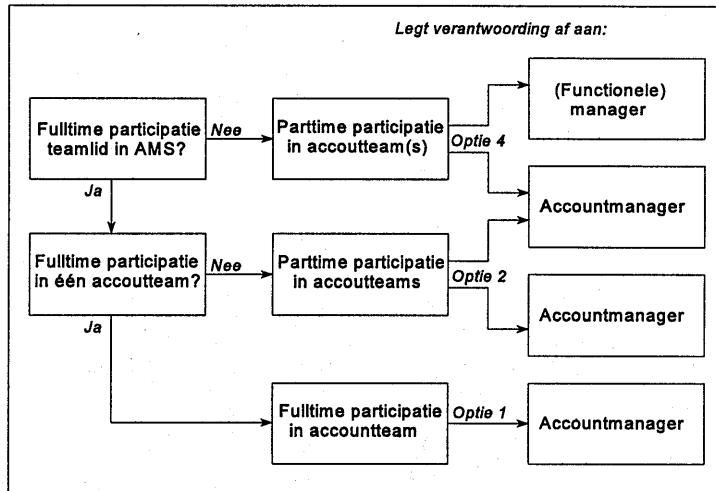
- Optie 1: Accountteamlid rapporteert aan één accountmanager.
- Optie 2: Accountteamlid rapporteert aan meerdere accountmanagers.
- Optie 3: Accountteamlid rapporteert aan een aparte 'accountteamleden' manager.
- Optie 4: Accountteamlid rapporteert aan zowel accountmanager(s) als functionele manager(s).
- Optie 5: Accountteamlid rapporteert aan manager van accountmanagers.

De hiërarchische verhoudingen zijn gerelateerd aan de fulltime en parttime participatie van leden in het accountteam. In de eerste optie is het accountteamlid altijd fulltime aan het accountteam verbonden en in de tweede, derde en vierde optie parttime. In de vijfde optie ligt fulltime participatie voor de hand. In deze optie is een variatie denkbaar waarbij het accountteamlid parttime participeert en zowel rapporteert aan de manager van de accountmanagers als aan zijn eigen functionele manager. In de vijfde optie heeft de accountmanager geen directe bevoegdheden over het ondersteunend personeel. De accountmanager treedt dan op als coördinerend accountmanager (zie paragraaf 3.2.3).

Accountteamleden in het veldonderzoek rapporteren altijd geheel of gedeeltelijk aan de accountmanager, met uitzondering van Delta waar de vijfde optie van toepassing is. In het veldonderzoek heeft alleen Alpha een accountmanagementsysteem waarin accountmanagers

zowel eigen vaste accountteamleden hebben, als teamleden die zij delen met andere accountmanagers en/of met functionele managers. Bij Alpha zijn de eerste, tweede en vierde optie van toepassing. De ondersteuning van accountmanagers kan ook bestaan uit een lager niveau accountmanagers. Alpha, Beta en Gamma hebben accountteams waarin meerdere niveaus accountmanagers participeren. Alhoewel er bij Beta niet echt sprake is van een accountteam, wordt de focussed accountmanager wel ondersteund door een lager niveau accountmanager (zie paragraaf 5.2.1). Bij Gamma worden twee directeuren, die tevens accountmanager zijn, ondersteund door een lager niveau key accountmanagers. Deze key accountmanagers worden op hun beurt ondersteund door technologen en regionale salesmanagers (zie paragraaf 5.3.1). Bij Gamma zijn de tweede en vierde optie van toepassing. In paragraaf 4.4.1 is beargumenteerd dat de derde optie waarin accountteamleden rapporteren aan een eigen manager niet voor de hand ligt. De derde optie is ook niet uit het veldonderzoek naar voren gekomen. De vijfde optie, maar ook de derde optie, voldoen niet aan de omschrijving van accountteams. In paragraaf 4.4 is een accountteam omschreven als een team bestaande uit één voor het accountteam eindverantwoordelijke accountmanager en verschillende functionarissen die de accountmanager ondersteunen in zijn werkzaamheden voor één account of meerdere accounts, indien dezelfde teamleden betrokken zijn in de werkzaamheden voor deze accounts. De derde en vijfde optie liggen ook in het ontwerp van een accountmanagementsysteem niet voor de hand. Om het accountteam beter te laten functioneren, verdient het aanbeveling om accountteamleden geheel of gedeeltelijk aan de accountmanager te laten rapporteren. Alhoewel rapportage van teamleden aan andere managers dan accountmanagers en functionele managers mogelijk is, zal dit niet als ontwerpkeuze worden opgenomen. De hiërarchische verhoudingen kunnen dan vervolgens leiden tot een tweetal ontwerpkeuzes. Ten eerste zal een ontwerpkeuze worden gemaakt of accountteamleden gaan rapporteren aan accountmanagers en hun eigen functionele manager of dat zij alleen aan accountmanagers gaan rapporteren. Als leden rapporteren aan accountmanagers, moet vervolgens een ontwerpkeuze worden gemaakt of zij aan één of meerdere accountmanagers gaan rapporteren. De hiërarchische verhoudingen binnen accountteams, leidt tot de zeventiende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen.

Richtlijn 17: De hiërarchische verhoudingen binnen het accountteam hangen af van de in afbeelding 9.7 genoemde afwegingen¹. Aanvullend daarbij geldt dat indien accountteamleden parttime functioneren in het accountteam, zij verantwoording afleggen aan twee of meer accountmanagers of aan accountmanager(s) en (functionele) manager(s).



Afbeelding 9.7
Participatie en hiërarchische verhoudingen in accountteams

Bij rapportage van accountteamleden aan meerdere managers kunnen knelpunten optreden. Medewerkers werken voor meerdere managers en het is niet altijd duidelijk wie de formele bevoegdheid over het personeel heeft. Hierdoor kunnen ook conflicten tussen de verschillende managers ontstaan (Jägers e.a. 1995, p.92). Ook uit het veldonderzoek blijkt dat indien leden aan meer dan één accountmanager óf aan zowel een accountmanager als aan een functionele manager rapporteren, dit kan leiden tot conflicterende belangen over de tijd die besteed wordt aan de accounts. Bij Alpha komt dit het duidelijkste naar voren. De corporate accountmanager moet er voor zorgen dat het parttime personeel in zijn team voldoende tijd besteedt aan het accountteam (zie paragraaf 5.1.2). Ook Shapiro en Moriarty (1984, p. 26) constateren dat indien accountteamleden aan meer dan één manager rapporteren dit tot problemen kan leiden. Leden zouden daarom gedeeld moeten worden op een vooraf vastgestelde basis. Dit geldt voor zowel accountteamleden die verantwoording afleggen aan functionele manager en accountmanager(s) als voor teamleden die verantwoording afleggen aan meerdere accountmanagers. Hieruit resulteert de achttiende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen:

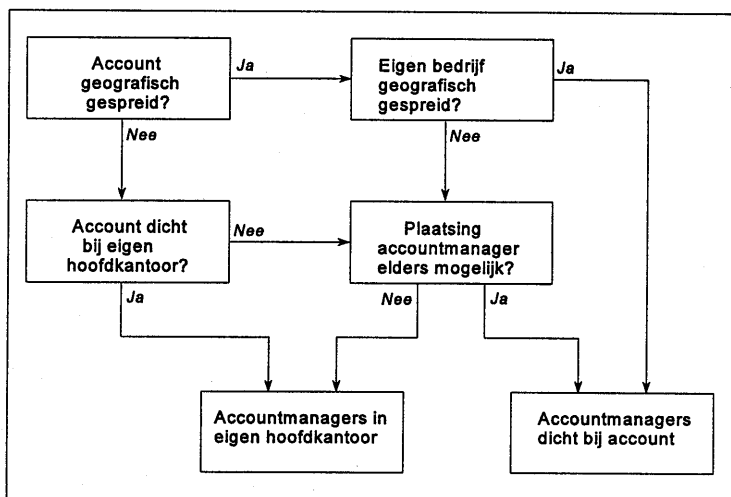
¹ In afbeelding 9.7 zijn de om in paragraaf 9.5.4 aangegeven redenen, opties 3 en 5 buiten beschouwing gelaten.

Richtlijn 18: Indien er sprake is van parttime accountteamleden, dient de tijd die wordt besteed aan een bepaald accountteam vooraf te worden vastgesteld.

9.5.5 Locatie

De laatste ontwerpkeuze in het raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen heeft betrekking op de fysieke plaats van de accountmanager en het accountteam. Accountteams kunnen dicht bij de account geplaatst worden of in het eigen hoofdkantoor. Dit is een 'en/of'-keuze. Sommige teamleden kunnen dicht bij het hoofdkantoor van de account worden geplaatst, terwijl anderen vanuit het eigen hoofdkantoor werken. De organisatie van de account is de meest van belang zijnde factor in deze ontwerpkeuze, maar ook de organisatie van de leverancier speelt een rol. Indien de account meerdere geografisch verspreide vestigingen heeft, evenals de leverancier, dan zullen bedrijven over het algemeen trachten om hun accountmanagers zo dicht mogelijk bij het hoofdkantoor van de account te plaatsen (Shapiro en Moriarty 1984, p.32). Hierdoor staat de accountmanager dicht bij zijn account. Indien de account meerdere geografisch verspreide vestigingen heeft, maar de leverancier niet, dan ligt de keuze voor accountmanagers dicht bij de account niet zo voor de hand. Er zal dan naar andere oplossingen gezocht kunnen worden, zoals het eventueel fysiek plaatsen van accountmanagers in verkoopkantoren. Voor overige accountteamleden en voor de manager van accountmanagers gelden soortgelijke overwegingen. Zij kunnen geplaatst worden in het veld of in het eigen hoofdkantoor. Als accountmanagers geografisch dicht bij elkaar geplaatst zijn, is het zinvol om de manager dicht bij de accountmanagers te plaatsen. In andere gevallen is het hoofdkantoor de beste plaats (Shapiro en Moriarty 1984, p.33). In het veldonderzoek hebben alle bedrijven met uitzondering van Delta, accountmanagers dicht bij de account (zie tabel 8.1). Dit geldt met name voor lagere niveaus accountmanagers. Bij Alpha zijn corporate accountmanagers in het hoofdkantoor geplaatst indien de accounts in de nabijheid van het hoofdkantoor zijn gevestigd en anders zijn zij dicht bij de account geplaatst. De lagere niveaus accountmanagers zijn overwegend in regio's dicht bij vestigingen van accounts geplaatst. Bij Beta en Gamma is de situatie soortgelijk. Bij Beta bevinden focussed accountmanagers zich dicht bij de hoofdactiviteiten van de account, terwijl de accountmanagers zich bij overige vestigingen van deze accounts bevinden. Bij Gamma zijn de accountmanagers dichtbij de plaats waar de activiteiten van de account het zwaartepunt hebben, geplaatst. Epsilon en Lambda hebben één niveau accountmanagers. Bij beide bedrijven zijn de accountmanagers dicht bij de hoofdactiviteiten van accounts geplaatst. Bij Kappa is de accountmanager dusdanig dicht bij de account geplaatst, dat beide bedrijven in hetzelfde pand zijn gevestigd. Delta is het enige bedrijf in het veldonderzoek waar de accountmanagers vanuit het eigen hoofdkantoor werken. Activiteiten van Delta vinden echter voornamelijk vanuit het eigen hoofdkantoor plaats en het bedrijf heeft weinig vestigingen elders. Uit deze paragraaf resulteert de negentiende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen:

Richtlijn 19: De locatie van accountmanagers hangt af van de in afbeelding 9.8 genoemde afwegingen. Aanvullend daarbij geldt dat indien er meerdere niveaus accountmanagers zijn, het hoogste niveau accountmanagers dicht bij de hoofdactiviteiten/-vestigingen van de account wordt geplaatst. Lagere niveaus accountmanagers worden dicht bij de overige activiteiten/vestigingen van accounts geplaatst.



Afbeelding 9.8
Locatie van accountmanagers

9.6 Profiel van accountmanagers

Als een (voorlopig) ontwerp voor de inrichting van het accountmanagementsysteem is gemaakt, kan vervolgens aandacht worden besteed aan het profiel en selectie van accountmanagers (zie ook paragraaf 3.3.2). In de eerste plaats zal de rol van de accountmanager worden vastgesteld, evenals het type accountmanager dat nodig is en de daarbij behorende bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. Als dit 'profiel' van de accountmanager is vastgelegd, kunnen vervolgens op basis van dit profiel, accountmanagers worden geselecteerd. In deze paragraaf zullen een aantal richtlijnen met betrekking tot het profiel en selectie van accountmanagers worden afgeleid.

9.6.1 Rollen van accountmanagers

In paragraaf 3.1.2 is gesteld dat het de taak van de accountmanager is om over een lange tijdsperiode een relatie op te bouwen die dwars door een veelheid van niveaus, divisies en afdelingen in zowel de kopende als verkopende organisatie loopt. De accountmanager fungeert hierdoor als intermediair tussen zijn eigen bedrijf en dat van de account. In paragraaf 3.1.2 is tevens gesteld dat een accountmanager twee rollen vervult, namelijk een externe rol waardoor de accountmanager vertegenwoordiger is van zijn eigen bedrijf naar de account en een interne rol waardoor de accountmanager vertegenwoordiger is van de account in zijn eigen bedrijf. Uit paragraaf 3.1.3 is naar voren gekomen dat accountmanagers niet altijd beide rollen vervullen en dat er grote verschillen tussen accountmanagers kunnen zijn. Uit het veldonderzoek blijkt dat

accountmanagers bij alle bedrijven zowel een interne als een externe rol vervullen (zie paragraaf 6.1). Met name bij Alpha, Beta en Gamma en Kappa is er duidelijk sprake van zowel een interne als een externe rol van accountmanagers. In paragraaf 9.4.1 is gesteld dat de verschillen tussen accountmanagers onder andere te maken hebben met de ontwerpkeuze betreffende de positie van accountmanagers. Accountmanagers kunnen geïntegreerd worden in de verkoopafdeling. De kans is dan groot dat zij overwegend een verkoopachtige functie vervullen waarin de externe rol het belangrijkste is. Bij Delta en Epsilon zijn er alleen maar accountmanagers. In beide bedrijven zijn geen verkopers aanwezig. De kans is dan groot dat voornamelijk een externe rol door accountmanagers zal worden vervuld. Een ander probleem waardoor de interne rol niet goed vervuld wordt, kan de positie van accountmanagers vormen. Enerzijds kunnen divisies of afdelingen nog onvoldoende gewend zijn aan de autoriteit van de accountmanager (De Roos e.a 1990, p.35). Anderzijds zijn accountmanagers vaak vertegenwoordiger geweest, waardoor zij over het algemeen gemakkelijker omgaan met verkopers dan met bijvoorbeeld engineers en service personeel (Shapiro en Moriarty 1984, p. 28). Als een ontwerpkeuze wordt gemaakt om accountmanagers een nieuw niveau in de organisatie te laten vertegenwoordigen, zal er onder andere meer behoefte zijn aan coördinatie. De interne rol zal dan sterker in de functie van accountmanager naar voren moeten komen. Op basis van deze paragraaf wordt de twintigste richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen afgeleid:

Richtlijn 20: In een accountmanagementsysteem dienen accountmanagers een intermediaire functie te vervullen, waarbij zij zowel een externe als een interne rol spelen en daarmee de belangen van het eigen bedrijf en dat van de account optimaal behartigen.
--

9.6.2 Coördinerende, integrerende en leidende accountmanagers

In paragraaf 3.2.3 zijn op basis van de mate van beslissingsbevoegdheid en de mate van verantwoordelijkheid over personeel uit andere afdelingen een drietal typen accountmanagers afgeleid, te weten: de coördinerende, de integrerende en de leidende accountmanager. In het veldonderzoek zijn alle drie de typen accountmanagers aanwezig. Met name bij Delta, Epsilon en Labda zijn de accountmanagers coördinerende accountmanagers met weinig vrijheden en beslissingsbevoegdheden. Toch wordt dit niet als knelpunt in het accountmanagementsysteem ervaren (zie paragraaf 7.2). In paragraaf 3.2.3 is echter naar voren gekomen dat indien de accountmanager daadwerkelijk zijn functie naar behoren wil uitoefenen, hij formele beslissingsbevoegdheid zal moeten hebben. De accountmanager moet dus bij voorkeur minstens als integrerend manager optreden. Hierbij is het bezwaar dat de integrerend manager geen formele bevoegdheid heeft over personeel. Dit is voornamelijk een bezwaar als accountmanagers ondersteund worden door accountteams, waarbij teamleden vanuit hun eigen afdeling in het team participeren. De accountmanager zal dan bij voorkeur een leidende accountmanager zijn. Bovendien wordt daarmee voorkomen dat accountmanagers geen of onvoldoende gezag in het eigen bedrijf hebben. Welk type accountmanager nodig is, hangt af van de hiërarchische verhoudingen in het accountteam, of met andere woorden voor welke optie is gekozen (zie paragraaf 9.5.4). Het verband tussen de opties, de rapportagelijnen, de fulltime of parttime participatie en het benodigde type accountmanager is weergegeven in tabel 9.1.

Optie ²	Rapportage teamleden aan:	Participatie van teamleden in accountmanagementsysteem	Participatie van teamleden in accountteam	Type accountmanager ³
Optie 1	Één accountmanager	Fulltime	Fulltime	Leidend
Optie 2	Meerdere accountmanagers	Fulltime	Parttime	Leidend
Optie 3	'Accountteamleden' manager	Fulltime	Parttime	Coördinerend of integrerend
Optie 4	Accountmanager(s) en functionele manager(s)	Parttime	Parttime	Integrerend of leidend
Optie 5	Manager accountmanagers	Fulltime	Parttime	Coördinerend of integrerend

Tabel 9.1

Accountteam opties met kenmerken teamleden en accountmanagers

In paragraaf 3.2.3 is gesteld dat de leidende accountmanager een accountmanager is met formele beslissingsbevoegdheid en gedeelde formele bevoegdheid over personeel uit andere afdelingen. In geval van optie 1 en optie 2 is er geen sprake van personeel uit andere afdelingen. Dit personeel participeert fulltime in het accountmanagementsysteem en rapporteert alleen aan accountmanagers. Per definitie is dan toch sprake van een leidende accountmanager met formele bevoegdheid over de teamleden. De leidende accountmanager wordt daardoor een accountmanager met formele beslissingsbevoegdheid en geheel of gedeelde formele bevoegdheid over personeel dat in zijn accountteam participeert. In geval van optie 4 waarin teamleden rapporteren aan zowel accountmanager(s) als aan functionele manager(s) gaat de voorkeur uit naar een leidende accountmanager. Hierdoor wordt bereikt dat de accountmanager zijn teamleden beter kan aansturen wat betreft de werkzaamheden van het accountteam en daardoor minder afhankelijk is van de 'goodwill' van de functionele manager. In paragraaf 9.6.4 is beargumenteerd dat de derde en vijfde optie niet de voorkeur hebben in het ontwerp van een accountmanagementsysteem. Voor de volledigheid zijn beide opties wel in tabel 9.1 opgenomen. Beide opties zijn echter niet opgenomen in de zeventiende richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Ook in de hier afgeleide eenentwintigste richtlijn worden beide opties buiten beschouwing gelaten.

Richtlijn 21: Naarmate er meer behoefte is aan een sterker accountmanagementsysteem zal de accountmanager minstens beslissingsbevoegdheid moeten hebben en daarmee een integrerend accountmanager moeten zijn. Indien de accountmanager ondersteund wordt door en deel uitmaakt van een accountteam, dient de accountmanager een leidend accountmanager te zijn waarbij hij formele bevoegdheid over personeel heeft.

² De vijf opties zijn beschreven in paragraaf 9.6.4.

³ De drie typen accountmanagers zijn beschreven in paragraaf 3.2.3.

9.6.3 Bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken

In paragraaf 3.3.2 is gesteld dat verschillende invullingen van de functie van accountmanagers ook andere eisen stellen aan de vereiste bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. In de literatuur blijkt geen overeenstemming te zijn over de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van accountmanagers. Ook is er geen overeenstemming over de benodigde eigenschappen van accountmanagers. Dit is op zich niet verwonderlijk. Verschillende rollen en typen accountmanagers stellen ook verschillende eisen aan benodigde bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken en daaruit volgend ook aan de benodigde eigenschappen van accountmanagers. Dit laatste aspect zal bij de volgende paragraaf over selectie van accountmanagers naar voren komen. De rol(len) die de accountmanager speelt (zie paragraaf 9.7.1), zal dus evenals het type accountmanager dat hij behoort te zijn (zie paragraaf 9.7.2) consequenties hebben voor de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. Ook de inrichting van het accountmanagementsysteem heeft consequenties voor de benodigde bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. Ontwerpkeuzes betreffende de positie van accountmanagers en accountteams hebben gevolgen voor de inhoud van de functie van accountmanager. In paragraaf 3.3.2 zijn enige knelpunten genoemd waarbij met de vaststelling van benodigde bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken rekening moet worden gehouden. Er moet voorkomen worden dat accountmanagers te weinig bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben, omdat zij anders verantwoordelijk worden gehouden voor zaken waarop zij geen invloed kunnen uitoefenen of onvoldoende gezag hebben in het eigen bedrijf. Ook zullen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen accountmanagers en andere functionarissen duidelijk afgebakend moeten worden. Bij Epsilon bijvoorbeeld, zijn zowel accountmanagers als program managers (product managers) actief, terwijl de belangen met elkaar in tegenspraak zijn (zie paragraaf 8.3.2). Ook kan er sprake zijn van tegenstrijdige belangen tussen accountmanagers en andere functionarissen. Bij Labda bijvoorbeeld ontstaan er knelpunten doordat omzetverantwoordelijke sales managers niet altijd bereid zijn klanten over te dragen aan accountmanagers (zie paragraaf 8.3.2). Ook de gedeelde verantwoordelijkheid van accountmanagers over personeel dat ook aan andere managers verantwoording aflegt, leidt tot organisatorische complexiteit en kan een knelpunt vormen. Daarom zal er voor gezorgd moeten worden dat er geen onduidelijkheden bestaan of kunnen ontstaan in bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen accountmanagers en andere functionarissen. Als er toch sprake is van overlappende bevoegdheden of tegenstrijdige belangen, zullen deze inzichtelijk en helder moeten worden omschreven. Alhoewel er in het ontwerp van accountmanagementsystemen veel aandacht zal moeten worden besteed aan de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van accountmanagers, is de invulling ervan situationeel bepaald. De tweeëntwintigste richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen is dan ook slechts een globale richtlijn:

Richtlijn 22: De bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van accountmanagers dienen logisch te volgen uit en in overeenstemming te zijn met de eisen die de inrichting van het accountmanagementsysteem stelt aan de accountmanager, aangevuld met het type accountmanager en de rollen die vervuld worden. Daarbij moet voorkomen worden dat er sprake is van:

- te weinig bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- overlappende bevoegdheden tussen accountmanagers en andere functionarissen;
- tegenstrijdige belangen tussen accountmanagers en andere functionarissen.

9.6.4 Selectie

Zoals in paragraaf 3.3.2 en in de inleiding van paragraaf 9.6 is vastgesteld, zal in het ontwerp van accountmanagementsystemen, eerst het profiel van de accountmanager worden vastgesteld en vervolgens zal op basis van dit profiel de accountmanager worden geselecteerd. In deze paragraaf wordt gesproken over selectie als een eenzijdig proces. Er zal echter ook nagegaan moeten worden of potentiële accountmanagers ook geïnteresseerd zijn om de functie van accountmanager te gaan vervullen. Selectie van accountmanagers kan zowel intern als extern geschieden. Verkopers en ander personeel dat veel in aanraking is gekomen met de account, komt als eerste in aanmerking voor de positie van accountmanager. Bij de bedrijven in het veldonderzoek worden accountmanagers veelal intern geselecteerd (zie paragraaf 6.3). Voordeel van intern selecteren van accountmanagers is dat zij beter bekend zijn met het eigen bedrijf, markt en account en waarschijnlijk erkenning binnen de organisatie zullen hebben. Bij Beta, Gamma en Labda zijn dit belangrijke redenen om accountmanagers intern te selecteren. Daardoor worden de in paragraaf 3.3.3 genoemde knelpunten dat accountmanagers niet beschikken over gewenste kennis en ervaring, het hen ontbreekt aan grondige kennis van de eigen organisatie en ze te weinig weten van hun accounts, grotendeels voorkomen. Het kan echter voorkomen dat geschikte accountmanagers intern niet te vinden zijn. Vanwege groei van de markt en verloop onder personeel worden bij Beta accountmanagers ook extern geworven. Ook Epsilon selecteert accountmanagers extern. Bij dit bedrijf zijn accountmanagers veelal lokale mensen met dezelfde taal en cultuur als de account. Alhoewel integratie met de account daardoor wordt versterkt, blijkt tevens dat de accountmanager dichter bij zijn account staat dan bij zijn eigen bedrijf (zie paragraaf 7.2.5). Over het algemeen worden ongeveer dezelfde eisen aan accountmanagers gesteld. Zij moeten vooral voldoende niveau, kennis en ervaring hebben en beschikken over goede contactuele eigenschappen. Bij Beta, Gamma, Delta en Epsilon hebben accountmanagers overwegend een technische achtergrond, aangevuld met commerciële ervaring. De technische achtergrond is bij deze bedrijven met name van belang omdat het hier industriële bedrijven betreft met overwegend technische producten. Door Alpha, Gamma, Delta en Epsilon worden goede contactuele en sociale vaardigheden belangrijk gevonden. Op basis van deze paragraaf wordt de drieëntwintigste richtlijn voor het ontwerp van accountmanagementsystemen afgeleid:

Richtlijn 23: Accountmanagers worden geselecteerd op basis van een concrete profielschets. Accountmanagers worden daarbij bij voorkeur intern geselecteerd.

9.6.5 Beoordeling

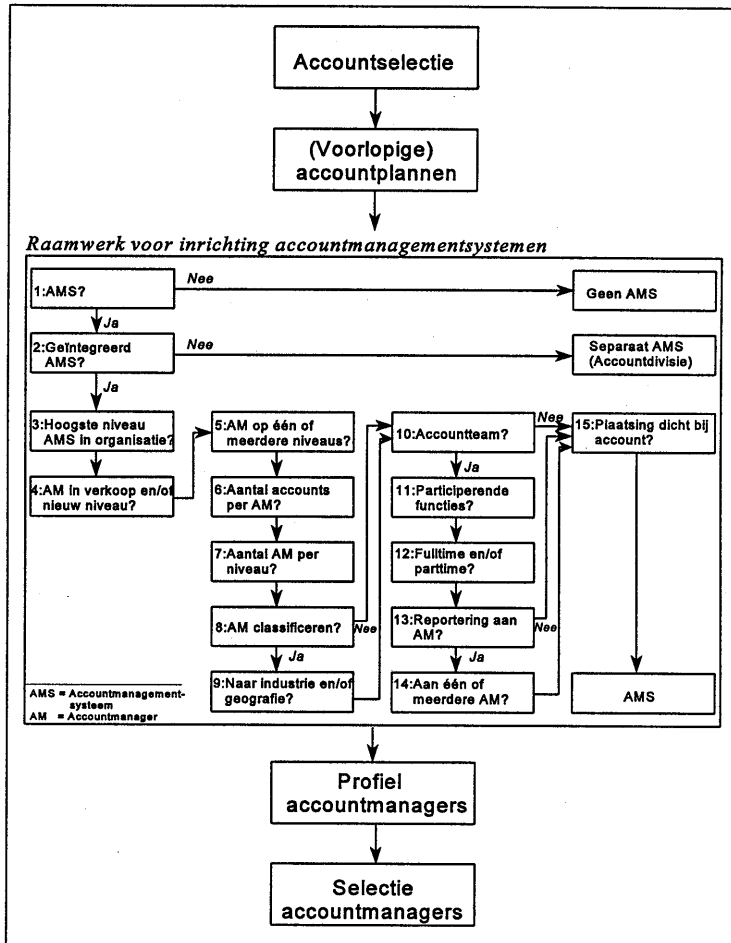
Op basis van literatuur is in paragraaf 3.3.3 gesteld dat in de praktijk de beoordeling van accountmanagers (met daaraan gekoppeld de beloning) vaak afgestemd wordt op het realiseren van omzet- en winstdoelstellingen op korte termijn. Er zijn echter complexere, langere termijn inspanningen nodig om relaties met accounts op te bouwen. Onafgebroken aandacht is dan ook onontbeerlijk om te voorkomen dat teveel korte termijn beoordelingen plaatsvinden. Individuele doelstellingen voor accountmanagers moeten worden gedefinieerd en vastgelegd. Hierdoor is het voor accountmanagers duidelijk waar zij staan in vergelijking met bepaalde normen. Ook het beloningssysteem wordt regelmatig genoemd als aandachtspunt bij accountmanagementsystemen (zie ook paragraaf 3.3.3). In het veldonderzoek is niet expliciet aandacht besteed aan de beloning, wel aan de beoordeling van accountmanagers (zie bijlage 2). Uit het veldonderzoek (zie paragraaf 6.2) blijkt dat de meeste bedrijven accountmanagers geheel niet of niet specifiek voor de functie van accountmanager beoordelen. Bij Epsilon worden accountmanagers geheel niet beoordeeld, terwijl bij Beta, Gamma en Delta accountmanagers niet of niet specifiek voor de functie van accountmanager worden beoordeeld. Bij Kappa en Lambda vindt beoordeling met name op omzet plaats. Alleen bij Alpha vindt beoordeling van accountmanagers op meervoudig van tevoren vastgelegde, kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen plaats. Ieder jaar worden de individuele kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van accountteamleden vastgelegd en vervolgens jaarlijks geëvalueerd. Daarbij worden individuele doelstellingen en de te behalen resultaten zo concreet mogelijk vastgelegd. De doelstellingen worden gezamenlijk door accountmanager en het accountteamlid opgesteld, waardoor beide geëngageerd zijn. Zoals ook in paragraaf 8.2.2 is aangegeven, kunnen ook accountplannen als evaluatie- en beoordelingsinstrument van accountmanagers dienen. Na afloop van de periode waarvoor de plannen zijn opgesteld, kan worden nagegaan welke resultaten accountmanagers daadwerkelijk gerealiseerd hebben. Accountplannen worden echter nauwelijks als evaluatie- en beoordelingsinstrument voor accountmanagers gebruikt, terwijl bij de meeste bedrijven wel accountplannen worden opgesteld (zie paragraaf 6.5.3). Op basis van deze paragraaf wordt de vierentwintigste richtlijn afgeleid, betrekking hebbende op de beoordeling van accountmanagers.

Richtlijn 24: De beoordeling van accountmanagers en accountteamleden dient regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) te geschieden op van te voren met de desbetreffende persoon vastgestelde kwalitatieve en kwantitatieve individuele en groepsdoelstellingen.

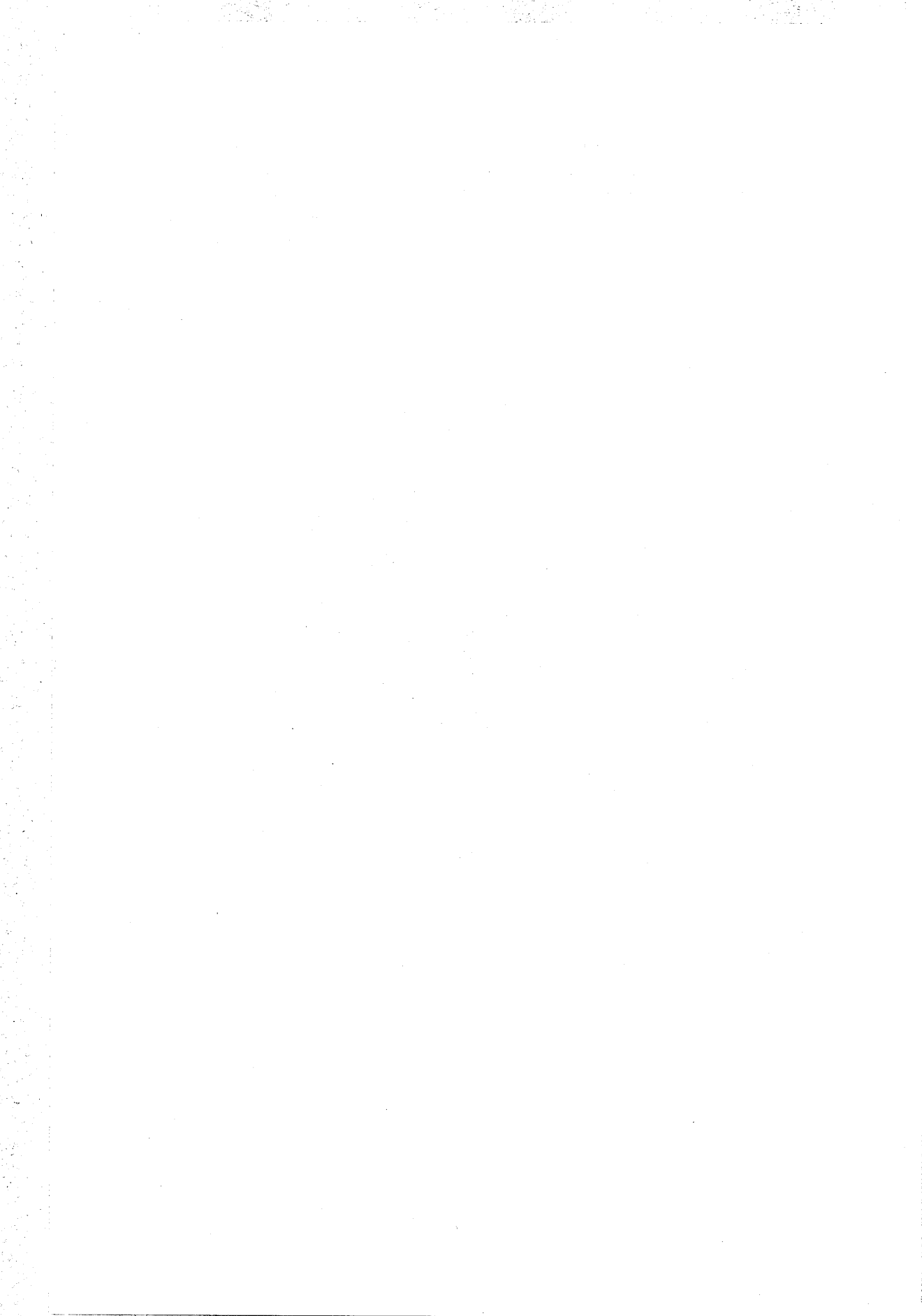
9.7 Raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen

Afbeelding 9.9 geeft afsluitend een overzicht van het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Het uiteindelijke accountmanagementsysteem van een bepaalde organisatie wordt bepaald door ontwerpkeuzes die deze organisatie maakt. De ontwerpkeuzes vloeien op hun beurt voort uit de karakteristieken van de organisatie en de account. Daarnaast

spelen de voorkeuren en kenmerken van de betrokkenen in het accountmanagementsysteem een rol. Dit laatste aspect is minder 'hard' en derhalve niet in het raamwerk opgenomen. Tezamen met de in dit hoofdstuk vastgestelde vierentwintig richtlijnen, kan het accountmanagementsysteem worden ontworpen. In hoofdstuk 10 zullen vervolgens aanbevelingen voor het ontwerp, implementatie en evaluatie van accountmanagementsystemen met behulp van het raamwerk worden gegeven.



Afbeelding 9.9
Raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen



10

Implementatie van accountmanagementsystemen

In hoofdstuk 9 is een raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen met daarbij behorende vierentwintig richtlijnen beschreven. In het raamwerk en de richtlijnen zijn de resultaten van het literatuur- en veldonderzoek geïntegreerd weergegeven. Het raamwerk geeft aan welke ontwerpkeuzes een organisatie kan maken om tot een ontwerp of herontwerp te komen. Na het ontwerp volgt de daadwerkelijke implementatie. Hoewel de doelstelling van het onderzoek het ontwikkelen van richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen is, verdient ook de daadwerkelijke implementatie van accountmanagementsystemen aandacht. In dit hoofdstuk zullen daarom aanbevelingen met betrekking tot implementatie van accountmanagementsystemen worden gegeven. Implementatie van een accountmanagementsysteem betekent in feite organisatieverandering. Over organisatieverandering en organisatieveranderingsprocessen is inmiddels veel literatuur verschenen. Dit hoofdstuk kan daarop als aanvulling worden beschouwd. In paragraaf 10.1 zal als eerste worden ingegaan op het ontwerp met behulp van het raamwerk. Vervolgens zal in paragraaf 10.2 de daadwerkelijke implementatie van het ontwerp worden besproken. Als het accountmanagementsysteem is geïmplementeerd en functioneert, zal het op geregelde tijdstippen moeten worden geëvalueerd. Zonder kennis van de effecten van een accountmanagementsysteem is het niet mogelijk om het systeem te beheersen. In paragraaf 10.3 wordt hierop ingegaan.

10.1 Ontwerp

In hoofdstuk 9 zijn vierentwintig richtlijnen geformuleerd en een raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen opgesteld. Het raamwerk en de richtlijnen zijn aandachtspunten die van belang zijn bij het ontwerp van een accountmanagementsysteem. In deze paragraaf zal worden aangegeven hoe het ontwerpproces voorafgaand aan de daadwerkelijke implementatie eruit kan zien.

10.1.1 Stappen ter voorbereiding en implementatie

Afbeelding 10.1 geeft een overzicht van de stappen die genomen kunnen worden in de voorbereiding, implementatie en consolidatie van accountmanagementsystemen en door wie ze kunnen worden genomen. De drie fasen: veranderingseis, veranderingsrichting en veranderingsconsolidatie zijn ontleend aan Van Duren en Van Manen (1992, p.59).

Fase ¹	Omschrijving ¹	Fase in ontwerp AMS	Stap	Door wie?
Veranderingseis	Vaststellen van noodzaak tot verandering	Idee	AMS?	Management
			Samenstelling ontwerpgroep	Management
Veranderings-richting	Vaststellen van inhoud van verandering: wat, hoe, wanneer, wie. Uitvoeren van verandering	Ontwerp	Analyse huidige situatie	Ontwerpgroep
			Opstellen meerdere ontwerpvoorstellen	Ontwerpgroep
			Keuze voor bepaald ontwerp	Management
			Definitief ontwerp vaststellen	Ontwerpgroep
		Implementatie	Samenstelling implementatiegroep	Management
			Implementatie definitief ontwerp	Implementatie-groep
Veranderings-consolidatie	Zorgen voor continuïteit na verandering	Consolidatie	Consolidatie	Organisatie
		Evaluatie	Samenstelling evaluatiegroep	Management
			Evaluatie van AMS	Evaluatiegroep

Afbeelding 10.1

Stappen in voorbereiding, implementatie en consolidatie van accountmanagementsysteem (AMS)

10.1.2 Initiatief van (top) management

Zoals in paragraaf 4.1.2 is aangeven, zou de aanzet om serieus na te denken over een accountmanagementsysteem van het (top) management moeten komen. Als het initiatief van bijvoorbeeld Verkoop komt, leidt dit er in de praktijk toe dat andere disciplines maar uiterst moeizaam worden betrokken bij het ontwerp, implementatie en uiteindelijk in het accountmanagementsysteem zelf (De Roos en Andriessse 1993, p.8). Management vervult niet alleen een rol als initiator van een accountmanagementsysteem, het vervult bovendien een belangrijke rol tijdens de implementatie van het accountmanagementsysteem. Hierop zal in paragraaf 10.2.1 worden ingegaan. In het veldonderzoek is het initiatief voor het accountmanagementsysteem zover bekend bij alle bedrijven van het management gekomen. Bij de meeste bedrijven is het initiatief voor een accountmanagementsysteem zelfs van het hoogste niveau gekomen.

10.1.3 Ontwerpgroep

Op initiatief van management wordt vervolgens een 'ontwerpgroep' samengesteld die als voornaamste taak krijgt om een definitief ontwerp voor een accountmanagementsysteem op te stellen. In meerdere publicaties wordt benadrukt dat het belangrijk is dat er in het ontwerpproces inbreng vanuit verschillende onderdelen in de organisatie is (Cohen 1996,

¹ Fasering volgens Van Duren en Van Manen (1992, p.59)

p.79; Van Duren en Van Manen 1992, p.56; Rottenberger-Murtha 1993, p.68; Shipp e.a. 1988, p.58). Het is niet altijd vanzelfsprekend dat de betrokken partijen dezelfde doelen, wensen en prioriteiten hebben. De kans op een geslaagd ontwerp en implementatie neemt toe, indien gezocht wordt naar gemeenschappelijke motieven en tegengestelde belangen bijeen worden gebracht, bij voorkeur vanuit een houding van gelijkwaardigheid. Door het betrekken van meerdere partijen uit de organisatie, is het onder meer mogelijk om eventuele uiteenlopende visies in het ontwerp te betrekken en te achterhalen wat mogelijke problemen en weerstanden kunnen zijn (Cohen 1996, p.79; De Roos en Andriessse 1993, p.7). Afhankelijk van de mate waarin overeenstemming is over de doelen van het accountmanagementsysteem en de weg waarlangs deze bereikt gaan worden, is het waarschijnlijk dat er wordt onderhandeld en dat coalities worden gebouwd. Dit dient altijd plaats te vinden tegen de achtergrond van het zoeken naar een gemeenschappelijk belang en het bewerkstelligen van synergie in de organisatie. Is dit onvoldoende het geval, dan zal het management de te volgen route wellicht moeten afdwingen (Renkema 1996, p.155). Het is van belang dat de juiste personen met gezag en invloed in de organisatie bij het ontwerp en de besluitvorming worden betrokken. Mogelijke kandidaten voor de ontwerpgroep zijn: lid van het management team, marketing- en verkoopdirecteur en diverse functies die veelvuldig in aanraking komen met potentiële accounts, zoals bijvoorbeeld productie, logistiek, ontwikkeling en verkoopgerelateerde functies.

10.1.4 Ontwerpvorstellen

Als de ontwerpgroep is samengesteld, zal deze als eerste starten met een interne situatie-analyse. In deze analyse wordt de huidige organisatie in kaart gebracht met bijzondere aandacht voor het huidige verkoopsysteem, zullen verandermotieven worden vastgelegd, doelstellingen van het accountmanagementsysteem worden bepaald, en het plannings- en informatiesysteem in kaart gebracht. Tevens kan een externe audit, bijvoorbeeld een klanttevredenheidsonderzoek, worden uitgevoerd (De Roos 1996, p. 9). Vervolgens verdient het aanbeveling om meerdere ontwerpvorstellen te maken en ieder ontwerpvoorstel voor een accountmanagementsysteem gepaard te laten gaan met een globale inschatting van lasten, baten en risico's (Renkema 1996, p. 154). Dit kan door het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen meerdere malen te doorlopen. Dit maakt het mogelijk om in een vroeg stadium een eerste indruk te krijgen van wat de meest relevante voorstellen zijn en een indicatie van mogelijke consequenties van ieder ontwerp.

10.1.5 Keuze voor bepaald ontwerp en opstellen definitief ontwerp

Accountmanagementsystemen hebben vergaande, langdurige consequenties voor velen. Het ontwerp vraagt daarom tijd, geduld en betrokkenheid van iedereen in de organisatie (Cohen 1996, p.79). Participatie van betrokkenen is een belangrijke voorwaarde om voldoende draagvlak voor het definitieve ontwerp op te bouwen. Het risico van verkeerde ontwerpkeuzes is bovendien groot. Het verdient daarom aanbeveling om het proces van besluitvorming over een bepaald voorstel op te delen in beheersbare deelstappen. Van ieder ontwerpvoorstel zullen opbrengsten, kosten en risico's in ogenschouw worden genomen. Daarnaast zal rekening moeten worden gehouden met een aantal randvoorwaarden. Te denken valt aan onder meer:

- Het accountmanagementsysteem zal moeten passen in de gekozen marketing- en businessstrategie van het bedrijf (Shapiro en Moriarty 1984, p.35).
- Het accountmanagementsysteem zal moeten passen in de bestaande bedrijfscultuur (Cohen 1996, p.79) (zie ook paragraaf 4.1.2).
- Er moeten voldoende middelen voor het accountmanagementsysteem worden vrijgemaakt (Boles e.a. 1994, p.26).

Waarschijnlijk zal de ontwerpgroep een voorstel doen voor een bepaald ontwerp aan het management. Zij zullen uiteindelijk beslissen welk ontwerpvoorstel geïmplementeerd zal worden. Als er overeenstemming is gevonden over een bepaald ontwerpvoorstel, zal tevens definitief moeten worden besloten of een accountmanagementsysteem zal worden ingevoerd. Als er definitief wordt besloten vóór een accountmanagementsysteem, dan kan vervolgens het definitieve ontwerp worden gemaakt. In het definitieve ontwerp worden de volgende elementen uit het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen vastgelegd:

- Accounts: definitief wordt vastgelegd welke klanten als accounts worden geselecteerd.
- Accountmanagementsysteem: positie en hoogste niveau van het accountmanagementsysteem in de organisatie worden vastgelegd.
- Accountmanagers: positie van accountmanagers, aantal niveaus van accountmanagers, aantal accounts per niveau, aantal accountmanagers per niveau, indelingen van accountmanagers worden bepaald, evenals het profiel van accountmanagers en op basis daarvan worden accountmanagers geselecteerd.
- Accountteams: vaststelling welke accountmanagers worden ondersteund, samenstelling van teams, tijdsbesteding, hiërarchische verhoudingen en locatie.

10.2 Implementatie van ontwerp

Als het accountmanagementsysteem definitief is ontworpen, kan het vervolgens worden ingevoerd. Het 'succes'² van een accountmanagementsysteem hangt uiteindelijk af van de wijze waarop het wordt geïmplementeerd (De Roos e.a. 1990, p.46). Implementatie en integratie van een accountmanagementsysteem blijkt in de praktijk een langdurig proces te zijn, waarvan de resultaten pas na één of enkele jaren zichtbaar zijn (Cohen 1996, p.97; Floor en Schraders 1983, p.165; De Roos 1996, p.11; De Roos 1990 e.a., p.45; De Roos en Andriess 1993, p.11; Sweerman 1997, p.13). Meestal dient een systeem te worden geïmplementeerd binnen een reeds bestaande organisatiestructuur met gevestigde denkwijzen, werkwijzen, communicatiepatronen en informatiesystemen (De Roos e.a. 1990, p.44). Shipp e.a. (1988, p.56) constateren bovendien grote verschillen tussen bedrijven in de mate waarin zij er in slagen nieuwe verkoopmethoden, zoals accountmanagementsystemen, te implementeren. Sommige bedrijven zijn er met relatief weinig problemen in geslaagd nieuwe verkoopmethoden in de verkoopafdeling te integreren, terwijl anderen veel meer geconfronteerd worden met problemen. In deze paragraaf zullen enkele aanbevelingen met betrekking tot de implementatie van accountmanagementsystemen worden gegeven.

² In het onderzoek wordt in het midden gelaten wat een succesvol accountmanagementsysteem is. Dit is een aandachtspunt voor verder onderzoek (zie ook paragraaf 11.2.2).

10.2.1 Implementatiegroep

Niet alleen in het ontwerpproces is het belangrijk dat er inbreng vanuit verschillende onderdelen in de organisatie is; dit geldt ook voor de daadwerkelijke implementatie van het accountmanagementsysteem. Om het accountmanagementsysteem te implementeren, wordt een project- of werkgroep geformeerd (De Roos 1996, p.9; Verra 1994b, p.171), hier aangeduid met 'implementatiegroep'. De implementatiegroep kan uit dezelfde leden bestaan als de ontwerpgroep, maar kan ook uit een aantal andere leden bestaan. Implementatie van een accountmanagementsysteem vraagt andere kwaliteiten van de groepsleden. Tijdens het ontwerpproces zullen bijvoorbeeld analytische vaardigheden zwaarder wegen. Bij de samenstelling van de implementatiegroep zal er echter rekening mee moeten worden gehouden dat het realiseren van belangrijke vernieuwingen, temidden van een stroom van veranderingen, tegenstrijdige signalen en onzekerheid, in ieder geval 'persoonlijkheid' vraagt (Deitz 1997, p.206). De implementatiegroep zal onder mandaat van het (top)management werken. Betrokkenheid van (top) management wordt vaak als eerste voorwaarde genoemd om een accountmanagementsysteem succesvol te laten zijn (Cohen 1996, p.97; Verra 1994b, p.196). Het management kan drie functies vervullen bij het implementeren van een accountmanagementsysteem (Verra 1994b, p.196):

- **Commitment:** management blijft achter het idee staan, ook wanneer een aantal zaken op een gegeven moment blijken tegen te vallen. De ingezette beleidslijn wordt niet verlaten bij de eerste tegenslag (zie ook Cohen 1996, p.97).
- **Back-up:** management moet bereid zijn 'de kar te trekken' op momenten dat het moeilijk gaat. Verra illustreert dit met een voorbeeld van een afdeling die verzet kan gaan bieden. Management moet dan bereid zijn zelf te komen toelichten waarom het accountmanagementsysteem noodzakelijk is, vragen te beantwoorden en bij langdurig en hinderlijk verzet dwingende maatregelen te nemen.
- **Support:** management treedt op als coach en klankbord voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het accountmanagementsysteem. Het is belangrijk voor de veranderaars dat de positie wordt ingedekt door het management.

Uit onderzoek van De Roos e.a. (1990, p.44) bleek bij respondenten de introductie en de bewustmaking in de organisatie één van de voornaamste knelpunten te zijn tijdens implementatie. Een belangrijke taak van de implementatiegroep is daarom het informeren van de organisatie. Volgens Verra (1994b, p.165) is er sprake van organisatie-ontwikkeling, waarbij de organisatie moet leren omgaan met het nieuwe fenomeen. Gedurende de implementatie zullen de ondernemingsdoelstellingen met betrekking tot het accountmanagementsysteem duidelijk moeten worden gecommuniceerd binnen de totale organisatie (De Roos en Andriessse 1993, p.5; De Roos 1995, p.6). Volgens Floor en Schraders (1983, p. 165) en Verra (1994b, p.165) zullen alle betrokken zo vroeg en zo volledig mogelijk moeten worden geïnformeerd over de veranderingen die zullen plaatsvinden en de 'ins and outs' van het accountmanagementsysteem. Uiteindelijk moet iedereen in de organisatie weten dat het systeem bestaat (Cohen 1996, p.97). Hierdoor wordt meer begrip bij anderen over het accountmanagementsysteem gecreëerd (Rottenberger-Murtha 1993, p.68) en zal de motivatie en de bereidheid om te veranderen toenemen (Floor en Schraders 1983, p. 165). Tevens is er meer kans op dat hiermee het accountmanagementsysteem op alle niveaus

in de organisatie wordt ondersteund (De Roos en Andriessse 1993, p.11). Volgens Shipp e.a. (1988, p.58) moeten ook accounts worden geïnformeerd. Uit interviews en gesprekken met mensen betrokken in accountmanagementsystemen in het kader van het onderzoek blijkt echter dat niet alle bedrijven er voor kiezen om accounts te informeren over het accountmanagementsysteem. Meestal wordt hiervoor als reden gegeven dat men bang is dat accounts hun machtspositie zullen uitbuiten.

10.2.2 Implementatiestappen

Volgens De Roos en Andriessse (1993, p.7) en De Roos (1996, p. 9) dient implementatie stapsgewijs op basis van een plan te geschieden. Volgens Verra (1994b, p.170) kan uit drie methoden worden gekozen om een accountmanagementsysteem daadwerkelijk te implementeren:

- De 'luxaflex'methode: implementatie van het gehele systeem vindt van boven naar beneden en over de volle breedte van het bedrijf plaats. Deze methode werkt het beste wanneer kennis in hoge mate aanwezig is en tegenstellingen gering zijn.
- De 'proeftuin'methode: in een deel van de organisatie wordt het systeem gesimuleerd. Deze methode werkt wanneer noodzakelijke kennis niet aanwezig is en er ook veel tegenstellingen bestaan. Op basis van het experiment wordt geprobeerd kennis en ervaring op te doen en mensen op één lijn te krijgen. Shipp e.a. (1988, p.59) beschrijven de introductie van een accountmanagementsysteem waarbij deze methode in grote lijnen wordt gebruikt.
- De 'best practices' methode: onofficieel en op kleine schaal worden initiatieven genomen. Deze methode wordt gebruikt als er officieel geen besluit is genomen voor een systeem, maar de grote klanten wel vragen beginnen te stellen.

Uit het veldonderzoek blijkt niet duidelijk hoe implementatie van accountmanagementsystemen heeft plaatsgevonden. Wel hebben zich, zoals uit paragraaf 7.1.1 is gebleken, veel wijzigingen in het accountmanagementsysteem voorgedaan. Aangezien implementatie een langdurig proces is en de wijze waarop implementatie geschiedt bepalend is voor het 'slagen' van een accountmanagementsysteem in de organisatie, is dit een aandachtspunt voor verder onderzoek (zie ook paragraaf 11.2).

10.3 Evaluatie van accountmanagementsystemen

Zonder kennis van de daadwerkelijke resultaten van een accountmanagementsysteem, is het niet mogelijk om een accountmanagementsysteem te beheersen. Als het accountmanagementsysteem is geïmplementeerd en functioneert, zal daarom op geregelde tijdstippen moeten worden stil gestaan bij de 'effecten' van het accountmanagementsysteem. In deze paragraaf zal worden stil gestaan bij de evaluatie van accountmanagementsystemen.

10.3.1 Evaluatie in literatuur

Alhoewel Peck (1997, p.233) constateert dat een accountmanagementsysteem: "a highly measurable business system" is, zijn er weinig publicaties verschenen over de evaluatie van

accountmanagementsystemen. Bij publicaties die wel verschenen zijn over dit onderwerp, kunnen vraagtekens bij de methodologie worden geplaatst en/of ontbreekt de operationalisatie van evaluatiemaatstaven. Zo presenteren Boles e.a. (1994) 'The NAM audit', een methode waarmee volgens de auteurs de validiteit van een accountmanagementsysteem binnen een bepaalde bedrijfsomgeving kan worden getoetst. Tevens kan de methode door bedrijven worden gebruikt om de huidige account gerelateerde activiteiten te evalueren en om gebieden te identificeren die meer management aandacht vragen. In de 'NAM audit' wordt aan de hand van een aantal vragen het accountmanagementsysteem in een vijftal categorieën onder de loep genomen, te weten: omgeving, missie, organisatie, analyse van individuele accounts en analyse van het accountmanagementsysteem. In het artikel wordt echter op de methodologie niet ingegaan, waardoor het niet duidelijk is hoe de methode is ontstaan, ontwikkeld en getoetst. Ook is niet duidelijk hoe met behulp van de vragen het accountmanagementsysteem kan worden verbeterd. Colletti en Tubridy (1987) enquêteerde 105 bedrijven over onder meer de evaluatie van het accountmanagementsysteem. Volgens Colletti en Tubridy (1987, p.7) hechten bedrijven, gezien investeringen in salarissen en ondersteuning, veel belang aan het meten van de effectiviteit van het systeem. Bijna driekwart van de 105 geënquêteerde bedrijven in hun onderzoek gaven aan dat meer dan de helft van de evaluatiemaatstaven van het accountmanagementsysteem kwantitatieve maatstaven zijn. Colletti en Tubridy registreren echter alleen wat bedrijven zeggen wat zij gebruiken. Zij gaan niet in op de vraag hoe er dan gemeten wordt. Als trends constateren zij een toenemend gebruik van prestatie maatstaven over een langere tijdsperiode (bijvoorbeeld twee tot drie jaar); een grotere belangstelling voor kwalitatieve maatstaven en een toenemend gebruik van klantenonderzoeken om de effectiviteit van het accountmanagementsysteem te kunnen beoordelen. Zij constateren bovendien dat er onderzoek nodig is naar de financiële resultaten van accountmanagementsystemen (Colletti en Tubridy 1987, p.9). Regelmatig wordt als voordeel van een accountmanagementsysteem genoemd, dat omzetgroei kan worden gerealiseerd (zie bijvoorbeeld Barrett 1986, p.65; De Roos e.a. 1990, p.44; Sweerman 1997, p.13). Uit het onderzoek van Stevenson (1981) bij 33 bedrijven blijkt dat de meeste bedrijven zeggen dat zij door middel van een accountmanagementsysteem omzet- en winstgroei kunnen realiseren. Hierbij kan echter de kanttekening worden geplaatst dat het hier slechts vermoedens betreft. Er is alleen gevraagd naar wat het bedrijf denkt te hebben bereikt door het accountmanagementsysteem. In welke mate bijvoorbeeld omzetgroei te danken is aan het accountmanagementsysteem of dat het wordt veroorzaakt door andere factoren (bijvoorbeeld marktgroei) is niet onderzocht. Zover bekend zijn omzetgroei en de bijdrage aan de winst die accountmanagementsystemen mogelijk kunnen leveren, nooit op wetenschappelijke basis vastgesteld. Het is bovendien de vraag of dit wel vastgesteld kan worden, immers omzet- en winstgroei kunnen door een veelheid van factoren veroorzaakt worden. De winstgevendheid van accounts zou niettemin wel vastgesteld moeten kunnen worden. Bedrijven blijken echter vaak moeite te hebben met het vaststellen van de winstgevendheid per account (Kempeners en Wouters 1997, p.393). Sengupta e.a. (1997, p.31) doen niettemin wel uitspraken over de winstgevendheid van accounts. Zij hebben gekeken bij 176 bedrijven in hoeverre accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor negen of minder accounts in staat zijn om aan omzet- en winstdoelstellingen te voldoen in vergelijking met accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor tien of meer accounts. Uit dit onderzoek blijkt dat accountmanagers met minder dan tien accounts beter in staat zijn om aan omzet- en

winstdoelstellingen te voldoen dan accountmanagers die voor meer dan tien accounts verantwoordelijk zijn. Hoe omzet- en winstdoelstellingen gemeten worden, is niettemin ook hier niet duidelijk.

10.3.2 Evaluatie in veldonderzoek

In de vorige paragraaf werd geconstateerd dat er weinig publicaties zijn verschenen over de evaluatie van accountmanagementsystemen. In de weinige publicaties die zijn verschenen over de evaluatie van accountmanagementsystemen, ontbreekt de operationalisatie van evaluatiemaatstaven. Over het algemeen is niet duidelijk hoe en waarop een accountmanagementsysteem beoordeeld kan worden. Ook bij de bedrijven in het veldonderzoek ontbreekt over het algemeen een evaluatie van het accountmanagementsysteem. Bij *Alpha* vindt evaluatie van het accountmanagementsysteem eerder op indirecte beoordeling van accountmanagers plaats, dan op het gehele accountmanagementsysteem (zie ook paragraaf 6.2). De kosten en omzet van de corporate accountgroep zijn exact bekend. Niet bekend is wat de extra kosten en opbrengsten zijn van het accountmanagementsysteem in vergelijking met het niet hebben van een accountmanagementsysteem. Account Rho bijvoorbeeld, is versnipperd en Alpha heeft voor deze account een relatief duur accountteam, met accountmanagers verspreid over Nederland. Voor geconcentreerder liggende bedrijven kan over het algemeen een goedkoper accountmanagementsysteem worden ingericht met minder of fysiek dichter bij elkaar geplaatste accountteamleden. In geval van versnipperde accounts met veel afdelingen, niveaus en/of vestigingen wordt het accountmanagementsysteem duurder en levert het minder snel (financieel) resultaat op. Bij *Gamma* is in 1997 met behulp van een consultant het accountmanagementsysteem geëvalueerd. Hoe en waarop dat is gebeurd, is niet bekend. Eén keer in de twee jaar wordt bovendien bij dit bedrijf onderzoek gedaan naar het imago van leveranciers van synthetische rubbers in het algemeen. In Engeland is ook een pilot gestart waarin klanteninterviews worden afgenomen in het kader van een 'kwaliteitsevaluatiesysteem'. De kwaliteitsmanager vraagt aan klanten wat zij van Gamma vinden, wat zij van de verkoper vinden, wat sterke en zwakke punten zijn, etc. Op basis van geconstateerde zwakke punten wordt actie ondernomen. Tenslotte worden klanten één of twee keer per jaar naar Gamma gehaald om ontwikkelingen te laten zien. Ook wordt hen dan gevraagd wat ze van Gamma vinden. Bij *Kappa* is het accountmanagementsysteem relatief eenvoudig te evalueren, aangezien het hier gaat om een zelfstandige, winstverantwoordelijke onderneming. Omzet en winst zijn toe te wijzen en daarmee is het al dan niet slagen van het accountmanagementsysteem aantoonbaar. Accountdivisies zijn daardoor het eenvoudigst te evalueren. Omzet en 'sociale aspecten' worden door Kappa geëvalueerd. De relatie tussen beide partijen wordt niet door Kappa zelf gemeten, maar door account Kappa. Account Kappa meet ieder kwartaal met behulp van zogenaamde 'scorecards' onder meer 'kwaliteit', 'delivery', 'support' en 'processen'. Account Kappa geeft ook aan waar de knelpunten liggen en wat verbeterd kan worden. De scorecards worden door account Kappa wereldwijd voor alle leveranciers toegepast. Kappa is het enige bedrijf dat door een account beoordeeld wordt. *Epsilon* en *Labda* verwachten in de toekomst het accountmanagementsysteem te kunnen evalueren. Hoe en waarop geëvalueerd gaat worden, is echter onduidelijk. Bij Labda wordt verwacht dat in de toekomst winst als meetpunt kan worden gebruikt. Er worden bij dit bedrijf geen klanttevredenheidsonderzoeken gehouden of relaties met klanten of accounts gemeten.

Dit wordt gewijld aan het feit dat het bedrijf voornamelijk intern gericht is (zie ook paragraaf 8.3.1). Ook *Delta* evalueert het accountmanagementsysteem niet. Ook zijn er geen andere evaluaties/metingen, zoals bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoeken. Bij Alpha, Beta en Epsilon worden wel klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. Het klanttevredenheids-onderzoek dat bij Alpha in de vorm van de 'relatiethermometer' wordt uitgevoerd, staat beschreven in paragraaf 6.2. Epsilon meet de relaties met klanten door middel van een zogenaamde 'customer quality surveys'. In telefonische interviews wordt aan klanten gevraagd wat zij van Epsilon vinden.

Samenvattend, is er alleen bij Alpha, Gamma en Kappa enigszins sprake van een evaluatie. Bij Gamma is echter niet bekend hoe de evaluatie plaats vindt. Bij Alpha, maar vooral bij Kappa, is evaluatie mogelijk. Kappa is min of meer een zelfstandige onderneming waarvan de resultaten direct zijn toe te wijzen. Bij Alpha functioneert de corporate accountgroep zelfstandig in de organisatie. Resultaten van de groep zijn daardoor enigszins toe te wijzen. Het ligt er echter aan of opbrengsten en kosten uit de rest van de organisatie zijn toe te wijzen aan accounts en daarmee aan de corporate accountgroep.

10.3.3 Aandachtspunten tijdens evaluatie

Het lijkt erop dat evaluatie van accountmanagementsystemen in veel gevallen niet of slechts moeizaam mogelijk is. Het blijft dus de vraag of met een accountmanagementsysteem betere resultaten worden gehaald dan zonder accountmanagementsysteem. Evaluatie van accountmanagementsystemen is echter van belang, omdat zonder kennis van de daadwerkelijke effecten van een accountmanagementsysteem het niet mogelijk is om het systeem te beheersen. Daarom kan het voor bedrijven zinvol zijn om op geregelde tijdstippen stil te staan bij de 'effecten' van het accountmanagementsysteem. Dit kan door een aantal betrokkenen in het accountmanagementsysteem in een 'evaluatiegroep' bij elkaar te laten komen en ervaringen uit te wisselen. Betrokkenen daarbij zijn (meerdere niveaus) accountmanagers, manager van accountmanagers, accountteamleden, functionarissen in de organisatie die regelmatig in aanraking komen met het accountmanagementsysteem. Volgens De Roos (1998b) komen vier zaken in principe in aanmerking voor evaluatie, namelijk het accountplan, de uitvoering van het plan, de account en het accountteam. Meten van het resultaat betekent bovendien dat de gebruikte argumenten om een accountmanagementsysteem in te voeren en de daarbij gemaakte ontwerpkeuzes de rol spelen van performance-indicatoren. Tevens is het van belang de mening van de account daarbij te betrekken, door regelmatig aan de account te vragen wat de ervaringen met het accountmanagementsysteem zijn. Tijdens de evaluatie-bijeenkomsten kunnen sterke en zwakke punten van het accountmanagementsysteem aan de orde komen en kunnen suggesties, voorstellen en actieplannen voor verbetering worden besproken. Mogelijke aandachtspunten zijn in kader 10.1 opgenomen. Met behulp van deze aandachtspunten kan het accountmanagementsysteem eventueel worden bijgestuurd, verbeterd en verfijnd. Het accountmanagementsysteem zal daarbij voortdurend worden aangepast aan veranderende interne en externe omstandigheden. Het valt te verwachten dat, nadat een organisatie meer ervaring heeft opgedaan met evaluatie van het accountmanagementsysteem, men ook meer criteria in de evaluatie kan betrekken.

Accountsselectie:

- Voldoen de opgestelde criteria voor accountsselectie?
- Voldoen de huidige accounts nog aan criteria voor accountsselectie?
- Zijn er andere klanten die voldoen aan criteria voor accountsselectie?

Accountplanning:

- Worden er accountplannen opgesteld?
- Voldoen de accountplannen?
- Worden accountplannen als leidraad en evaluatie-instrument gebruikt?
- Voldoet de frequentie waarmee accountplannen worden opgesteld?

Argumenten om accountmanagementsystemen in te voeren:

- Zijn argumenten en doelstellingen die zijn geformuleerd om een accountmanagementsysteem in te voeren, bereikt of worden ze bereikt?
- Levert het accountmanagementsysteem een positieve bijdrage aan het ondernemingsresultaat?

Inrichting van accountmanagementsystemen:

- Zijn argumenten geformuleerd om voor een accountdivisie of een accountmanagementsysteem geïntegreerd in de organisatie te kiezen, nog steeds geldig?
- Voldoet het huidige niveau van het accountmanagementsysteem in de organisatie?
- Voldoet (voldoen) huidige positie(s) van accountmanagers in het accountmanagementsysteem?
- Voldoet het aantal niveaus accountmanagers?
- Voldoet het aantal accounts per accountmanager?
- Voldoet het aantal accountmanagers?
- Voldoet de indeling van accountmanagers?
- Voldoet de toewijzing van accountteams aan accountmanagers?
- Voldoen de participerende functies in de accountteams?
- Voldoet de tijdsbesteding van de functies in de accountteams?
- Voldoen de hiërarchische verhoudingen in de accountteams?
- Voldoen de locaties van accountmanagers?

Accountmanagers:

- Voldoet het opgestelde profiel van accountmanagers?
- Voldoen de accountmanagers nog aan het opgestelde profiel?
- Zijn de 'juiste' accountmanagers geselecteerd?

Ervaringen van betrokkenen en derden:

- Hoe ervaren direct betrokkenen (accountmanagers, accountteamleden, etc.) het accountmanagementsysteem?
- Hoe ervaren accounts het accountmanagementsysteem?
- Hoe ervaren mensen die in aanraking komen met het accountmanagementsysteem dit systeem?

Algemeen:

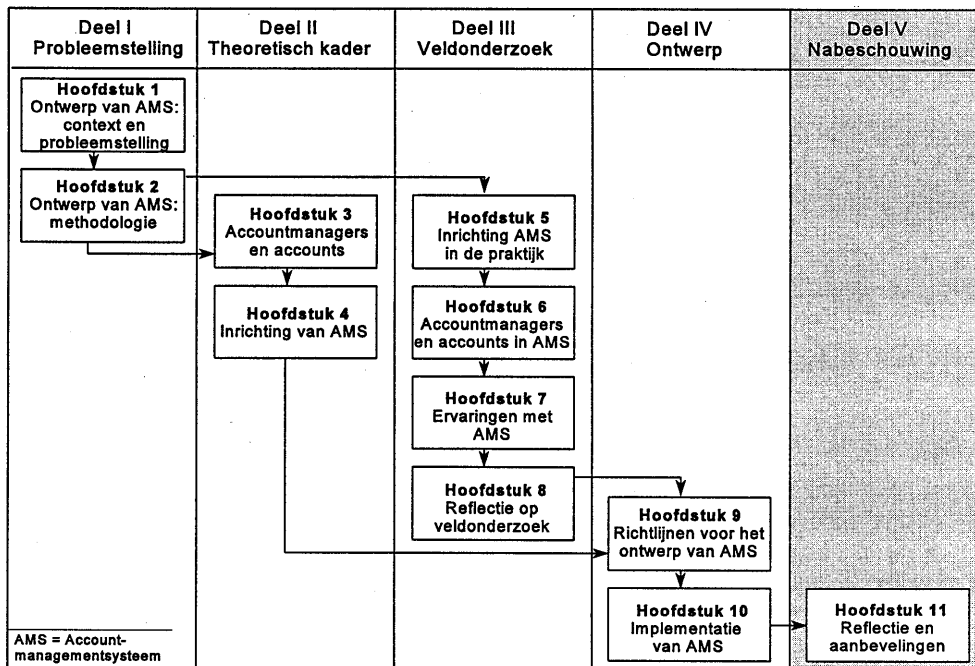
- Welke knelpunten worden ervaren?
- Heeft het accountmanagementsysteem voldoende draagvlak in de organisatie?
- Wat zijn de toekomstverwachtingen met betrekking tot het accountmanagementsysteem?

Kader 10.1

Aandachtspunten bij evaluatie van accountmanagementsystemen

Deel V

Nabeschoewing





11

Reflectie en aanbevelingen

In hoofdstuk 1 is als doelstelling voor het onderzoek geformuleerd: Ontwikkelen van richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Op basis van literatuur, beschreven in de hoofdstukken 3 en 4, gecombineerd met het veldonderzoek, beschreven in de hoofdstukken 5, 6, 7 en 8 zijn in hoofdstuk 9 deze richtlijnen afgeleid. De richtlijnen maken deel uit van het eveneens in dit hoofdstuk voorgestelde raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Met behulp van het raamwerk en de daarbij behorende richtlijnen kunnen accountmanagementsystemen worden ontworpen, danwel herontworpen. In hoofdstuk 10 zijn vervolgens aanbevelingen voor het ontwerp, implementatie en evaluatie van accountmanagementsystemen gegeven. De hoofdstukken 9 en 10 kunnen worden gezien als aanbevelingen voor de praktijk. Dit laatste hoofdstuk geeft een reflectie op het ontwerp, op accountmanagementsystemen zelf en geeft aanbevelingen voor verder onderzoek. Popper (geciteerd door Hunt 1991, p.78) stelt: "Whenever we propose a solution to a problem we ought to try as hard as we can to overthrow our solution rather than defend it. Few of us, unfortunately, practice this precept; but other people, fortunately, will supply the criticism for us if we fail to supply it ourselves". In dit hoofdstuk zal niettemin worden getracht om zowel kritiek te leveren als te verdedigen. Dit geldt voor zowel het ontwerp als voor accountmanagementsystemen zelf. In paragraaf 11.1 wordt als eerste gereflecteerd op het ontwerp. Vervolgens zullen in paragraaf 11.2 aanbevelingen voor verder onderzoek worden gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op accountmanagementsystemen in paragraaf 11.3 en een vooruitblik met betrekking tot accountmanagementsystemen in paragraaf 11.4.

11.1 Reflectie op ontwerp

11.1.1 Mogelijkheden en beperkingen

In het onderzoek is het mogelijk gebleken om een raamwerk met bijbehorende richtlijnen te ontwerpen. Het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen kan behulpzaam zijn bij het maken van deze ontwerpkeuzes. Het kan worden doorlopen om een accountmanagementsysteem voor het eerst te ontwerpen, of om een bestaand accountmanagementsysteem te herontwerpen. Hoewel de bedrijven in het veldonderzoek deel uitmaken van grotere bedrijven in de industrie en dienstverlening, is getracht een raamwerk te ontwerpen dat in principe voor iedere organisatie toepasbaar is. Het raamwerk is generiek van aard en gaat voorbij aan branche-, product-, omgevingskarakteristieken etc. Het raamwerk heeft een 'stappenplan'-achtig karakter, waarbij iedere stap bestaat uit een bepaalde keuze die

een organisatie kan maken met een daarbij behorende richtlijn of aanbeveling. Aan de hand van deze 'stappen' is het eenvoudiger om na te denken over en begrip te kweken voor accountmanagementsystemen. Het raamwerk geeft 'handen en voeten' aan een complex begrip. Zoals in paragraaf 1.4.1 is aangegeven, is accountmanagement een begrip met vele betekenissen en werkingen. Het raamwerk kan daarom als communicatiemiddel fungeren met als doel het verhogen van consensus, het opbouwen van commitment en het creëren van draagvlak binnen de organisatie.

Het samenvatten van ontwerp-kennis in de vorm van een raamwerk betekent niet dat de ontwerpkeuzes en de richtlijnen zonder meer zijn toe te passen in iedere organisatie. Het ontwerp van een accountdivisie is in het onderzoek grotendeels buiten het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen gelaten. Het ontwikkelde raamwerk kan ook niet worden toegepast voor het ontwerp van een accountdivisie. Het raamwerk en richtlijnen moeten bovendien niet worden opgevat als een strikte fasering die een organisatie 'kost wat kost' moet doorlopen, maar als een opsomming van denkstappen waaraan aandacht kan worden besteed. Elke organisatie dient daarbij zelf keuzes te maken over de manier waarop zij het accountmanagementsysteem wenst in te richten. De wijze waarop een accountmanagementsysteem is ingericht en in de organisatie is ingebed, is een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerend accountmanagementsysteem (De Roos e.a. 1990, p.46). Volgens Shapiro en Moriarty (1984, p.34) is de inrichting van accountmanagementsystemen niettemin één van de moeilijkste beslissingen. Over het algemeen is er sprake van veel 'politiek' en weinig analyse. De mogelijkheid om een goede beslissing te nemen, wordt beperkt doordat er geen ideale oplossing is. Er zijn veel inrichtingen mogelijk en sommige daarvan zijn nogal complex. Daarbij kent ieder accountmanagementsysteem zijn eigen voor- en nadelen. Gebaseerd op de contingentietheorie van Lawrence en Lorsch stellen Shapiro en Moriarty (1984, p.2) bovendien dat er voor accountmanagementsystemen geen 'one best way to organize' is en dat een bepaalde inrichting optimaal is voor een beperkte tijdsduur.

11.1.2 Ontwerp

Het uiteindelijke ontwerp is te formuleren als: 'Maak systeem X dat voldoet aan een aantal eisen Y onder randvoorwaarden Z' (Jägers e.a. 1995, p.18). Dit betekent dat het uiteindelijke ontwerp van accountmanagementsystemen wordt bepaald door de gemaakte ontwerpkeuzes. Deze ontwerpkeuzes vloeien voort uit de door de organisatie gestelde doelen, eisen en randvoorwaarden. De essentie van het ontwerp is dat het accountmanagementsysteem zo goed mogelijk moet worden ingericht zodat de geformuleerde doelstellingen kunnen worden bereikt. In de eerste plaats moet daarom duidelijk zijn wat men met het accountmanagementsysteem wil bereiken. Als de doelen helder zijn geformuleerd, kan worden vastgesteld welke elementen van belang zijn voor het ontwerp of herontwerp van het systeem. Dit zijn de eisen die aan het accountmanagementsysteem worden gesteld en de randvoorwaarden, nodig om de gestelde doelen te kunnen bereiken. Per situatie zal steeds moeten worden bekeken of aanpassingen in het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen noodzakelijk zijn, waarbij er rekening zal moeten worden gehouden met specifieke organisatorische omstandigheden en voorkeuren, zoals:

- het belang dat aan accountmanagementsystemen wordt gehecht in de bedrijfsvoering;
- de wijze waarop de huidige verkooporganisatie is ingericht;
- de argumenten die er zijn om een accountmanagementsysteem in te voeren;
- de manier waarop men het accountmanagementsysteem wil invoeren (pilot, volledig, etc.);
- door wie het initiatief wordt genomen, door wie het wordt ondersteund en door wie het accountmanagementsysteem wordt ingevoerd;
- de wijze waarop accounts zijn georganiseerd;
- de voorkeuren en kenmerken van de betrokkenen in het accountmanagementsysteem;
- 'commitment' van betrokkenen en de mate waarin zij bereid zijn het accountmanagementsysteem te laten slagen.

11.1.3 Onderzoeksofzet en toetsing

Het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen is niet getoetst door het raamwerk in de praktijk toe te passen. Het raamwerk met de daarbij behorende richtlijnen is wel, zoals in paragraaf 2.3.4 is aangegeven, ter toetsing voorgelegd aan twee professionals, die in hun bedrijfspraktijk te maken hebben (gehad) met het ontwerp en implementatie van accountmanagementsystemen. Actie-onderzoek is een mogelijkheid om het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen te toetsen en verder te concretiseren en te verbeteren. De onderzoeker kan bij ontwerp en implementatie van accountmanagementsystemen het raamwerk toepassen. Daarbij kan de onderzoeker gebruik maken van een ontwikkelende serie gevalstudies. Hij selecteert een typisch geval waarvoor de regulatieve cyclus wordt doorlopen. Vervolgens wordt daarop gereflecteerd en de 'uitgekookte' oplossing, dat wil zeggen vrij gemaakt van de specifieke context van zijn eerste geval, wordt toegepast op een volgend geval. Daarmee wordt doorgegaan totdat de methode voldoende is 'uitontwikkeld' en voldoende bewijsmateriaal over de werking is verzameld (Van Aken 1994a, p.23).

Het onderzoek is uitgevoerd met een open vragenlijst om meer grip te krijgen op het begrip 'accountmanagement'. Nadeel hiervan is dat bepaalde antwoorden op vragen misschien niet gegeven zijn, maar wel voor het bedrijf van toepassing kunnen zijn geweest. De tabellen die in de hoofdstukken 6 en 7 zijn weergegeven, geven aan wat expliciet geantwoord is. Het kan zijn dat andere antwoorden of opties ook van toepassing waren, maar dat deze niet genoemd zijn. Op basis van het onderzoek is het mogelijk om gestructureerdere vragenlijsten met antwoordmogelijkheden te gebruiken. De bevindingen in het veldonderzoek kunnen hierdoor verbeteren. Op basis van het onderzoek kan de stap van exploratief naar hypothesen toetsend onderzoek worden gezet. Het onderzoek kan bovendien als basis dienen voor een inventariserend grootschalig onderzoek om daarmee de 'stand van zaken' in het bedrijfsleven te onderzoeken.

11.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In het onderzoek heeft met name de inrichting van accountmanagementsystemen, de rollen en functies van accountmanagers en accounts en de ervaringen met de accountmanagementsystemen centraal gestaan. Er zijn echter een groot aantal andere

onderzoeksgebieden mogelijk. In deze paragraaf zullen daarom een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek worden gegeven. In paragraaf 11.2.1 worden aanbevelingen gegeven voor onderzoek naar implementatie en in paragraaf 11.2.2 naar evaluatie van accountmanagementsystemen. In paragraaf 11.2.3 en paragraaf 11.2.4 worden aanbevelingen gegeven voor onderzoek naar wederzijdse beïnvloeding tussen accountmanagementsystemen in respectievelijk de interne en de externe omgeving. Tenslotte, zal in paragraaf 11.2.5 aanbevelingen worden gegeven naar accountmanagementsystemen in andere gebieden van de organisatie.

11.2.1 Implementatie van accountmanagementsystemen

In paragraaf 1.4.1 is aangegeven dat sommige bedrijven wel overwegen om een accountmanagementsysteem in te voeren, maar de daadwerkelijke invoering lijkt moeilijk te realiseren. Andere bedrijven die wel de stap hebben gezet om een accountmanagementsysteem in te voeren, worstelen met de invulling ervan, waarna de invoering halverwege blijft steken. Een accountmanagementsysteem ontwerpen en implementeren blijkt soms moeizaam te verlopen. In hoofdstuk 10 zijn enkele aanbevelingen voor het ontwerp, implementatie en evaluatie van accountmanagementsystemen gegeven. Deze aanbevelingen zijn hoofdzakelijk op literatuur gebaseerd. Via actie-onderzoek, waarbij de onderzoeker actief participeert in het implementatieproces, of via observatie, waarbij de onderzoeker als buitenstaander het implementatieproces in kaart brengt, kan onderzocht worden hoe implementatieprocessen in de praktijk verlopen. Er kan tevens onderzocht worden waarom sommige bedrijven er niet in slagen om een accountmanagementsysteem in te voeren en anderen wel, welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en wat de voorwaarden zijn om een accountmanagementsysteem alsnog in te voeren. In hoofdstuk 10 wordt daarbij een belangrijke rol aan het management toegedicht. In verder onderzoek kan via observatie, gesprekken met betrokkenen of hypothesen toetsend onderzoek worden onderzocht of het management daadwerkelijk een belangrijke rol speelt in initiatie, implementatie, consolidatie en evaluatie van accountmanagementsystemen.

11.2.2 Resultaten en evaluatie van accountmanagementsystemen

In paragraaf 4.1.2 zijn op basis van literatuur een aantal argumenten genoemd om accountmanagementsystemen in te voeren. Zo zou er door een accountmanagementsysteem een beter contact met belangrijke klanten zijn en een beter wederzijds begrip. Daardoor kan ook beter worden ingespeeld op wensen en eisen van accounts en op problemen bij accounts. Een ander argument is dat door een accountmanagementsysteem continuïteit in de relatie kan worden gebracht. Voor accounts brengt het veranderen van leverancier kosten met zich mee en de leverancier kan beter inspelen op klantwensen. Voor andere partijen wordt het moeilijker in de relatie in te breken. Ook zou door een accountmanagementsysteem de interne en externe communicatie kunnen worden verbeterd. Er ontstaan kortere en duidelijke communicatielijnen met accounts en zowel externe als interne duidelijkheid met betrekking tot de contactpersoon. Accountmanagementsystemen kunnen bovendien leiden tot een meer doelmatige inzet van middelen en een grotere betrokkenheid van medewerkers. Dit zijn vooralsnog hypothesen. In hypothesen toetsend onderzoek kan worden onderzocht of deze argumenten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Aansluitend hierop kan in verder onderzoek de vraag centraal staan of bedrijven met een accountmanagementsysteem betere resultaten halen dan bedrijven zonder een accountmanagementsysteem. Vaak wordt als resultaat genoemd dat omzetgroei kan worden gerealiseerd (zie paragraaf 10.3.1). Het betreft hier echter vermoedens. In welke mate omzetgroei is te danken aan het accountmanagementsysteem of aan andere factoren is niet duidelijk. Ook is niet duidelijk of door een accountmanagementsysteem het financiële resultaat daadwerkelijk wordt verbeterd en of het systeem wel rendabel is en niet meer kost dan het opbrengt. Op een gedetailleerder niveau blijken kosten en opbrengsten per individuele account vaak moeilijk toe te rekenen zijn. Kempeners en Wouters (1997, p.394) constateren een kloof tussen accountmanagement en management accounting. Alhoewel bedrijven beweren klantgericht te opereren, zijn de meeste management accounting systemen volgens Foster, Gupta en Sjoblom (1996, p.5) paradoxaal genoeg niet in staat om de winst per klant te bepalen, terwijl klantwinstgevendheid minstens even relevant is als productwinstgevendheid. Zij noemen een aantal problemen die te maken hebben met het verkrijgen van informatie over de winstgevendheid van klanten. Zo kan het zijn dat klanten decentraal en in verschillende regio's kopen, informatiesystemen niet adequaat zijn ingericht en financiële informatie over meerdere periodes niet beschikbaar is. Volgens Bellis-Jones (1989, p. 26) zouden bedrijven in staat moeten zijn om implicaties van hun relaties met klanten te kwantificeren, zodanig dat met behulp daarvan ook commerciële beslissingen kunnen worden genomen. Bedrijven zouden op zijn minst moeten weten op welk type account ze zich moeten richten voor maximale winstgevendheid, of de grootste accounts daadwerkelijk geld opleveren, welke account de grootste bijdrage aan de winst genereert en hoe dit beschermd kan worden. De onderzoeker zou dan een methode kunnen ontwerpen waarmee de resultaten van accountmanagementsystemen en de bijdrage van individuele accounts kunnen worden gemeten.

Nauw hiermee samenhangend, is de evaluatie van accountmanagementsystemen. Zoals in paragraaf 10.3.1 is geconcludeerd, is er weinig literatuur beschikbaar over evaluatie van accountmanagementsystemen. Ook uit het veldonderzoek blijkt dat de meeste bedrijfsonderdelen het accountmanagementsysteem niet evalueren. Het lijkt erop dat evaluatie in veel gevallen niet of slechts moeizaam mogelijk is. Uit het veldonderzoek blijkt bovendien dat er een groot aantal knelpunten bij de desbetreffende bedrijven optreden. Ook worden accountmanagementsystemen regelmatig aangepast en worden ook voor de toekomst aanpassingen verwacht. Dit kan enerzijds liggen aan veranderingen in externe omstandigheden. Anderzijds wijzen de grote aantallen knelpunten in de diverse accountmanagementsystemen erop dat de systemen niet naar behoren functioneren. Als het accountmanagementsysteem is geïmplementeerd en functioneert, zal het op geregelde tijdstippen moeten worden geëvalueerd. Zonder kennis van de effecten van een accountmanagementsysteem is het niet mogelijk om het systeem te beheersen. In verder onderzoek kunnen de aandachtspunten bij evaluatie van accountmanagementsystemen opgenomen in kader 10.1 (paragraaf 10.3.3), verder worden uitgewerkt en in concrete maatstaven worden uitgedrukt. Een bijzonder aandachtspunt bij evaluatie betreft de beoordeling van accountmanagers. Juist omdat de taken van accountmanagers zo veelzijdig, lange termijn gericht en ongrijpbaar zijn, is het meten van de prestatie van accountmanagers lastig. Er zou dan ook onderzocht kunnen worden hoe objectieve en meetbare kengetallen de

prestatie van accountmanagers tot uitdrukking kunnen brengen (Kempeners en Wouters 1997, p. 392).

11.2.3 Onderzoek naar externe beïnvloeding

Het onderzoek heeft zich met name gericht op de interne structuur van accountmanagementsystemen binnen de organisatie van de leverancier. De externe kant van accountmanagementsystemen, ofwel de raakvlakken van het systeem met de omgeving, is grotendeels buiten beschouwing gebleven (zie paragraaf 1.1.2). Ook is er meer aandacht besteed aan de interne, dan aan de externe rol van accountmanagers. Om een compleet beeld te krijgen, is het aan te bevelen om nader onderzoek te doen naar de raakvlakken van accountmanagementsystemen met de omgeving. Dit kan zowel via observatie, gesprekken met betrokkenen of via hypothesen toetsend onderzoek worden gerealiseerd. Te denken valt aan wederzijdse beïnvloeding tussen accountmanagementsystemen en accounts en aan wederzijdse beïnvloeding tussen accountmanagementsystemen en de interne organisatie. Er kan onderzoek worden gedaan naar welke elementen accountmanagementsystemen beïnvloeden en welke invloed accountmanagementsystemen hebben op de omgeving en welke relaties er bestaan met de omgeving. Tevens kan, bijvoorbeeld door observatie en gesprekken met betrokkenen, in kaart worden gebracht waaruit de externe rol van accountmanagers bestaat en hoe deze zich verhoudt met de interne rol van accountmanagers. Lambe en Spekman (1997, p.65) gaan er van uit dat er verschillende soorten relaties bestaan tussen accountmanagers en accounts. Kempeners en Van Weele (1997, p.93) stellen bovendien dat er verschillende machtsrelaties bestaan tussen leveranciers en afnemers. In verder onderzoek kan onderzocht worden welke soorten relaties er zijn, welke invloed deze hebben en welke invloed machtsverhoudingen tussen leveranciers en accounts op het functioneren en de interne structuur van accountmanagementsystemen hebben. In paragraaf 1.4.1 is ter sprake gekomen dat er nogal eens ontevredenheid bestaat bij zowel leverancier als afnemer over het gevoerde accountmanagementsysteem. Een ongeschikt accountmanagementsysteem zou bovendien de relaties met accounts in gevaar kunnen brengen. In verder onderzoek kan, bijvoorbeeld via gesprekken met accounts en hypothesen toetsend onderzoek, onderzocht worden hoe accounts het accountmanagementsysteem van hun leveranciers ervaren en in welke mate een inadequaat accountmanagementsysteem de relatie beïnvloedt.

11.2.4 Onderzoek naar interne beïnvloeding

Aansluitend op de voorafgaande paragraaf naar de externe beïnvloeding, kunnen ook aanbevelingen worden gegeven voor verder onderzoek naar de wederzijdse beïnvloeding tussen accountmanagementsystemen en de interne omgeving. Invoering van een accountmanagementsysteem heeft immers ook gevolgen voor de organisatie waar het accountmanagementsysteem wordt ingevoerd. Zo leidt een accountmanagementsysteem tot toegenomen organisatorische complexiteit. In verder onderzoek kan onderzocht worden welke effecten accountmanagementsystemen hebben in de rest van de organisatie. Verder kan, bijvoorbeeld via observatie en gesprekken met betrokkenen, in kaart worden gebracht hoe de samenwerking verloopt tussen interne afdelingen en accountmanagers, hoe zij elkaar beïnvloeden, welke knelpunten door betrokken partijen worden ervaren en hoe de samenwerking verbeterd kan worden. Accountmanagers zouden feitelijk veel kennis over hun accounts moeten hebben. In kaart kan worden gebracht welke extra kennis accountmanagers

over klanten en accounts in de organisatie kunnen inbrengen en of zij daadwerkelijk een betere informatiebron voor de organisatie zijn. Er kan worden onderzocht of zij meer en betere informatie kunnen geven ten behoeve van bijvoorbeeld marketing, productie, logistiek en (product)ontwikkeling en of door accountmanagers communicatie tussen deze afdelingen en accounts verbetert.

11.2.5 Accountmanagementsystemen in andere gebieden

Uit interviews en gesprekken met mensen betrokken in accountmanagementsystemen in het kader van het onderzoek blijkt dat accountmanagementsystemen steeds meer opkomen in andere delen dan alleen in marketing- en verkoopgeoriënteerde functies van organisaties. Te denken valt aan bijvoorbeeld accountmanagementsystemen voor inkoop. Zo zijn accountmanagementsystemen toe te passen binnen inkoopafdelingen voor de meest belangrijke leveranciers (zie bijvoorbeeld Kempeners 1996d; 1996e, p.14). Accountmanagers worden dan verantwoordelijk voor de relatie met leveranciers en de coördinatie van contacten om derhalve voldoende tegenwicht te kunnen bieden aan de accountmanagers van hun leveranciers. Het is echter ook mogelijk om accountmanagementsystemen voor inkoopafdelingen te ontwerpen voor interne klanten, bijvoorbeeld business units van het bedrijf zelf. Maar ook voor interne adviesafdelingen of bepaalde stafafdelingen die als profit center werkzaam zijn en interne (en soms ook externe) klanten hebben, zijn accountmanagementsystemen toe te passen. Ook lijkt het erop dat accountmanagementsystemen in opkomst zijn bij overheden (zie bijvoorbeeld Kriekaard 1996). Er kan onderzocht worden in welke andere delen van de organisatie accountmanagementsystemen te vinden zijn en de redenen voor implementatie. Ook kan via actie-onderzoek worden onderzocht of het raamwerk en de richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen overdraagbaar zijn en of dezelfde uitgangspunten van toepassing zijn.

11.3 Reflectie op accountmanagementsystemen

11.3.1 Decentrale ondernemingsstructuren

Zoals in paragraaf 1.3.2 is opgemerkt, heeft accountmanagement de laatste jaren sterk aan populariteit gewonnen en wordt het in alle typen van zakelijke dienstverlening, industrie, overheden en branches gebruikt. De bedrijven in het veldonderzoek maken zonder uitzondering deel uit van grotere bedrijven in de industrie en dienstverlening. Deze bedrijven zijn overwegend decentraal georganiseerd in divisies of business units gebaseerd op geografie en/of product/markt. Veel (grotere) bedrijven hebben de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie gelegd, waarbij ondernemerschap zo veel mogelijk wordt bevorderd en divisies of business units min of meer autonoom functioneren. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in slechte communicatie tussen de business units en een gebrek aan synergie (Van der Hart en Van Weele 1997, p. 23). Een probleem ontstaat dan onder meer bij gemeenschappelijke klanten. Deze klanten vragen om één vast aanspreekpunt, zodat zij niet met meerdere business units zaken hoeven te doen. Soms ontstaat er ook binnen het eigen bedrijf behoefte aan coördinatie ten behoeve van gemeenschappelijke klanten. Invoering van een accountmanagementsysteem kan daarvoor een oplossing zijn. Enkele voorwaarden om het

accountmanagementsysteem goed te laten functioneren, zijn dat de accountmanager als het ware boven de business units staat en dat hij voldoende bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgt om de business units aan te sturen. Niettemin ontstaat er een spanningsveld tussen het eigen belang van de units en het ondernemingsbelang. Waar business units moeten samenwerken om bepaalde marktkansen te realiseren ontstaan problemen, doordat samenwerking niet tot stand komt of stroef verloopt. In de praktijk blijkt dan dat accountmanagementsystemen decentraal worden ingevoerd. Daardoor ontstaat de situatie dat de ene unit wel een accountmanagementsysteem heeft en de ander niet. Ook de wijze waarop het accountmanagementsysteem is ingericht, verschilt. Uiteindelijk is er dan voor de account weinig veranderd. De account doet zaken met verschillende accountmanagers van, in zijn ogen, één en hetzelfde bedrijf. Daarbij kunnen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de accountmanagers verschillen, zodat de ene accountmanager over een bepaalde kwestie zelf kan beslissen, terwijl de ander daarvoor terug moet naar zijn bedrijf. De vraag is dan ook of deze decentrale accountmanagementsystemen een oplossing zijn om coördinatie tussen decentrale bedrijfseenheden te bevorderen.

11.3.2 Begripsinflatie

Tegelijkertijd doet zich een tendens voor dat de titel 'accountmanager' wordt gebruikt ter aanduiding van verkopers, vertegenwoordigers of sales managers. Zoals al in paragraaf 1.4.1 is opgemerkt, stelt menig accountmanagementsysteem niet veel meer voor dan het drukken van visitekaartjes. De klant wordt dan in eerste instantie op het verkeerde been gezet om vervolgens te constateren dat deze 'accountmanager' geen meerwaarde biedt. De klant wordt betiteld als 'account' en doet nu zaken met een accountmanager in plaats van een sales manager. In de praktijk verandert er echter amper iets. De tendens waarin iedere verkoper accountmanager heet, lijkt niettemin niet meer terug te draaien. Bedrijven die wel hun accountmanagementsysteem serieus nemen, worden ook geconfronteerd met deze begripsvervaging. Om meer gewicht aan hun accountmanagers te verlenen, krijgen zij fraaiere titels als 'key account executive' en 'executive accountmanager'. Daarnaast lijkt het erop dat het management actiever worden ingezet om de relatie met de account goed te houden. Soms dient de accountmanager er voor te zorgen dat het management van beide bedrijven met elkaar communiceren. Soms wordt het management expliciet verantwoordelijk gesteld voor een bepaalde account en zijn zij parttime accountmanager.

11.4 Vooruitblik

11.4.1 Ontwikkelingen en gevolgen voor accountmanagementsystemen

Zonder uitputtend te zijn, zullen in deze paragraaf enkele business trends worden besproken en hun gevolgen voor accountmanagementsystemen. Globalisering van de industrie wordt door Van der Hart en Van Weele (1997, p.15) als eerste business trend genoemd. Activiteiten als marketing, ontwikkeling, inkoop, productie, logistiek en service, die traditioneel binnen één bedrijf plaatsvonden, worden om redenen van kosten en lokaal beschikbare expertise, geografisch over de wereld gespreid. Producten worden in land A ontwikkeld, in land B gefabriceerd, in land C geassembleerd en in land D verkocht. Bartlett en Ghoshal (1993, p.16) spreken van transnationale ondernemingen, waarbij middelen en activiteiten worden

verspreid, maar wel geïntegreerd in een netwerk van mondiale activiteiten om een zo groot mogelijk efficiëntie en flexibiliteit te bereiken. Deze ontwikkelingen hebben ingrijpende consequenties voor het inkoop- en verkoopbeleid. Door globalisering ontstaan complexere ondernemingen waardoor de coördinatiebehoefte zal toenemen. Hierdoor neemt in principe ook de noodzaak voor een accountmanagementsysteem toe.

Naast globalisering wordt samenwerken tussen onafhankelijke bedrijven, onder meer door invloed van marktkrachten en snelle technologische veranderingen, belangrijker. Door samenwerking kunnen organisatienetwerken ontstaan: netwerken van onafhankelijke organisaties, verbonden door intensieve, maar in principe opzegbare relaties. Een speciale vorm van samenwerking is de virtuele organisatie, een organisatienetwerk dat zo ingericht is en bestuurd wordt dat het tegenover klanten en andere externe belanghebbenden functioneert als een gewone organisatie met een eigen identiteit. Een virtuele organisatie lijkt dus van buiten op een gewone, reële organisatie, maar blijkt intern 'slechts' een organisatienetwerk te zijn. Een virtuele organisatie is een samenwerkingsverband tussen onafhankelijke organisaties dat naar buiten als één geheel opereert: eenheid naar buiten, verscheidenheid naar binnen (Van Aken e.a. 1998). Of er nu sprake is van een samenwerkingsverband in de vorm van organisatienetwerken, virtuele organisaties of joint-ventures; voor al deze samenwerkingsverbanden kunnen accountmanagementsystemen uitkomst bieden. In feite is hiervan al sprake bij de joint-venture 'ABC' die Alpha heeft aangegaan met een drietal Europese bedrijven en waarvoor ook een accountmanagementsysteem is opgezet (zie paragraaf 5.1.1) Bij samenwerkingsverbanden is, net zoals bij 'gewone' organisaties, sprake van een complexe organisatie waarbij men 'one face to the customer' wil bereiken. Ook de klant zal het samenwerkingsverband veelal als één organisatie beschouwen en één vast aanspreekpunt willen hebben. Dit betekent dat voor samenwerkingsverbanden een accountmanagementsysteem kan worden ontworpen, dat aan dezelfde eisen, voorwaarden en doelen moet voldoen, als een gewone organisatie. Dit betekent ook dat in principe het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen met bijbehorende richtlijnen voor samenwerkingsverbanden kan worden toegepast. Bovendien kunnen bedrijven die in een samenwerkingsverband participeren, maar daarnaast ook nog een eigen identiteit blijven houden, ook zelf een accountmanagementsysteem invoeren.

Bij globalisering en samenwerking is een belangrijke rol voor de informatie- en communicatietechnologie (ICT) weggelegd (Van Aken e.a.1998; Van der Hart en Van Weele 1997, p.16). Door toenemende mogelijkheden van ICT is nauwe operationele samenwerking mogelijk tussen geografisch gespreide activiteiten. Om de activiteiten onderling afgestemd te kunnen besturen, is een zekere gemeenschappelijke informatie-infrastructuur nodig met onderling goed afgestemde en communicerende besturingssystemen (Van Aken e.a.1998). Deze trend heeft ook zijn invloed op accountmanagementsystemen. Niet alleen kan ICT intern binnen het bedrijf ten behoeve van het accountmanagementsysteem worden angewend, maar ook extern ten behoeve van de account. Zo kan ICT bijvoorbeeld in de vorm van 'e-mail' en 'Intranet' de communicatie tussen accountteamleden bevorderen. Dit is met name van belang als accountteamleden geografisch verspreid zijn. ICT kan bovendien worden ingezet om de communicatie met de account te verbeteren. Er kan gedacht worden aan communicatienetwerken als EDI, Internet en 'Extranet' verbindingen met de account.

11.4.2 Dynamische accountmanagementsystemen

Zoals in paragraaf 11.3 is aangegeven hebben decentrale ondernemingsstructuren tot gevolg dat het erop lijkt dat veel accountmanagementsystemen blijven steken in een goed bedoelde poging om de klant van dienst te zijn. Van der Hart en Van Weele (1997, p.23) opperen de mogelijkheid van een 'center led'-organisatiemodel. Bij dit model wordt de business unit structuur losgelaten. De winstverantwoordelijkheid blijft wel binnen de business units gesitueerd, maar binnen duidelijk door de holding bepaalde coördinatieregels. In feite is bij een goed georganiseerd accountmanagementsysteem al sprake van een center led organisatie. Een stap verder is, in plaats van een accountmanagementsysteem 'statisch' binnen een bedrijf of een bedrijfsonderdeel te organiseren, een dynamischere vorm van accountmanagementsystemen te ontwikkelen. In een dynamisch accountmanagementsysteem zou bijvoorbeeld een sterkere rol voor accountteams kunnen zijn weggelegd. Van der Hart en Van Weele (1997, p.21) geven aan dat het creëren van een bedrijf van wereldklasse alleen mogelijk is als er sprake is van optimaal teamwork. Daarvoor worden teams samengesteld met een duidelijke doelstelling, bestaande uit een kleine groep mensen met uiteenlopende vaardigheden. Alle teamleden zetten zich in voor een gemeenschappelijke aanpak. Als een team voor een account actief is, kan gesproken worden van accountteam (zie ook paragraaf 4.4.1) Analooq aan Bartlett en Ghoshal (1993, p. 16) die spreken van 'transnationale' ondernemingen, kan worden gesproken van transorganisatorische accountteams. Deze teams gaan dwars door de organisatie, business units en/of vestigingen, heen of overstijgen deze. Zij zijn daarmee vergelijkbaar met de binnen inkoop te onderscheiden 'cross-functionele' teams. Deze teams bestaan uit professionals uit diverse functies in meestal een virtuele structuur. Zij werken internationaal en staan via e-mail en video-conferencing met elkaar in contact. Ze hebben de macht om leveranciers te selecteren en om wereldwijde contracten af te sluiten (Van der Hart en Van Weele 1997, p. 23). De transorganisatorische accountteams gaan soortgelijk te werk. Deze teams bestaan uit diverse functionele specialisten uit meerdere business units en geografische vestigingen. De teams worden geheel samengesteld en afgestemd op de behoefte van de account en bestaan bijvoorbeeld uit functionarissen uit productie, logistiek en ontwikkeling, aangevuld met accountmanagers. Zij staan onder leiding van de accountteamleider, de eindverantwoordelijke voor accountteam en account. De teams opereren virtueel, waarbij de teamleden niet fysiek dicht bij elkaar zitten, maar via ICT de mogelijkheid hebben om met elkaar te communiceren. Doel is dat het team flexibel en alert kan reageren en actie kan ondernemen richting account. De teams hebben vergaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden richting de organisatorische eenheden. Daarbij wordt zowel het gemeenschappelijk belang, als het belang van de account niet uit het oog verloren. Transorganisatorische accountteams kunnen alleen worden toegepast bij grote, complexe organisaties voor de meest belangrijke, grote en complexe accounts. Voor minder grote en complexe bedrijven en accounts kan het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen worden gebruikt.

11.5 Slotopmerking

Decentrale ondernemingsstructuren en de inflatie van het begrip 'accountmanagement', geschetst in paragraaf 11.3, hebben tot gevolg dat het erop lijkt dat veel accountmanagementsystemen blijven steken in een niet meer dan een goed bedoelde, maar halfgeslaagde poging. Niettemin doet dit tekort aan de oorspronkelijke doelstelling van accountmanagement, namelijk het opbouwen en onderhouden van relaties over een lange tijdsperiode op een veelheid van niveaus, bedrijfsonderdelen en afdelingen in zowel de eigen organisatie, als bij geselecteerde klanten die nu of in de toekomst kunnen bijdragen aan het ondernemingsresultaat. Door de in paragraaf 11.4.1 geschetste ontwikkelingen op het gebied van globalisering en samenwerking, is de verwachting dat de behoefte aan accountmanagementsystemen zal toenemen. De transorganisatorische accountteams in paragraaf 11.4.2 geschetst, zijn een mogelijke, dynamischere invulling van accountmanagementsystemen om aan deze doelstelling te kunnen voldoen. ICT biedt daarbij de mogelijkheid om dynamische accountmanagementsystemen mogelijk te maken en te ondersteunen. De doelstelling van accountmanagement zal zijn waarde voor de toekomst blijven behouden, doordat coördinatiebehoeften tussen eenheden, of dit nu business units van één onderneming zijn of bedrijven onderdeel van virtuele organisaties, zullen blijven bestaan en de klant zal blijven vragen om één vast aanspreekpunt. Voor de toekomst zullen ook accountmanagementsystemen hun waarde blijven behouden. Er zal daarbij wel worden gezocht naar andere invullingen, structuren en benamingen.



Literatuurlijst

- Ahaus, C.T.B. (1994), *Bevoegdheidsverdeling en Organisatie; Evaluatie van een bedrijfskundige methode*, Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- Aken, J.E. van (1994a), 'De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap; De regulatieve en reflectieve cyclus', *Bedrijfskunde*, jrg. 66, nr. 1, blz. 16-26.
- Aken, J.E. van (1994b), 'Het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis voor organisatieprofessionals vanuit spelersperspectief; De rol van ontwerpmethoden en heuristieken', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, nr. 4, blz. 388-404.
- Aken, J.E. van (1994c), *Strategievorming en organisatiestructurering; Organiseatiekunde vanuit ontwerpperspectief*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Aken, J.E. van (1996), 'Methodologische vraagstukken bij het ontwerpen van bedrijfskundige systemen; Het paradigma van het sociaal-realisme', *Bedrijfskunde*, jrg. 68, nr. 2, blz. 14-22.
- Aken, J.E., Hop, L., en Post, G.J.J. (1998), 'De virtuele organisatie en haar eenheid in verscheidenheid', *Informatie*, juni, blz. 14-20.
- Axelsson, B. en Easton, G. (red.) (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London: Routledge.
- Barrett, J. (1986), 'Why Major Account Selling Works', *Industrial Marketing Management*, jrg. 15, nr. 1, blz. 63-73.
- Bartlett, C.A., en Ghoshal, S. (1993), *Transnationaal management: grensoverschrijdend management*, Academic Service, Schoonhoven.
- Bellis-Jones, R. (1989), 'Customer Profitability Analysis', *Management Accounting*, jrg. 67, nr. 2, blz. 26-28.
- Biemans, W.G. en Meer-Kooistra, J. van der (1994a), 'Case research voor bedrijfskundig onderzoek 1', *Bedrijfskunde*, jrg. 66, nr.1, blz.51-56.
- Biemans, W.G. en Meer-Kooistra, J. van der (1994b), 'Case research voor bedrijfskundig onderzoek 2', *Bedrijfskunde*, jrg. 66, nr.2, blz.95-104.
- Boles, J.S., Pilling, B.K. en Goodwyn, G.W. (1994), 'Revitalizing Your National Account Marketing Program; The NAM Audit', *Journal of Business & Industrial Marketing*, jrg. 9, nr. 1, blz 24-33.
- Burnett, K. (1994), *Strategic Customer Alliances; How to win, manage and develop key account business in the 1990s*, Reprinted, Pitman Publishing, Londen.
- Campbell, N.C.G. en Cunningham, M.T. (1983), 'Customer Analysis for Strategy Development', *Strategic Management Journal*, jrg. 4, nr.4, blz. 369-380.
- Cespedes, F.V. (1991), *Organizing and Implementing the Marketing Effort: Text and Cases*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Cohen, A. (1996), 'A National Footing', *Sales & Marketing Management*, jrg. 149, nr. 4, blz. 76-80.

- Colletti, J.A. en Tubridy, G.S. (1987), 'Effective Major Account Sales Management', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, jrg. 7, nr.2, blz. 1-10.
- Cooper, M.C. en Gardner, J.T. (1993), 'Building Good Business Relationships; More than Just Partnering or Strategic Alliances?', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, jrg. 23, nr. 6, blz. 14-26.
- Deitz, R.M.H. (1997), *IT investeringen tussen berekening en inspiratie: methoden en praktijk beschreven en geanalyseerd*, Proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.
- Duren, A.J. van, en Manen, M. van (1992), *Integraal veranderingsmanagement*, Van Gorcum, Assen.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. en Oh, S. (1987), 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, jrg. 51, april, blz. 11-27.
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, jrg. 14, nr. 4, blz. 532-550.
- Eyck van Heslinga, H.C. van, (1997), 'Accountselectie: methoden en selectiecriteria', in: Berghuis, M, Roos, H. de, en Muys, W. (red.), *Praktijkboek Sales*, katern 5.B.1, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Ferreira, L.D. en Merchant, K.A. (1992), 'Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, jrg. 5, nr. 4, blz. 3-34.
- Fiocca, R. (1982), 'Account Portfolio Analysis for Strategy Development', *Industrial Marketing Management*, jrg. 11, nr.1, blz. 53-62.
- Floor, J.M.G. en Schraders, J.G. (1983), *Accountmanagement; Een nieuwe samenwerkingsvorm tussen fabrikant en handel*, Samson, Alphen aan den Rijn.
- Florusse, L.B. en Wouters, M.J.F. (1991), 'Ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek in de bedrijfskunde', *Bedrijfskunde*, jrg. 63, nr. 2, blz. 237-246.
- Foster, G., Gupta, M. en Sjoblom, L. (1996), 'Customer Profitability Analysis; Challenges and New Directions', *Cost Management*, jrg. 10, nr. 1, blz. 5017.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Gelderman, C.J. en Hart, H.W.C. van der (1995), *Business Marketing*, Open Universiteit, Heerlen, Educatieve Partners Nederland, Houten.
- Gelderman, C.J. en Tuninga, R.S.J. (1998), 'Paradigmawisseling in marketing?', *Bedrijfskunde*, jrg. 70, nr. 1, blz. 89-97.
- Grönroos, C. (1994), 'From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing', *Management Decision*, jrg. 32, nr. 2, blz. 4-20.
- Håkansson, H. (red.) (1982), 'An interaction approach', *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, blz. 10-27; herdrukt in: Ford, D. (red.) (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Cambridge.
- Håkansson, H. en Snehota, I. (red.) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.

- Hallén, L. (1986), 'A Comparison of Strategic Marketing Approaches', in: Turnbull, P.W. en Valla, J.P. (red.), *Strategies for International Industrial Marketing*, London: Croom Helm, pp. 235-249.
- Hart, H.W.C. van der (1983), *Leveren zonder prijssignaal; Een studie naar de toepassing van marketing-beginselen in organisaties zonder winstoogmerk*, Proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.
- Hart, H.W.C. van der, Wollaert, M.A.M. en Wouters, J.P.M. (1994), 'De servicemix, uitgangspunt voor succesvol relatiemanagement', *Bedrijfskunde*, jrg. 66, nr. 4, blz. 90-100.
- Hart, H.W.C. van der, en Weele, A.J. van (1997), 'Trends in business marketing en inkoop', in: Hart, H.W.C. van der, en Weele, A.J. van (red.), *Dynamiek in commerciële relaties*, F&G Publishing, Bunnik, blz. 14-29.
- Hunt, S.D. (1983), *Marketing Theory; The Philosophy of Marketing Science*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Hunt, S.D. (1991), *Modern Marketing Theory; Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Hutjes, J.M. en Buuren, J.A. van (1992), *De gevalstudie: Strategie van kwalitatief onderzoek*, Boom, Meppel; Open Universiteit, Heerlen.
- Jägers, H.P.M., Jansen, W., Coun, M. en De Man, H. (1995), *De structuur van de organisatie*, Lemma, Utrecht; Open Universiteit, Heerlen.
- Jansen, H. en Nicolaas Ponder, C. (1977a), 'Account management; Deel 1: De basis van de handelgeoriënteerde marketing', *Tijdschrift voor Marketing*, september, blz. 186-192.
- Jansen, H. en Nicolaas Ponder, C. (1977b), 'Account management; Deel 2 (slot): Account planning op korte termijn', *Tijdschrift voor Marketing*, oktober, blz. 220-228.
- Johnston, W. en Boles, J. (1997), *Organizing and Managing National Accounts*, Paper gepresenteerd tijdens the 13th IMP Conference, Lyon, 4-6 september.
- Kalwani, M.U. en Narayandas, N. (1995), 'Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay Off for Supplier Firms?', *Journal of Marketing*, jrg. 59, nr. 1, blz. 1-16.
- Keating, P.J. (1995), 'A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting', *Journal of Management Accounting Research*, jrg. 7, herfst, blz. 66- 86.
- Kempeners, M.A. (1996a), 'Hoe belangrijk ben je voor je belangrijkste klanten?', *Business Marketing in Uitvoering*, nr. 5, blz. 12-13.
- Kempeners, M.A. (1996b), 'Met de inkoopportfolio de juiste accenten aanbrengen in je marketingstrategie', *Business Marketing in Uitvoering*, nr. 6, blz. 12-13.
- Kempeners, M.A. (1996c), 'Relationship Marketing in Business-to-Business Environment; Issues of Organization and Measurement in Account Relationships', Paper gepresenteerd tijdens het 9th EMAC Colloquium for Doctoral Students, 12-14 mei, Budapest.

- Kempeners, M.A. (1996d), 'Account Management for Purchasing Management: A way to Manage Relationships with Key Suppliers', in: Weele, A.J. van, en Stekelenborg, R.H.A. van (ed.), *Heading for New Frontiers in Purchasing and Supply Management, Proceedings of the 5th International Annual IPSERA Conference*, Eindhoven, 1-3 april 1996, blz. 623-635.
- Kempeners, M.A. (1996e), 'Ontwikkelingen in leverancier-afnemer relaties: Historie en toekomst', *Mark-it*, jrg. 5, nr. 1, blz. 13-16.
- Kempeners, M.A. (1997a), 'Key Account Management: Between Failure and Success', Paper gepresenteerd tijdens 'the 13th IMP Conference', 4-6 september, Lyon.
- Kempeners, M.A. (1997b), 'Accountmanagement', in: Hart, H.W.C. van der, en Weele, A.J. van (red.), *Dynamiek in commerciële relaties*, F&G Publishing, Bunnik, blz. 103-122.
- Kempeners, M.A. (1997c), 'Wanneer kies je voor relatiemanagement?', in: Bosch, J.J.W. ten, Groot, R.J. de, en Ridder, C.A.H.H. de (red.), *Handboek Business-to-Business Marketing in de praktijk*, Katern C-18-2, F&G Publishing, Bunnik.
- Kempeners, M.A. en Weele, A.J. van (1997), 'Inkoopportfolio: basis voor inkoop- en marketingstrategie', in: Hart, H.W.C. van der, en Weele, A.J. van (red.), *Dynamiek in commerciële relaties*, F&G Publishing, Bunnik, blz. 86-102.
- Kempeners, M.A. en Wijnstra, J.Y.F. (1997), 'Het functioneren van business-to-business markten; de externe omgeving als netwerk', in: Hart, H.W.C. van der, en Weele, A.J. van (red.), *Dynamiek in commerciële relaties*, F&G Publishing, Bunnik, blz. 30-48.
- Kempeners, M.A. en Wouters, M.J.F. (1997), 'Accountmanagement en management accounting: de rol van de accountmanager in de relatie met afnemers en het belang van management accounting voor de accountmanager', *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, jrg. 101, nr. 1207, november, blz. 389-396.
- Kempeners, M.A. en Hart, H.W. van der (1999), 'Designing account management organizations', *Journal of Business and Industrial Marketing* (nog te verschijnen).
- Keuning, D. en Eppink, D.J. (1993), *Management en organisatie*, 5e dr., Stenfert Kroese, Leiden.
- Kraljic, P. (1983), 'Purchasing must become supply management', *Harvard Business Review*, jrg. 61, nr. 5, blz. 109-117.
- Kriekaard, J.A. (1996), *Account Management en City Marketing*, RIBES, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Lambe, C.J. en Spekman, R.E. (1997), 'National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, jrg. 17, nr. 4, blz. 61-74.
- Lammers, C.J. (1987), *Organisaties vergelijkenderwijs*, 3e dr., Het Spectrum, Utrecht.
- Lawrence, P.R. en Lorsch, J.W. (1967), *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston.
- Leeflang, P.S.H., en Beukenkamp, P.A. (1981), *Probleemgebied marketing; Een management benadering*, Stenfert Kroese, Leiden.
- Leeuw, A.C.J. de (1990), *Een boekje over bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek*, Van Gorcum, Assen.

- Levine, S. en White, P.E. (1961), 'Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships', *Administrative Science Quarterly*, jrg. 5, blz. 583-601.
- Litwak, E. en Hylton, L.F. (1962), 'Interorganizational analysis: a hypothesis on coordinating agencies', *Administrative Science Quarterly*, jrg. 6, blz. 395-420.
- Litwak, E. en Rothman, J. (1970), 'Toward the theory and practice to coordination between formal organizations', In: Rosengren, W.R., en Lefton, M. (red.), *Organizations and Clients*, C.E. Merrill, Ohio, blz. 137-187.
- Matthyssens, P. (1995), *Dynamiek in de industriële marketing*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Metcalf, J.L. (1974), 'System models, economic models and the causal texture of organizational environments: An approach to macro-organization theory', *Human Relations*, jrg. 27, blz. 639-663.
- Miles, M.B. en Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded sourcebook*, 2e.ed. Sage Publications, Londen.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on management: inside our strange world of organization*, The Free Press, New York.
- Nederpel, J.J.M. en Kimpe, R.J. de (1994), 'Account management; De uitdaging ligt in de doorvoering', in: *Handboek account management*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen a/d Rijn.
- Nijssen, A.M. (1997), *Modern account-management; Een uniek marketingsysteem om uw bedrijf naar de top te brengen*, Lannoo, Tielt.
- Olsen, R.F. en Ellram, L.M. (1997), 'A Portfolio Approach to Supplier Relationships', *Industrial Marketing Management*, jrg. 26, nr. 2, blz. 101-113.
- Pardo, C., Salle, R. en Spencer, R. (1995), 'The Key Accountization of the Firm: A Case Study', *Industrial Marketing Management*, jrg.22, nr. 2, blz. 123-134.
- Pardo, C. (1996), 'Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Accounts Point of View', in: Gemünden, H.G., Ritter, T. en Walter, A. (red.), *Proceedings of the 12th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing*, University of Karlsruhe, 5-7 September 1996.
- Peck, M.A. (1997), *Integrated Account Management: How Business-to-Business Marketers Maximize Customer Loyalty and Profitability*, Amacom.
- Pfeffer, J. en Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations; A resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.
- Renkema, T.J.W. (1996), *Investeren in de informatie-structuur; Richtlijnen voor besluitvorming in organisaties*, Proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.
- Roos, H.J. de (1994a), *Key Account Management: A critical success factor in the fast moving consumer goods industry*, European Consulting Network, Bakkenist Management Consultants, Diemen.

- Roos, H.J. de (1994b), 'Key account management; Stand van zaken en ontwikkelingen in Europa', Tijdschrift voor Marketing, jrg. 28, november, blz. 27-30.
- Roos, H.J. de (1995), 'De plaats van account management in de organisatie', in: Berghuis, M, Roos, H. de, en Muys, W. (red.), *Praktijkboek Sales*, katern 5.C.3, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Roos, H.J. de (1996), 'Essenties van (key) account management', in: Berghuis, M, Roos, H. de, en Muys, W. (red.), *Praktijkboek Sales*, katern 5.A.1, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Roos, H.J. de (1997), 'Het (key) account plan: algemene inleiding, accountanalyse, positiebepaling, sterkte/zwakte analyses', in: Berghuis, M, Roos, H. de, en Muys, W. (red.), *Praktijkboek Sales*, katern 5.F.1, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Roos, H.J. de (1998a), 'Het (key) account plan: het formuleren van doelstellingen en het ontwikkelen van strategieën', in: Berghuis, M, Roos, H. de, en Muys, W. (red.), *Praktijkboek Sales*, katern 5.F.2, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Roos, H.J. de (1998b), 'Accountbewaking', in: Berghuis, M, Roos, H. de, en Muys, W. (red.), *Praktijkboek Sales*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Roos, H.J. de, Geurink, D.J. en Tadema, G. (1983), *Account management "Geen mode, maar must"*, Bakkenist, Spits en Co organisatie-adviseurs, Amsterdam.
- Roos, H.J. de, en Geurink, D.J. (1985), *Account management 1985: Vooruitgang, maar nog niet zonder problemen*, Bakkenist Management Consultants, Diemen.
- Roos, H.J. de, Sweerman, S.D. en Koning, R.A. de (1990), *Het managen van industriële accounts: Veeleisend, maar veelbelovend*, Bakkenist Management Consultants, Diemen.
- Roos, H.J. de, en Andriessse, F.G. (1993), 'Knelpunten bij invoering en gebruik van accountmanagement', *Checklisten Marketing Management*, Katern 5.A.4.2, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Roos, H. de, en Van Eyck van Heslinga, H. (1996), 'In de ban van accountmanagement', *Sales Management*, nr. 12, blz. 14-16.
- Rottenberger-Murtha, K. (1992), 'A NAM by any other name', *Sales & Marketing Management*, jrg. 144, nr. 15, blz. 40-44.
- Rottenberger-Murtha, K. (1993), 'National account management; The lean and the green', *Sales & Marketing Management*, jrg. 145, nr. 2, blz. 68-71.
- Sengupta, S., Krapfel, R.E. en Pusateri, M.A. (1997), 'The Strategic Sales Force; Work load, compensation, and technology all effect key account management', *Marketing Management*, zomer, blz. 28-34.
- Shapiro, B.P. and Moriarty, R.T. (1982), *National account management; Emerging Insights*, Working Paper, Marketing Science Institute, Massachusetts.
- Shapiro, B.P. en Moriarty, R.T. (1984), *Organizing the national account force*, Working Paper, Marketing Science Institute, Massachusetts.
- Sheth, J.N. en Sharma, A., (1997), 'Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges', *Industrial Marketing Management*, jrg. 26, nr. 2, blz. 91-100.

- Shipp, S., Roering, K.J. en Cardozo, R.N. (1988), 'Implementing a new selling mix', *The Journal of Business and Industrial Marketing*, jrg. 3, nr. 2, blz. 55-63.
- Simons, J.L. (1996), 'Bedrijfskunde, op weg naar volwassen bescheidenheid', *Bedrijfskunde*, jrg. 68, nr.2, blz. 39-46.
- Simpson, E. (1989), 'The National Account Marketing Association: Turning Silver into Gold', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, jrg. 9, herfst, blz. 65-66.
- Stevenson, T.H. en Page, A.L. (1979), 'The Adaption of National Account Marketing by Industrial Firms', *Industrial Marketing Management*, jrg. 8, nr. 1, blz. 94-100.
- Stevenson, T.H. (1980), 'Classifying a Customer as a National Account', *Industrial Marketing Management*, jrg. 9, nr. 2, blz. 133-136.
- Stevenson, T.H. (1981), 'Payoffs from National Account Management', *Industrial Marketing Management*, jrg. 10, nr. 2, blz. 119-124.
- Sweerman, S.D. (1990), 'Account management in industrie: veelbelovend, maar veeleisend', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 24, november, blz. 18-25.
- Sweerman, S.D. (1997), 'Account management: wanneer en hoe?', in: Berghuis, M, Roos, H. de, en Muys, W. (red.), *Praktijkboek Sales*, katern 5.A.2, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Valla, J.P. and Salle, R. (1997), 'Progress in Business-to-Business Marketing Research: Interaction, Network... What next?', Paper gepresenteerd tijdens the 13th IMP Conference, 4-6 september, Lyon.
- Veld, J. in 't (1988), *Analyse van organisatieproblemen; Een toepassing van denken in systemen en processen*, 5e dr., Stenfert Kroese, Leiden.
- Verhallen, Th., en Reuyl, J. (1983), 'Accountmanagement in Nederland', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 17, nr. 9, blz. 14-19.
- Verra, G.J. (1994a), *International Account Management: An Organizational Dillema*, Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verra, G.J. (1994b), *Account management: Filosofie, instrumenten en implementatie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Verra, G.J. (1994c), 'Internationaal account management', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 28, februari, blz. 30-34.
- Verra, G.J. (1998), *Meer verkoopresultaat door account management*, 2e dr., Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Verschuren, P.J.M. (1994), *De probleemstelling voor een onderzoek*, Het Spectrum, Utrecht.
- Vosselman, E.G.J. (1995), *Sturing door prestatie-evaluatie of marktwerking: Ontwerp van 'management control' systemen in economisch perspectief*, Proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.
- Vosselman, E.G.J. (1996), 'De betekenis van de bedrijfskundige gevalstudie voor theorievorming', *Bedrijfskunde*, jrg. 68., nr.2, blz. 54-59.

- Vijverberg, A.M.M. (1995), *Diagnosemodel voor het (her)ontwerp van topstructuren; Analyse van de primaire ordening van Nederlandse industriële concerns vanuit een configuratieperspectief*, Proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.
- Webster, F.E. (1992), 'The Changing Role of Marketing in the Corporation', *Journal of Marketing*, jrg. 56, oktober, blz. 1-17.
- Weeks, W.A. en Stevens, C.G. (1997), 'National Account Management Sales Training and Directions for Improvement', *Industrial Marketing Management*, jrg. 26, blz. 423-431.
- Weele, A.J. van (1997), *Inkoop in strategisch perspectief*, 3e dr., Samson Bedrijfsinformatie, Alphen a/d Rijn.
- Wierenga, B., en Waarts, E. (1993), 'Tachtig jaar marketing: 1913-1993', in: Driel, H. van (red.), *Ontwikkeling van bedrijfskundig denken en doen: een Rotterdams perspectief*, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Wollaert, M.A.M. (1996), *Service Marketingstrategieën in industriële ondernemingen: Ontwikkeling van een procesontwerp ten behoeve van de strategische (her)positionering van productservice*, Proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven.
- Wotruba, T.R. (1991), 'The Evolution of Personal Selling', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, jrg. 11, nr. 3, blz. 1-12.
- Wotruba, T.R. en Castleberry, S.B. (1993), 'Job Analysis and Hiring Practices for National Account Marketing Positions', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, jrg. 13, nr. 3, blz. 49-65.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, 2e ed., Sage, London.
- Zwaan, A.H. van der (1996), 'Methodologie of theorie; Voorwoord special', *Bedrijfskunde*, jrg. 68, nr. 2, blz. 9-13.

Bijlagen



Bijlage 1

Kenmerken bedrijven in veldonderzoek

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Bedrijf E	Bedrijf F	Bedrijf G
Omzet (fmiljard)	19,9 (1995)	8 (1996)	10,2 (1996)	22,4 (1996)	64,5 (1995)	1,2 (1995)	8 (1996)
Aantal werknemers	93.000	15.000	18.000	70.000	265.000	3500	36.000
Hoofdkantoor in	Nederland	VS	Nederland	Nederland	Nederland	Nederland	VS
Vestigingen (in)	Nederland	30 landen wereldwijd	300 wereldwijd	50 landen wereldwijd	55 landen wereldwijd	120 wereldwijd	680 wereldwijd
Hoofddeling organisatie	Product	Geo-grafisch	Product	Product	Product	Product	Geo-grafisch
Sector	Dienst: transport goederen informatie	Industrie: grondstoffen	Industrie: chemie	Industrie: chemie	Industrie: elektronica	Dienst: transport en logistiek	Dienst: afvalverwerking

Tabel 1.1
Kenmerken betrokken bedrijven

	Bedrijf A Alpha	Bedrijf B Beta	Bedrijf C Gamma	Bedrijf D Delta	Bedrijf E Epsilon	Bedrijf F Kappa	Bedrijf G Labda
Onderzochte eenheid	Divisie	Nederlandse vestiging	Divisie	Business unit	Business unit	Business unit	Nederlandse vestiging
Omzet (fmiljard)	13,6 (1996)	Niet bekend	0,8 (1996)	Niet bekend	1 (1996)	Niet bekend	0,5 (1995)
Aantal werknemers	32.000	300	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend	200	2100
Belangrijkste productgroep	Telecommunicatie	Industriële gassen	Synth. rubbers	Industriële garens	CD-delen	Logistiek	Afvalverwerking
Branches (belangrijkste) klanten	Ieder bedrijf is potentiële klant	Chemie, metaal en elektronica industrie	Automobiel industrie en bouw	Auto-banden-industrie	Computer-en audio/video-industrie	Ieder bedrijf is potentiële klant	Ieder bedrijf is potentiële klant

Tabel 1.2
Kenmerken onderzochte eenheden

	Geïnterviewden	Documentatie
Bedrijf A: Alpha	Corporate accountmanager CAG Accountmanager CAG Accountconsultant CAG Manager Quality Assurance CAG	Jaarverslag 1995 Materiaal van diverse presentaties Diverse brochures
Bedrijf B: Beta	Focussed accountmanager	Jaarverslag 1996 Diverse brochures
Bedrijf C: Gamma	Marketing & sales directeur General sales manager	Jaarverslag 1996 Diverse brochures
Bedrijf D: Delta	Accountmanagers	Jaarverslag 1996 Diverse brochures
Bedrijf E: Epsilon	Key account coördinator Business intelligence manager International marketing & sales manager strategic accounts/regional support Corporate marketing manager	Jaarverslag 1995 Presentatiemateriaal
Bedrijf F: Kappa	Accountmanager/ general manager	Jaarverslag 1995 Presentatiemateriaal
Bedrijf G: Labda	Marketing & sales directeur Accountmanager Medewerkers afdeling marketing & sales	Jaarverslag 1996 Presentatiemateriaal

Tabel 1.3
Overzicht geïnterviewden en gebruikte documentatie

Bijlage 2

Vragenlijst

A. Bedrijfsgegevens

(Aangevuld of gebaseerd op jaarverslag, brochures, etc.)

1. Algemene bedrijfsgegevens: producten/activiteiten, aantal werknemers, omzet/winst, klantsectoren, markten, aandeel in de markt, strategie van de onderneming?
2. Aantal aanbieders van soortgelijke producten/diensten: relatief weinig, relatief veel?
3. Aantal afnemers van producten: relatief weinig; relatief veel?
4. Aard van concurrentie in de branche/markt?
5. Organisatiestructuur?
6. Plaats van bedrijfs onderdeel in organisatie?
7. Karakterisering van organisatie(structuur) in ogen van de klant/buitenstaander?
8. Belang van producten/bedrijf voor account/klant: relatief gering; normaal, relatief groot?
9. Gebruiken concurrenten/branchegenoten ook een accountmanagementsysteem?
10. Verwachte ontwikkelingen in de omgeving?

B. Implementatie van accountmanagementsysteem

11. Sinds wanneer bestaat het huidige accountmanagementsysteem?
12. Was er al eerder sprake van een accountmanagementsysteem?
13. Wie heeft besloten om een accountmanagementsysteem in te voeren?
14. Hoe is het besluitvormingsproces verlopen?
15. Wat zijn de redenen geweest om een accountmanagementsysteem in te voeren?
16. Welke randvoorwaarden zijn er gesteld bij invoering?

C. Accounts

17. Welke criteria voor de selectie van accounts worden gebruikt?
18. Wie is verantwoordelijk voor de selectie van accounts?
19. Worden accounts nog verder ingedeeld in groepen?
20. Op welke criteria worden accounts in groepen ingedeeld?
21. Hoeveel accounts heeft het bedrijf?
22. Hoeveel klanten heeft het bedrijf?
23. Wat is de relatieve omvang van de account t.o.v. het bedrijf?
24. Plaats van DMU bij de account?

D. Accountmanagers en accounts

25. Is er onderscheid in verkoopbenadering tussen accounts en non-accounts?
26. Hoeveel accountmanagers zijn er?
27. Verantwoordelijkheid van accountmanagers voor accounts: regionaal, nationaal, Europees, wereldwijd?
28. Is er overlap in accounts mogelijk tussen bedrijf en andere (productgeoriënteerde) business units/zuster bedrijven?
29. Is er overlap in accounts mogelijk tussen bedrijf en in andere regio's/landen werkende zusterbedrijven?

E. Organisatie van accountmanagers

30. Zijn er verschillende typen van accountmanagers?
31. Welk niveau(s) hebben de accountmanagers in de organisatie: op één niveau of op meerdere niveaus; centraal (corporate) en/of decentraal?
32. Indien van toepassing: is er verticale coördinatie (tussen hoog en laag) tussen accountmanagers?
33. Is er horizontale, interne coördinatie tussen accountmanagers?
34. Is horizontale, interne coördinatie noodzakelijk?
35. Is er horizontale, externe coördinatie tussen accountmanagers van de verschillende zusterbedrijven?
36. Is horizontale, externe coördinatie noodzakelijk?
37. Welke positie nemen de accountmanagers in ten opzichte van 'normale' verkoop: geen onderscheid, maken deel uit van normale verkoop, vormen een aparte groep in de organisatie, etc.?
38. Waar is de accountmanager geplaatst: dicht bij hoofdkantoor account, in eigen hoofdkantoor, etc.?
39. Wordt er gebruik gemaakt van lokale accountmanagers?
40. Welke (personele) ondersteuning krijgt de accountmanager?
41. Waar bestaat de ondersteuning uit?

F. Invulling functie accountmanager

42. Heeft de accountmanager een staffunctie, een lijnfunctie, of heeft hij gedeelde lijnverantwoordelijkheid?
43. Heeft de accountmanager een eigen budget?
44. Is de accountmanager omzet- en/of winstverantwoordelijk?
45. Wie is eindverantwoordelijke voor de accountmanagers?
46. Waaruit bestaat de aansturing van de accountmanagers?
47. Hoeveel vrijheid in handelen heeft de accountmanager?
48. Welke taken en verantwoordelijkheden heeft de accountmanager?
49. Welke communicatielijnen en relaties onderhoudt de accountmanager?
50. Heeft de accountmanager een part-time en/of full-time functie?

51. Hoe ziet de tijdsbesteding van de accountmanager eruit?
52. Op basis van welke criteria worden accountmanagers geselecteerd?
53. Worden accountmanagers intern en/of extern geselecteerd?

G. Planning en evaluatie van accountmanagementsysteem

54. Is er een accountplan?
55. Hoe vaak per jaar wordt een accountplan opgesteld?
56. Door wie wordt het accountplan opgesteld?
57. Welke elementen bevat het accountplan?
58. Wordt het accountplan met de account besproken?
59. Wordt het accountplan als evaluatie-instrument gebruikt?
60. Wordt het accountmanagementsysteem geëvalueerd?
61. Hoe en waarop wordt het accountmanagementsysteem geëvalueerd?
62. Worden accountmanagers geëvalueerd?
63. Hoe en waarop worden accountmanagers geëvalueerd?
64. Worden er andere evaluaties/metingen toegepast?

H. Ervaringen met accountmanagementsysteem

65. Wat is de toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem voor het bedrijf?
66. Wat is de toegevoegde waarde van het accountmanagementsysteem voor de account?
67. Heeft het accountmanagementsysteem draagvlak binnen het bedrijf? Waar blijkt dat uit?
68. Welke knelpunten worden met het huidige accountmanagementsysteem ervaren?
69. Welke verwachtingen zijn er met betrekking tot het accountmanagementsysteem?
70. In welke fase vindt men dat het huidige accountmanagementsysteem zich nu bevindt: startend, groei, volwassen, neergaand?



Bijlage 3

Bedrijfsbeschrijvingen veldonderzoek

3.1 Bedrijf A

Bedrijf A¹ is een Nederlandse dienstverlener op het gebied van (inter)nationaal transport van goederen en informatie. Bij bedrijf A werken bijna 93.000 werknemers. In 1995 bedroeg de nettowinst 2,3 miljard gulden bij een omzet van 19,9 miljard gulden. Het bedrijf heeft zes werkmaatschappijen en 106 deelnemingen die aan deze werkmaatschappijen zijn gelieerd. De belangrijkste activiteiten van bedrijf A worden uitgevoerd door de twee grootste werkmaatschappijen van het concern. Alpha is één van deze werkmaatschappijen. Bedrijf A streeft naar behoud van het marktleiderschap in Nederland en een verdere versterking van zijn nationale en internationale positie, meestal door strategische samenwerking met anderen. De Raad van Bestuur van bedrijf A bepaalt de strategie van de onderneming als geheel, onderhoudt de contacten met de overheid, de politiek en de financiële wereld en stelt doelstellingen vast voor de korte en lange termijn. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd.

3.1.1 Alpha

Alpha is met bijna 14 miljard gulden omzet in 1995 (bijna 65% van de totale omzet van bedrijf A) de grootste werkmaatschappij. Alpha voorziet in de communicatiebehoeften van zakelijke en particuliere klanten. De belangrijkste strategische doelstellingen van Alpha zijn een optimaal dienstenaanbod met een concurrerende prijsstelling, samenwerking en internationalisering, kwaliteit en een effectieve en efficiënte organisatie. De werkmaatschappij heeft een belangrijke positie in haar markt en wil deze behouden en uitbouwen. Om een meer klantgerichte benadering mogelijk te maken, is Nederland voor de uitvoering van de operationele werkzaamheden opgedeeld in 13 districten die weer opgedeeld zijn in 32 regio's. Door marktonderzoeksbureaus wordt de mening van zakelijke en particuliere klanten over de dienstverlening gemeten. De uitkomsten van deze onderzoeken worden ieder kwartaal gepubliceerd. In 1994 zijn ISO-certificaten behaald voor de processen in de 32 regio's die klantrelaties verzorgen.

3.1.2 Joint venture ABC

Alpha heeft te maken met vrijgegeven markten en toenemende concurrentie. In Nederland en daarbuiten werkt Alpha samen met anderen om de samenstelling en de kwaliteit van het dienstenaanbod te verbeteren. Een verdere internationalisering wordt noodzakelijk gevonden vanwege de toenemende internationalisering van zakelijke klanten, de noodzakelijke eigen schaalgrootte en de kansen elders. Alpha is een joint venture 'ABC' aangegaan met een

¹ Beschrijving van bedrijf A heeft betrekking op de situatie in het jaar 1996.

Zwitsers, Zweeds en Spaans bedrijf. ABC, opgericht in 1992, is een Europees bedrijf dat internationale communicatiediensten levert en zorg draagt voor de (data)communicatie van multinationale ondernemingen. Vooral internationaal opererende bedrijven en organisaties verlangen hoogwaardige en grensoverschrijdende integrale dienstverlening met voor hen niet meer dan één aanspreekpunt, het zogenaamde 'one-stop-shopping'. De bedrijven die participeren in ABC treden op als distributeurs, in de overige landen zijn er verkopers aanwezig. Er zijn plannen voor vergaande samenwerking met een groot Amerikaans bedrijf. Hierdoor kan men zich gaan richten op grote, internationaal opererende klanten met een integraal pakket van wereldomspannende diensten. De diensten van dit bedrijf zullen worden geleverd via eigen vestigingen of plaatselijke aanbieders. Naast ABC heeft Alpha een groot aantal samenwerkingsverbanden in onder meer Indonesië, Hongarije, Tsjechië, Slowakije en Oekraïne.

3.2 Bedrijf B

Bedrijf B² is een Amerikaans bedrijf dat in 1940 is opgericht. Het bedrijf heeft wereldwijd 15.000 werknemers, vestigingen in 30 landen en een omzet van 4 miljard dollar (1996). Het bedrijf kenmerkt zich als een centraal geleide organisatie. Ongeveer 75% van de verkopen wordt gerealiseerd in de Verenigde Staten, ruim 20% in Europa en de rest in Canada en Latijns-Amerika. Bedrijf B kenmerkt zich als een centraal geleide organisatie. Omstreeks 1995 is omgeschakeld naar een marketing- en verkooporganisatie gericht op klanten of marktsegmenten in plaats van producten. De omschakeling naar een meer marktgeïntegreerde organisatie is een wereldwijd proces, zoals ook uit het jaarverslag blijkt (zie kader 3.1):

"The move to centralized customer service and product logistics, along with a more market-focused organization, has taken longer than expected but is beginning to produce positive results. Today, some 60,000 customers in North America once served by 80 different locations are now managed from our Single-Point-Of-Contact Center using state-of-the-art information technology systems. The number of error-free deliveries is improving, customer runouts are significantly lower, and our customers are increasingly positive about the changes we've made. Recent customer satisfaction survey results show we've made strides in the "perceived value" category and are doing a better job of rendering our customers hassle-free service and uninterrupted product supply. Further evidence of our progress is the 18 customer awards we received in 1996, including ones from General Electric Medical Systems, NASA, Eastman Kodak, and Motorola. Over the past year, the transition to a more market focussed organization was essentially completed. Our two largest markets, the electronics and chemical/process industries, are now managed on a global basis with fully integrated commercial and technical teams in place."

Kader 3.1

Gedeelte uit Annual Report 1996 bedrijf B.

² Beschrijving bedrijf B heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997.

3.2.1 Productenpakket bedrijf B

Het productenpakket van bedrijf B bestaat wereldwijd uit een viertal groepen:

- Industriële gassen
- Installaties en gassen
- Chemicaliën
- Milieu- en energiesystemen

De eerste twee groepen zijn voor bedrijf B de belangrijkste. Producten in de groep 'Industriële gassen' zijn onder meer zuurstof, waterstof, argon, helium, stikstof en specialiteitsgassen. Afzetmarkten zijn chemie en raffinaderijen, metaalindustrie, olie-/gaswinning, elektronica, onderzoek, voedingsmiddelenindustrie, glasindustrie, gezondheidszorg en papierindustrie. Gassen zijn essentieel in diverse productieprocessen. Verkoop van gassen is goed voor ongeveer 60% van de wereldwijde verkoop van bedrijf B. Bedrijf B is in deze sector nummer vier wereldwijd. Volgens het jaarverslag 1996 is de strategie van industriële gassen gericht op:

- "Create value for our customers through products and services that help improve the performance, quality, and cost-competitiveness of their products.
- Anticipate and respond to customer needs faster than any company in the industry.
- Execute work processes flawlessly. Further expand our global positions."

De groep 'Installaties en engineering' richt zich op het ontwerpen, bouwen en beheren van installaties voor luchtscheiding, vloeibaar maken van gassen, waterstofzuivering en andere gasproductie-installaties. Installaties worden gebouwd voor de chemie, staalindustrie, olie- en gaswinning en krachtopwekking. Voor de groep 'Installaties en engineering' is de strategie gericht op (jaarverslag 1996):

- "Penetrate new geographies through sale of equipment, enabling the development of an industrial gas position.
- Strengthen our leadership position in gas separation and equipment technology to ensure competitiveness in supplying equipment to our industrial gas business."

Sinds 1994 is de groep 'Installaties en engineering' samengevoegd met de groep 'Industriële gassen', waardoor één wereldwijd opererende, marktgerichte organisatie 'Gases and Equipment' is ontstaan. In de groep Chemicaliën worden onder meer emulsies en amines gemaakt voor lijm-, landbouw, meubel-, automotive-, verven en coatings-, textiel- en papierindustrie en de bouw. Ongeveer 35% van de verkopen wordt door deze groep gerealiseerd. Chemicaliën worden geproduceerd in de USA, Engeland en Duitsland en geëxporteerd naar ruim 100 landen. In Utrecht is het Europese verkoopkantoor gevestigd. Bij zeer grote klanten vindt er ook afstemming tussen verkoop van chemicaliën en industriële gassen plaats.

3.2.2 Beta

Beta, het Nederlandse onderdeel van bedrijf B heeft ongeveer 300 werknemers. Beta valt onder de verantwoordelijkheid van het Europese hoofdkantoor in Engeland. Het bedrijf heeft in Nederland een (min of meer administratief) hoofdkantoor en twee productielokaties in Rozenburg en Pernis (worden als één lokatie beschouwd) en Terneuzen. Voornaamste activiteit van Beta is de productie en verkoop van ruim 150 industriële gassen. Op het gebied van industriële gassen zijn er in Nederland ongeveer 10 aanbieders. Er is sprake van hevige concurrentie en deze neemt toe doordat er steeds meer aanbieders van gassen komen. Gas wordt per eenheid minder winstgevend, maar tegelijkertijd wordt er wel steeds meer gas gebruikt. Levering van gassen vindt plaats (afhankelijk van gebruiksvolume, productspecificaties en wensen van afnemers) in cilinders, minitanks, bulk of on-site:

- Cilinders en minitanks zijn relatief kleine, mobiele opslagmogelijkheden voor gassen.
- Bulkleveringen voor grootverbruikers gebeurt in grote, vacuüm geïsoleerde opslagtanks die permanent bij de afnemer worden geïnstalleerd.
- On-site leveringen zijn geschikt voor continu gebruik van zeer grote volumes. Producten worden per pijpleiding aangeleverd, rechtstreeks vanaf één van de productie-units van Beta of er wordt een complete fabriek bij de afnemer gebouwd.

Naast levering van gassen, levert Beta installaties en apparatuur voor opslag, distributie en toepassing van gassen. Op dit gebied zijn er relatief weinig aanbieders. Wereldwijd zijn er vier grote spelers, waaronder bedrijf B. Het marktaandeel kan verschillen per land. Bedrijf B heeft wereldwijd 100.000 klanten. In Nederland heeft men ongeveer 1000 klanten. Rotterdam (Pernis, Europoort en Botlek) is door de clustering van (chemische) bedrijven het grootste afzetgebied voor bedrijf B in Nederland. Voor deze bedrijven wordt veel on-site bouw gedaan dicht bij de klant of geleverd vanuit centrale fabrieken. Grote contracten worden voor lange tijd afgesloten met een maximum van 15 jaar, waarbij Beta de plicht heeft te leveren. Klanten van Beta beslissen zowel centraal als decentraal, afhankelijk van het soort product dat gekocht wordt. Het besluit om installaties in te kopen of lange termijn contracten aan te gaan zal over het algemeen centraal genomen worden, terwijl kleine hoeveelheden gassen in cilinders decentraal worden ingekocht. Het belang van de producten voor de klant is relatief groot, met name van industriële gassen die per pijplijn worden aangevoerd en gebruikt worden in de chemische industrie of olieraffinaderijen. De gassen vormen een onmisbaar onderdeel van het productieproces bij de klant en daarom moet de leverbetrouwbaarheid 100% zijn. Indien gas niet beschikbaar is, leidt dit tot stilstand van miljarden gulden kostende installaties.

3.3 Bedrijf C

Bedrijf C³ is een chemie- en materialenconcern met een omzet van 10 miljard gulden, 300 vestigingen wereldwijd en 18.000 medewerkers. De voornaamste producten van bedrijf C zijn kunststoffen, harsen, rubbers, grondstoffen voor vezels, fijnchemicaliën, kunststofproducten en meststoffen. Het bedrijf heeft een decentrale organisatiestructuur bestaande uit dertien

³ Beschrijving bedrijf C heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997.

product/markt 'business groepen' die vrijwel zelfstandig opereren. De sales offices van bedrijf C in Europa, de Verenigde Staten en Azië, ondersteunen de verkoopactiviteiten van de meeste business groepen.

3.3.1 Producten en markten Gamma

Gamma is één van de dertien business groepen van bedrijf C. Gamma, ongeveer 1 miljard gulden omzet, heeft productielocaties in de Verenigde Staten, Nederland, Brazilië en Japan (joint venture). Het bedrijf maakt synthetische rubberpolymeren, zoals 'EPDM', 'SBR', 'NBR' en thermoplastische rubbers. EPDM-rubber, het belangrijkste product, is UV- en ozonbestendig. Dit type rubber wordt met name gebruikt in de automobielenindustrie, voor radiatorlangen, raamprofielen en deurafsluitingen. Een tweede grote toepassing is in de bouwsector voor raam- en deurafdichtingen en dakbedekking. EPDM-rubber heeft een aandeel van 6% in de totale synthetische rubbermarkt. De markt voor synthetische rubber is ongeveer even groot als die van natuurrubber. In totaal zijn er wereldwijd 12 aanbieders van EPDM-rubber. De aanbieders van dit type rubber zijn al vrij lang op de markt, waardoor de markt redelijk is gestabiliseerd. Binnenkort komen er twee nieuwe aanbieders. Het is nog niet zeker welke gevolgen de nieuwe aanbieders zullen hebben.

3.3.2 Klanten van Gamma

Afnemers van Gamma mengen rubberpolymeren met een variëteit aan andere grondstoffen, zoals olie, roet, chemicaliën, om een rubber eindproduct te maken. De receptuur hangt af van de gebruikte grondstof. Dit houdt in dat producten niet zo maar inwisselbaar zijn en klanten zo maar naar een andere leverancier kunnen overstappen. Zij zullen dan de receptuur moeten aanpassen. Als sterk punt wordt gezien dat Gamma een totaal pakket kan aanbieden aan de klant. Het product dat Gamma levert, bestaat namelijk niet alleen uit fysieke grondstof, maar ook uit de technische ondersteuning bij het bepalen van de gewenste receptuur en de fabricage van het eindartikel. Er wordt dan ook vrij intensief met klanten samengewerkt (door Gamma ook wel 'partnerships' genoemd). Klanten van Gamma leveren veelal aan de automobielenindustrie. De automobielenindustrie dwingt leveranciers hen wereldwijd te volgen en leveranciers moeten daarom wereldwijd productiefaciliteiten bouwen. Hierdoor ontstaat overcapaciteit en gaan de prijzen omlaag. Klanten proberen daarom Gamma onder druk te zetten om lagere prijzen te realiseren. De machtspositie is op dit moment nog in het voordeel van Gamma. De machtspositie van klanten kan echter veranderen, als twee nieuwe aanbieders op de markt komen. Een voorbeeld van ontwikkelingen aan klantzijde waarmee Gamma wordt geconfronteerd, is weergegeven in kader 3.2.

"De moderne consument wil zijn eigen, unieke model. Zonder al te lang te moeten wachten en tegen een aanvaardbare prijs. De auto-industrie concentreert zich dan ook steeds meer op het ontwerpen van het hele voertuig en de assemblage. Het ontwerpen van subsystemen - bij voorkeur kant-en-klare modules in plaats van losse onderdelen - wordt overgelaten aan gespecialiseerde leveranciers, die in de regel sneller en goedkoper kunnen werken. Vandaar dat opdrachtgever, toeleveranciers en kunststofproducent steeds vaker al vanaf de ontwerpfasen samen rond de tafel zitten. In dit proces van 'simultaneous engineering' kunnen wij met onze ervaring en innovatieve kennis een waardevolle rol vervullen. Het is daarom nuttig dat wij, als toeleverancier, dicht bij de autofabrikant zitten - ook fysiek. Zo heeft Gamma bijvoorbeeld EPDM-fabrieken in vrijwel alle werelddelen."

Kader 3.2

Ontwikkelingen aan klantzijde (Annual Report 1996)

3.4 Bedrijf D

Bij bedrijf D⁴ werken ongeveer 70.000 mensen en het bedrijf heeft vestigingen in meer dan 50 landen. In 1996 bedroeg de omzet 22,4 miljard gulden. Bedrijf D bestaat uit vier groepen van business units, te weten: Groep I (9 business units), Groep II (5 business units), Groep III (5 business units) en Groep IV (5 business units). Groep III heeft een omzet 3,4 miljard dollar (15% van de omzet van bedrijf D). De producten van Groep III zijn conjunctuurgevoelig. Europese fabrikanten van dergelijke producten gaan er steeds meer toe over deze tak af te stoten aan kopers buiten Europa, zoals Turkije of Mexico. Groep III zal waarschijnlijk een joint-venture vormen met een Turks bedrijf. Bedrijf D en het Turkse bedrijf zullen daarbij beide 50% van de aandelen bezitten. Groep III bestaat uit vijf business units. Eén van deze vijf business units is met 45% van de omzet de grootste business unit van Groep III. Deze business unit bestaat op zijn beurt weer uit 6 sub-business units, waaronder 'Delta' en twee fabrieken in de VS en in Brazilië. De twee fabrieken worden tot de sub-business units gerekend, aangezien deze vrijwel geheel zelfstandig opereren. Naast bovengenoemde twee fabrieken, zijn er fabrieken in Nederland en Duitsland. Deze fabrieken zijn geen zelfstandige units. Beide fabrieken leveren onder andere de producten voor Delta.

3.4.1 Delta

Delta heeft als klanten autobandenproducenten en producenten van weefsels die leveren aan deze autobandenproducenten. Er zijn drie soorten producten te onderscheiden die in autobanden worden verwerkt:

- Polyamide 6 en 66: Er is een marktleider op afstand en de rest van de aanbieders zijn volgers. De producten van de marktleider zijn onderscheidend van de rest.
- Polyester: Er zijn drie belangrijke aanbieders. In deze markt is sprake van overcapaciteit en er wordt geconcurrereerd op prijs. Producten van alle aanbieders zijn vergelijkbaar.
- Rayon: Delta is marktleider. Het product dat het bedrijf levert is onderscheidend van de overige aanbieders. Autobandenproducenten gaan over van Rayon naar Polyester garens.

De twee fabrieken in Nederland en Duitsland van de business unit waaronder Delta valt, vallen onder de verantwoordelijkheid van één sub-business unit. Zo vallen de producten Polyamide 6,6 en Rayon onder verantwoordelijkheid van Delta. Andere sub business units moeten aangeven wat ze willen hebben en moeten afwachten wat ze krijgen. Hierdoor kunnen onderlinge strubbelingen ontstaan. Sub-business units moeten om producten vechten en verliezen daarbij soms het gemeenschappelijk belang uit het oog. Wereldwijd zijn er circa vijftig potentiële klanten. Delta levert aan ongeveer veertig klanten. Van deze klanten zijn er drie heel groot en drie middelgroot. De overige klanten zijn relatief klein. Wereldwijd zijn er tien aanbieders van de producten van Delta. Aan de aanbodzijde zijn er vier grote leveranciers, waaronder Delta. Bij klanten vindt steeds meer concentratie plaats. De grote drie autobandenproducenten nemen kleinere autobandenfabrikanten over. Er is sprake van een doorzichtige markt met weinig aanbieders, weinig producten en weinig klanten. Qua kostprijs is het product voor klanten niet zo belangrijk. De producten maken ongeveer 15% van de

⁴ Beschrijving bedrijf D heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997.

kostprijs van een autoband uit. Het kwaliteitsaspect van het product speelt echter wel een belangrijke rol.

3.5 Bedrijf E

Bedrijf E⁵ is een van oorsprong Nederlands bedrijf. In 1995 bedroeg de nettowinst 2,7 miljard gulden bij een omzet van 64,5 miljard gulden. In Europa wordt meer dan 50% van de concernomzet behaald. Bedrijf E heeft een drie lagen structuur en bestaat uit meer dan tien productdivisies, een veertigtal business groepen en een honderdtal business units. Eén van de productdivisies bestaat uit een zestal business groepen. Eén van deze business groepen bestaat op zijn beurt weer uit business units, het laagste zelfstandig opererende niveau.

3.5.1 Epsilon

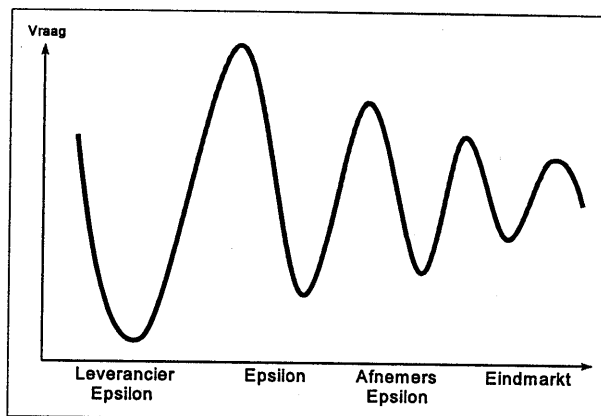
'Epsilon' is een business unit van bedrijf E en heeft een omzet van ongeveer 1 miljard gulden. Het bedrijf levert componenten (zoals modules en 'optical pick ups') voor CD-drive producten en zij maken ook zelf complete CD-drives, zoals CD-Recordable en CD-Rewritable. De missie van Epsilon is weergegeven in kader 3.3.

"To be a profitable world class supplier of laser optics components, modules and drives for consumer, information publishing and data markets and to be recognised by the customer as a reliable supplier and partner for long term relationships, offering full application support and complete solutions, capable of providing new product opportunities in time."

Kader 3.3 Missie van Epsilon

De markt voor CD-onderdelen is volgens Epsilon explosief met agressieve concurrentie, voornamelijk gevoerd op prijzen, nieuwere en snellere drives en 'packaging'. Ontwikkelingen volgen elkaar in snel tempo op. De ontwikkeling van bijvoorbeeld een snellere CD-Rom drive neemt twee tot drie jaar in beslag. De levensduur in de markt is echter maar zes tot negen maanden. Epsilon streeft ernaar om zijn eigen producten te ontwikkelen om daarmee een voorsprong op concurrenten te creëren. De markt wordt getypeerd als een 'achtbaan' met veel ups en downs en grote, onvoorspelbare, verschillen in vraag en aanbod (zie afbeelding 3.1). Bij een grote vraag vindt verkoop op allocatie plaats. Het management team van Epsilon bepaalt wekelijks samen met program managers en planners, hoeveel producten een klant kan krijgen. Om de onvoorspelbaarheid van de vraag zo goed mogelijk op te vangen, zijn de productiefaciliteiten zo flexibel mogelijk gemaakt.

⁵ Beschrijving bedrijf E heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997.



Afbeelding 3.1
Fluctuaties in de markt

Het aantal klanten wereldwijd is relatief klein, evenals het aantal aanbieders van soortgelijke producten. Klanten zijn voornamelijk personal computer en audio/video producenten. De producten van Epsilon vormen, veelal met een aandeel in de kostprijs van 30-35%, een belangrijk onderdeel van het eindproduct van de klant. Klanten van Epsilon nemen de koopbeslissing overwegend centraal, omdat de producten relatief belangrijk zijn. Klanten zijn niet gebonden aan Epsilon, zij kunnen ook van andere leveranciers producten afnemen. Concurrenten zijn met name grotere Japanse producenten. De marktpositie van Epsilon verschilt per product. Het bedrijf neemt overwegend een middenpositie in de markt in. Er zijn klanten, met name uit Singapore en Taiwan, die liever niet van Japanse leveranciers kopen en Epsilon producten prefereren. Volgens eigen zeggen staat Epsilon bekend als een open, eerlijke en ondersteunende leverancier. Ook het innovatieve imago ('technology owner') wordt als een belangrijk verkoopargument gezien. Hoe een klant naar Epsilon kijkt, verschilt echter per klant. Soms wordt Epsilon als een commodity leverancier gezien bij CD-audio producten en soms als 'forefront of innovation', in het geval van bijvoorbeeld CD-Rewritable.

3.6 Bedrijf F

Bedrijf F⁶ is een Nederlandse transportondernemer. Het bedrijf heeft in 1995 ruim 3500 medewerkers in dienst en heeft een omzet van 1,2 miljard gulden. De organisatie is sinds 1995 gesplitst, waarbij de kernactiviteiten zijn ondergebracht in twee zowel operationeel als commercieel volledig afzonderlijke divisies met eigen winstverantwoordelijkheid. Beide divisies werken nauw met elkaar samen, als dit het belang van de klant ten goede komt, of als er voor de onderneming synergievoordelen te behalen zijn. Divisie I richt zich vooral op de collectie en distributie van stukgoed en de daarmee samenhangende activiteiten in opdracht

⁶ Beschrijving bedrijf F heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997.

van zo'n 40.000 klanten. De divisie beschikt over een eigen Europees netwerk, bestaande uit 120 vestigingen in twintig landen.

3.6.1 Divisie II

Divisie II neemt complete logistieke projecten, zoals inkoop-, productie-, distributielogistiek en/of 'reverse logistics' over van klanten. Volgens het jaarverslag 1995 zijn kenmerkend voor deze divisie de op maat gesneden dienstverlening, de langdurige relatie met de klant op basis van partnership, het kennisintensieve karakter van de activiteiten en de continue prestatie-evaluaties. Voor de klant is logistiek geen kernactiviteit en het uitbesteden aan een onderneming die hierin gespecialiseerd is, leidt volgens bedrijf F onder andere tot een daling van de logistieke kosten, een betere beheersing van goederenstromen en verkorte levertijden. Over het algemeen worden lange termijn contracten met klanten afgesloten. Divisie II werkt onder meer voor grote Europese klanten in de automotieve industrie, high tech en computerindustrie. De markt waarop bedrijf F opereert is internationaal en in principe voor iedereen vrij toegankelijk. Er zijn relatief veel aanbieders voor wat betreft pure vervoersactiviteiten. Voor wat betreft logistieke dienstverlening zijn er waarschijnlijk, gezien de benodigde kennis en ervaring, minder aanbieders actief. Het aantal afnemers is eveneens groot. In principe kan iedereen een klant van bedrijf F zijn. Concurrentie in deze branche/markt wordt getypeerd als normaal: redelijk stabiel, maar actief. Divisie II is een snel groeiend bedrijf, waarbij de strategie is gericht op expansie. Beleidspunten daarbij zijn een betere geografische spreiding, een grotere spreiding over bedrijfstakken en een groter aantal middelgrote en kleinere projecten.

3.6.2 Account Kappa

Eén van de klanten van divisie II is account Kappa. Deze account is een wereldwijd opererend computernetwerkconcern. Het bedrijf is opgericht in 1982 en heeft haar hoofdkantoor in de USA. Bij account Kappa Nederland werken ruim 100 mensen die gezamenlijk een jaaromzet van meer dan 100 miljoen gulden realiseren. Internationaal werken er bij account Kappa meer dan 14.000 mensen, verspreid over 120 landen. Account Kappa heeft het grootste deel van zijn Europese logistieke activiteiten uitbesteed aan bedrijf F. Voor wat betreft de logistieke activiteiten van account Kappa in Amerika en Azië zijn andere logistieke dienstverleners actief. Alle activiteiten die bedrijf F verzorgt voor account Kappa zijn onder gebracht bij de business unit 'Kappa Nederland' voor wat betreft de Nederlandse (productie)activiteiten van account Kappa (ongeveer 50%), en in 'Kappa Schotland' voor wat betreft de activiteiten van account Kappa in Schotland (50%). Account Kappa is de enige account. In totaal heeft Kappa een kleine 200 mensen in dienst die betrokken zijn bij activiteiten voor account Kappa, daarvan zitten er ongeveer 70 in Nederland. Afstemming tussen Kappa Nederland en Kappa Schotland wordt verkregen door regelmatig personeel uit te wisselen. Er wordt getracht beide vestigingen zoveel mogelijk als één bedrijf te presenteren richting de account. Kappa Nederland bestaat sinds 1990, de wijze waarop de organisatie is ingericht dateert van 1995. Account Kappa is een sterke groeier, dit betekent dat Kappa mee moet groeien. Groei wordt voornamelijk opgevangen door flexibele arbeidskrachten. Kappa Nederland is in het zelfde gebouw als gevestigd als account Kappa. Beide partijen zijn belangrijk voor elkaar. Zij zijn van elkaar afhankelijk. Wat betreft Kappa spelen concurrenten op dit moment door de huidige organisatie geen rol van betekenis. Bedrijf F heeft een organisatie speciaal voor account

Kappa opgericht. Als account Kappa overstapt, betekent dat Kappa geen bestaanrecht meer heeft of zal moeten worden omgebouwd tot een andere accountorganisatie. De gehele organisatie is voor deze ene specifieke account opgebouwd. Ook voor account Kappa is bedrijf F belangrijk, aangezien zij voor een groot gedeelte voor de logistieke prestatie afhankelijk zijn van bedrijf F. Logistiek is cruciaal voor account Kappa, men moet snel, betrouwbaar en flexibel aan klanten kunnen leveren. Het wederzijdse belang blijkt ook uit het feit dat account Kappa op internet de relatie met bedrijf F aanhaalt als voorbeeld uit eigen huis voor de toepassing van 'extranet' als middel om de bedrijfsvoering en communicatie met zakelijke partners te verbeteren. Zo is voor de onderlinge communicatie tussen Kappa en account Kappa een extranet-verbinding opgezet waarmee de databases van de twee samenwerkende bedrijven werden gekoppeld.

3.7 Bedrijf G

Bedrijf G⁷ is een Amerikaans bedrijf met een wereldwijde omzet van ongeveer 8 miljard gulden. Het bedrijf heeft 680 vestigingen, 36.000 medewerkers, bijna 800.000 klanten en is onder meer actief in Amerika, Canada, Europa en Australië. Het Europese hoofdkantoor van bedrijf G is in Utrecht gevestigd. Onderdeel van de Europese tak van bedrijf G is de Nederlandse holding 'Labda'. Deze holding in Nederland omvat ca. 45 vestigingen met ongeveer 2.100 medewerkers en heeft een omzet van ongeveer 500 miljoen gulden (1995). Hoofddactiviteiten van Labda zijn:

- afvalverwerkingstechnieken: kernactiviteit van Labda is de inzameling en verwerking van afvalstoffen, etc.;
- betonbewerkings- & amoveertechnieken: calamiteiten, bodemsanering, brandschade, etc.;
- ziekenhuisservice: inzameling en vernietiging van specifiek ziekenhuisafval;
- rioolrenovatietechnieken (reparatie en renovatie van riolen).

Afval is in de meeste gevallen een restproduct zonder waarde, waarvoor (steeds meer) betaald moet worden om het kwijt te raken. Bij bedrijven winnen economische belangen het vaak van milieubelangen. Zij willen niet meer betalen voor milieu-technisch betere afvalverwerking. Voor bedrijven zijn kosten en het eindresultaat belangrijk, niet de wijze waarop de afvalverwerking gebeurt. Er wordt dan ook eerder voor verbranding gekozen dan voor recycling. Door strengere wetgeving en hogere kosten van afvalverwerking zal in de toekomst integraal afvalmanagement waarbij ook advisering hoort, steeds belangrijker worden.

3.7.1 Markt

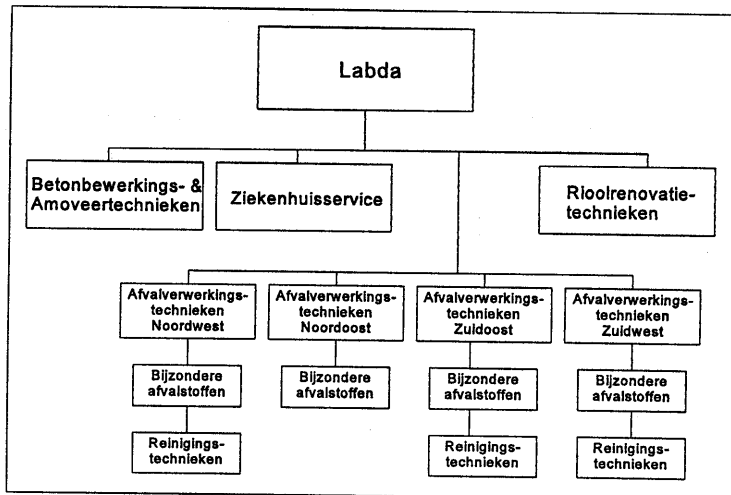
Labda opereerde in 1991 onder dertig tot veertig verschillende namen in Nederland. Er is bewust gekozen voor één landelijk bekende naam vanwege de herkenbaarheid en de verantwoordelijkheid die daardoor ontstaat. Als voordeel wordt gezien dat Labda landelijke service aan accounts kan bieden. Accounts krijgen hierdoor een partner op hoog niveau, één aanspreekpunt en één factuur. Ook kunnen gemakkelijker landelijke aanbiedingen worden

⁷ Beschrijving bedrijf G heeft betrekking op de situatie in het jaar 1997.

gedaan aan grote, nationaal opererende (potentiële) klanten. Geen van de concurrenten opereert nationaal onder één naam. In principe is het gehele Nederlandse bedrijfsleven en overheid een potentiële klant. Labda heeft 130 gemeenten en 49.500 bedrijven als klant en daarmee is het bedrijf één van de grootste afvalverwerkers in Nederland. Labda gaat niet zelf actief op zoek naar klanten, maar de klanten komen bij het bedrijf op eigen initiatief. Het klantenbestand is breed en gevarieerd en bestaat uit onder meer: bouwbedrijven, overheidsinstellingen, ziekenhuizen, industriële bedrijven, detailhandel, schoonmaakbedrijven, horeca en agrarische bedrijven. Toch is er weinig verschil in de behoeften van de verschillende klantengroepen. De gesprekspartner van Labda loopt uiteen, maar meestal heeft de commerciële afdeling te maken met eigenaar/beheerder (bijvoorbeeld in geval van horeca) of inkopers. Er zijn ongeveer een tiental aanbieders van soortgelijke (afvalverwerkende) diensten. De concurrentie neemt toe tussen de drie grootste inzamelaars en richt zich vooral op het prijsaspect. Over het algemeen stijgt het totale afvalaanbod niet en is er sprake van overcapaciteit bij inzamelaars. Door veranderende wetgeving ontstaan er tevens meer kostenverhogende factoren voor afvalverwerkers. Er worden strengere eisen gesteld aan onder meer registratie en verslaglegging, materiaal en de inrichting van afvalverwerkende locaties. Daarnaast is er een gedwongen toewijzing van de verwerkingsplaats. Hierdoor ontstaan hoge kosten die vaak niet door te berekenen zijn aan de klant. Labda heeft bovendien, net als veel andere bedrijven, te maken met afnemersconcentratie. Afnemers bundelen hun inkoopinspanning waarbij belangrijke goederen en diensten centraal worden gekocht, waardoor de macht van afnemer toeneemt. Het belang van producten is voor de account of klant over het algemeen relatief gering. Voor klanten met relatief weinig afvalstoffen is afvalstoffenverwijdering relatief onbelangrijk. Prijs is het belangrijkste criterium op grond waarvan deze klanten de aankoopbeslissing nemen. Zij willen voor zo weinig mogelijk geld hun afval afgevoerd krijgen. Kwaliteit, milieu en wetgeving spelen nauwelijks een rol. Voor grote klanten met complexe afvalstromen is het belang van de diensten groter. Deze klanten hebben veelal een complex proces met meerdere afvalstromen. In dergelijk geval wordt de koopbeslissing centraler genomen, aangezien het belang van de producten groter is. Advisering speelt bij deze klanten een belangrijke rol, veelal een taak van de accountmanager. Hij kan bijvoorbeeld advies geven over het efficiënter inrichten van afvalstromen en besparingsmogelijkheden. Hierdoor ontstaat ook toegevoegde waarde voor de klant.

3.7.2 Organisatie Labda in 1996

Labda had in 1996 de markt voor afvalverwerking in Nederland in 4 districten verdeeld: Noordwest, Noordoost, Zuidwest en Zuidoost. In afbeelding 3.2 is de toenmalige organisatiestructuur weergegeven. Ieder district was weer opgedeeld in regio's. Het district Noordwest was bijvoorbeeld weer in de drie regio's Amsterdam, Haarlem en Leusden opgedeeld. Ieder van de regio's had zijn eigen regiodirecteur, verantwoordelijk voor de operationele en commerciële activiteiten van iedere regio. De commerciële afdeling van dit district bestond uit 4 accountmanagers en 6 vertegenwoordigers.



Afbeelding 3.2
Organisatie Labda in 1996

In 1996 is geprobeerd om een projectorganisatie op te zetten in ieder van de vier districten. Deze projectteams bestonden uit vijf mensen: drie accountmanagers en twee ondersteunende mensen. Taken waren onder meer de markt in kaart brengen, klanten selecteren en contacten leggen. Het was toen nog niet duidelijk hoeveel accounts er per accountmanager moesten worden toegewezen. Voorlopig werd er een indeling naar gerealiseerde omzet gehanteerd:

- A-klanten: grootste klanten met meer dan f50.000 omzet per jaar. In deze groep vielen onder meer de grotere gemeenten. A-klanten vormden 5% van totaal aantal klanten.
- B-klanten: 5% van totale klantenbestand
- C-klanten: 10% van totale klantenbestand
- D-klanten: 10% van totale klantenbestand
- E-klanten: kleinste klanten met minder dan f5000 omzet per jaar, 70% van totale klantenbestand. Een groot deel van de winst van Labda komt van deze groep.

Een klant wordt als nationale account beschouwd als centrale beslissingen worden genomen door het hoofdkantoor. Grote klanten werden door accountmanagers benaderd, de vertegenwoordigers waren geografisch actief. Vertegenwoordigers vertegenwoordigden in principe het gehele 'afvalverwerking' productenpakket. Alleen voor bouw- en sloofafval waren aparte vertegenwoordigers actief. Nationale klanten vielen onder verantwoordelijkheid van het district waarin het hoofdkantoor van de account ligt. Het kwam echter vaker voor dat er verschillende vertegenwoordigers en accountmanagers bij één en dezelfde klant zaten. Bijvoorbeeld bij ziekenhuizen kwamen vertegenwoordigers van 'Ziekenhuisservice', 'Afvalverwerkingstechnieken' en 'Bijzondere afvalstoffen'. Onder meer omdat er binnen Labda weinig commitment was, zijn de projectteams in 1996 opgeheven.

Samenvatting

Accountmanagement is een onderwerp dat past in de hedendaagse aandacht voor leverancier-afnemer relaties. Accountmanagement is het proces van het opbouwen en onderhouden van relaties over een lange tijdsperiode op een veelheid van niveaus, bedrijfsonderdelen en afdelingen in zowel de eigen organisatie, als bij geselecteerde klanten (accounts) die nu of in de toekomst kunnen bijdragen aan het ondernemingsresultaat. In het onderzoek staat het begrip 'accountmanagementsysteem' centraal. Dit is een binnen de organisatie te onderscheiden verzameling elementen, bestaande uit personen, de positie van personen, hun onderlinge relaties, de verdeling van belangen en de deelprocessen die worden gebruikt om het primaire proces van accountmanagement te ondersteunen.

Probleemstelling en methodologie

De laatste jaren heeft accountmanagement in het Nederlandse bedrijfsleven aan populariteit gewonnen en wordt het in alle typen van industrieën, bedrijfstakken en overheden gebruikt. Wat betreft de stand van zaken van accountmanagementsystemen, kunnen een drietal observaties worden gedaan. Ten eerste zijn de theoretische fundamenten voor accountmanagement beperkt. Ondanks de belangstelling uit het bedrijfsleven voor accountmanagement(systemen), is er beperkt wetenschappelijk onderzoek op dit gebied. Ten tweede, blijkt implementatie van accountmanagementsystemen een langdurig en moeizaam proces, waarin vele, vaak strategische, keuzes moeten worden gemaakt. Tenslotte blijken de opvattingen over accountmanagementsystemen uiteen te lopen en wordt het door bedrijven op verschillende manieren ingevuld.

Uitgaande van de stand van de literatuur over dit onderwerp en de behoefte vanuit de praktijk, is als doelstelling voor het onderzoek geformuleerd: Ontwikkelen van richtlijnen voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Om aan de onderzoeksdoelstelling te kunnen voldoen, zijn een drietal onderzoeksvragen afgeleid:

- Hoe zijn accountmanagementsystemen in de praktijk ingericht?
- Welke rollen en functies vervullen accountmanagers en accounts in accountmanagementsystemen?
- Welke ervaringen hebben bedrijven met accountmanagementsystemen?

Het onderzoek is als ontwerpgericht onderzoek gepositioneerd. Het gaat hierbij om het leveren van wetenschappelijk onderbouwde algemene kennis ter verbetering van het handelen van professionals bij de oplossing van specifieke problemen in organisaties. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een voor bedrijfskundig ontwerpgericht onderzoek belangrijk onderzoeksinstrument, namelijk de gevalstudie. Het belangrijkste

onderzoeksresultaat is een ontwerp, maar het onderzoek levert tevens een bijdrage aan het kennisbestand omtrent accountmanagementsystemen.

Aandachtspunten in literatuurinventarisatie en veldonderzoek

Als eerste is het terrein van accountmanagement vanuit de literatuur geïnventariseerd. Daarbij is aandacht besteed aan de rol en functie van accountmanagers. Op basis van de literatuur is gesteld dat de accountmanager de belangen van zijn eigen bedrijf dient door het zo goed mogelijk dienen van de belangen van zijn account. Hij heeft daarom een intermediaire functie tussen het eigen bedrijf en dat van de account, waarbij hij vertegenwoordiger is van zijn eigen bedrijf naar de account en vertegenwoordiger van de account in zijn eigen bedrijf. Daarnaast is aandacht besteed aan de rol van accounts in accountmanagementsystemen en aan de inrichting van accountmanagementsystemen. Op basis van de literatuur zijn vijftien elementen afgeleid die een belangrijke rol in de inrichting van accountmanagementsystemen spelen. Deze elementen hebben betrekking op onder meer de:

- positie van het accountmanagementsysteem in de organisatie;
- positie en het aantal niveaus van accountmanagers in het accountmanagementsysteem;
- indeling van accountmanagers;
- organisatie van accountteams.

Aan de hand van de drie onderzoeksvragen zijn vervolgens een zevental gevalstudies beschreven. Als eerste is aandacht besteed aan de inrichting van accountmanagementsystemen op basis van de in de literatuur afgeleide elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen. Vervolgens zijn de belangrijkste kenmerken van accountmanagers en accounts in het veldonderzoek beschreven. Daarbij is onder meer aandacht besteed aan de functie, beoordeling en selectie van accountmanagers. Ook is er in het veldonderzoek aandacht besteed aan accountselectie en -planning en de indeling van accounts in groepen. Tenslotte is er aandacht besteed aan de ervaringen van de bedrijven met de accountmanagementsystemen. Zo is onder meer het verloop van de invoering en de veranderingen die zich hebben voorgedaan in de accountmanagementsystemen bij de bedrijven beschreven. Ook zijn redenen voor implementatie en gestelde randvoorwaarden besproken. Tevens is aandacht besteed aan ervaren knelpunten en de verwachtingen die de bedrijven hebben met betrekking tot de accountmanagementsystemen.

Ontwerp

Op basis van de literatuur gecombineerd met het veldonderzoek, is vervolgens een raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen met bijbehorende richtlijnen afgeleid. Het raamwerk kan worden doorlopen om een accountmanagementsysteem voor het eerst te ontwerpen, of om een bestaand accountmanagementsysteem te herontwerpen. Hoewel de bedrijven in het veldonderzoek deel uitmaken van grotere bedrijven in de industrie en dienstverlening, is getracht een raamwerk te ontwerpen dat in principe voor iedere organisatie toepasbaar is. Het raamwerk heeft een 'stappenplan'-achtig karakter, waarbij iedere stap bestaat uit een bepaalde keuze die een organisatie kan maken met een daarbij behorende richtlijn of aanbeveling. Het samenvatten van ontwerp-kennis in de vorm van een raamwerk betekent niet dat de ontwerpkeuzes en de richtlijnen zonder meer zijn toe te passen in iedere

organisatie. Per situatie zal de ontwerper moeten bekijken of er aanpassingen noodzakelijk zijn. Het raamwerk en de richtlijnen moeten bovendien niet worden opgevat als een strikte fasering, maar als een opsomming van denkstappen waaraan aandacht kan worden besteed. Elke organisatie dient daarbij zelf keuzes te maken over de manier waarop zij het accountmanagementsysteem wenst in te richten.

Raamwerk voor ontwerp van accountmanagementsystemen

In het uiteindelijke ontwerp: 'het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen' vormen accounts het uitgangspunt. Accountselectie is daarbij de eerste stap in het ontwerp van accountmanagementsystemen. Niet iedere (potentiële) klant wordt als account aangemerkt en een accountmanagementsysteem wordt niet gebruikt voor alle klanten. Hierdoor wordt bereikt dat het accountmanagementsysteem voordeel oplevert voor zowel het eigen bedrijf als dat van de account. De volgende stap in het ontwerp betreft accountplanning. In het accountplan zijn alle relevante gegevens met betrekking tot de individuele account vastgelegd.

Vervolgens kunnen beslissingen betreffende de inrichting van accountmanagementsystemen worden genomen. De inrichting maakt een belangrijk deel uit van het totale ontwerp van accountmanagementsystemen. Voor de inrichting is eveneens een raamwerk ontwikkeld: 'het raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen'. Dit raamwerk maakt deel uit van het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen. Het raamwerk voor de inrichting van accountmanagementsystemen bestaat uit vijftien ontwerpkeuzes, die gemaakt kunnen worden om het accountmanagementsysteem in te richten. Deze ontwerpkeuzes zijn gebaseerd op de in de literatuur afgeleide vijftien elementen in de inrichting van accountmanagementsystemen.

De eerste beslissing in het raamwerk betreft de vraag of er al dan niet een accountmanagementsysteem wordt ingevoerd. Als wordt besloten vóór een accountmanagementsysteem, zal vervolgens de inrichting van het accountmanagementsysteem verder moeten worden ontworpen. De ontwerpkeuze is dan of het accountmanagementsysteem geïntegreerd zal worden in de organisatie of los daarvan in de vorm van een accountdivisie. Een accountdivisie is een separate, operationele unit met eigen functies dat volledig is toegewijd aan de account(s). Als besloten wordt voor een geïntegreerd accountmanagementsysteem, dan kan een beslissing betreffende de positie van het accountmanagementsysteem worden genomen. Het gaat hierbij om het hoogste niveau van het accountmanagementsysteem in de organisatie.

Vervolgens kunnen een aantal gerelateerde ontwerpkeuzes betreffende de accountmanagers in het accountmanagementsysteem worden genomen. Deze keuzes hebben betrekking op de positie van accountmanagers en het aantal niveaus accountmanagers in het accountmanagementsysteem, het aantal accounts per accountmanager en daaruit volgend het aantal accountmanagers per niveau. Als er veel accountmanagers zijn, is het waarschijnlijk dat zij verder in groepen worden ingedeeld. Meestal vindt indeling plaats naar de verantwoordelijkheid voor een bepaalde industrie/branche of voor een bepaald geografisch gebied.

De laatste ontwerpkeuzes in de inrichting van accountmanagementsystemen betreffen het gebruik en organisatie van accountteams. Ten eerste, moet beslist worden of accountmanagers al dan niet ondersteund worden door en deel uit maken van accountteams. Als besloten wordt voor een accountteam, dan moet beslist worden welke functies in het team gaan participeren en hoe de tijdsbesteding van de teamleden zal zijn. Ook de hiërarchische verhoudingen in het team zijn een belangrijk aandachtspunt. Er zal moeten worden beslist aan wie de teamleden verantwoording gaan afleggen. Dit kan één of meerdere accountmanager(s) zijn, maar ook de functionele manager. Tenslotte zal aandacht besteed moeten worden aan de locatie van de accountteams. Accountteams kunnen zowel dicht bij accounts als in het eigen hoofdkantoor geplaatst worden.

De laatste stappen in het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen betreffen het profiel en de selectie van accountmanagers. In de eerste plaats zal de rol van de accountmanager worden vastgesteld, evenals het type accountmanager dat nodig is en de daarbij behorende bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. Als dit 'profiel' van de accountmanager is vastgelegd, kunnen vervolgens accountmanagers worden geselecteerd.

Aanbevelingen

Met behulp van het raamwerk en de daarbij behorende richtlijnen kunnen accountmanagementsystemen worden ontworpen, danwel herontworpen. Aangezien de implementatie, consolidatie en evaluatie van accountmanagementsystemen eveneens aandacht verdienen, zijn op basis van de literatuur en veldonderzoek aanbevelingen met betrekking tot het ontwerpproces, de implementatie en evaluatie van accountmanagementsystemen gegeven. Zowel het raamwerk voor het ontwerp van accountmanagementsystemen, als de aanbevelingen voor het ontwerp, implementatie en evaluatie, kunnen gezien worden als aanbevelingen voor de praktijk. In het onderzoek hebben met name de inrichting van accountmanagementsystemen, de rollen en functies van accountmanagers en accounts en de ervaringen met de accountmanagementsystemen centraal gestaan. Er zijn echter een groot aantal andere onderzoeksgebieden mogelijk. Daarom zijn er aanbevelingen voor verder onderzoek geformuleerd naar onder meer de implementatie en evaluatie van accountmanagementsystemen, naar de wederzijdse beïnvloeding tussen accountmanagementsystemen in respectievelijk de interne en de externe omgeving en naar accountmanagementsystemen in andere gebieden van de organisatie.

Summary

Account management is a subject that belongs to the contemporary attention for supplier-buyer relationships. Account management is the process of establishing relationships over an extended period of time, which cuts across multiple levels, functions, and operating units in both the own company and that of selected customers (accounts) which contribute or could contribute significantly to the achievement of corporate objectives, presently and in the future. The concept of 'account management systems' plays a key role within this research. An account management system can be defined as a set of elements consisting of persons, the position of persons, their relationships, the division of interests, and the partial processes that are used to support the process of account management.

Problem definition and methodology

Account management has received a lot of attention in recent years in the Netherlands, and is now used in all types of industries and organisations. With respect to the status of account management, three observations can be made. First, the theoretical foundations of account management are limited. Despite the interest for account management the scientific research in this area is limited. Secondly, the implementation of account management systems proves to be a long-lasting and laborious process, in which a lot of, often strategic, decisions have to be made. Finally, the interpretations of account management systems are diverse, and companies organise it in very different ways.

Based on the status of literature on this subject and the needs from practice, the following objective for this research has been defined: "Develop guidelines for the design of account management systems". To meet this objective the following three research questions have been defined:

- How are account management systems organised in practice?
- Which roles and functions are fulfilled by account managers and accounts in account management systems?
- Which experiences do companies have with account management systems?

This research has been positioned as 'design oriented' research. This kind of research aims at providing scientifically founded general knowledge for the acting of professionals in solving specific problems in organisations. This research is conducted by case studies. The result of this research project is a design, but the project also contributes to the knowledge with respect to account management systems.

Points of attention in literature and field research.

The field of account management has been studied from literature. Special attention has been paid to the roles and functions of account managers and accounts. Based on literature, it is

noted that the account manager serves the interests of his own company by serving the accounts interests in the best possible ways. He therefore has an intermediate function between his own company and that of the account. He is the representative of his company for the account, and the account representative in his own company. Furthermore, attention has been paid to the organisation of account management systems. Fifteen elements which are very important in the organisation of account management systems, have been derived from literature. These elements are related to the:

- position of the account management system in the organisation;
- position and the number of levels of account managers within the account management system;
- classification of account managers;
- organisation of account teams.

Based on the three research questions, seven case studies have been described. To begin with, attention has been paid to the organisation of account management systems based on the elements derived from literature. Next, the most important characteristics of account managers and accounts in the field research have been described. Attention has been paid to the position, selection and assessment of account managers. Furthermore, attention has been paid to account selection, account planning and the classification of accounts. Finally, the experiences of the companies with account management systems have been described. The process of implementation and the changes that have taken place in the account management systems have also been described. Reasons for implementation and preconditions have been discussed and attention has been paid to bottlenecks and to the expectations that the companies have with respect to the account management systems.

Design

Based on literature and the field research, a framework with guidelines has been developed for the design of account management systems. The framework can be used for designing or redesigning account management systems. Although the companies studied in the field research were part of large concerns in industry and services, the intention was to develop a framework applicable to all types of businesses. The framework consists of a number of steps and each step represents a particular decision, accompanied by a guideline or recommendation, an organisation can make. The framework cannot be applied in each type of organisation just like that. The designer has to judge each individual situation and has to consider if adjustments are necessary. The framework with guidelines should not be considered as a strict sequence, but merely as thinking steps. Within this framework, each organisation has to make its own choices in how to organise its account management system.

Framework for the design of account management systems

In the final design: 'the framework for the design of account management systems' the accounts are the point of departure. Account selection is the first step in the framework. Not every (potential) customer is considered as an account and an account management system is not used for all customers. This accomplishes that the account management system will have advantages for both the own company and the account. Next step in the design concerns

account planning. The account plan contains all relevant data with respect to the individual account.

Subsequently, decisions concerning the organisation of account management systems can be made. Designing the organisation is a very important part of the total development of account management systems. Therefore, a framework has also been developed for the organisation of account management systems. This 'framework for the organisation of account management systems' consists of fifteen decisions, based on the fifteen elements derived from literature for the organisation of account management systems. This framework is part of the framework for the design of account management systems.

The first decision in the framework concerns the question whether or not an account management system will be implemented. If it is decided that an account management system will be implemented, then the organisation of the account management system can be designed. The question is whether or not the account management system will be integrated in the organisation. When the account management system is not integrated in the organisation, one can speak of an account division. This is a separate operational unit fully dedicated to accounts. If the choice is made in favour of an integrated account management system, then the decision concerning the position of the system in the organisation can be made. This is the most sophisticated level of the account management system in the organisation.

Furthermore, several related decisions concerning account managers can be made. These decisions concern the position of account managers and the number of levels of account managers in the account management system, the number of accounts for each account manager and, from that, the number of account managers for each level. When there are many account managers, it is likely that they will be classified into groups. Often, account managers are classified according to their responsibility for a certain industry or branch, or according to their responsibility for a certain geographical area.

The last decision in the organisation of account management systems concerns the use and organisation of account teams. To begin with, it has to be decided which specialists are going to participate in the teams and for which part of their time. Also, the hierarchical relationships in the account teams are an important point of attention. It has to be decided to whom the team members will report. This can be one or more account managers, but also a functional manager. Finally, attention has to be paid to the location of the account teams. Account teams can be located both close to the accounts and in the own head office.

The last steps in the framework for designing account management systems concern the 'profile' and the selection of account managers. The role of the account managers has to be determined, and then the types of account managers needed and their authorities, responsibilities and tasks. When the profiles of the account managers are determined, account managers can be selected.

Recommendations

By means of the framework and the guidelines, account management systems can be designed or redesigned. Because implementation, consolidation, and evaluation of account management systems deserve attention too, recommendations on the subjects are given based on literature and field research. Both the framework for the design of account management systems, and the recommendations for design, implementation and evaluation, can be seen as recommendations for business practice. This research mainly focuses on the organisation of account management systems, the roles and functions of account managers and accounts, and the experiences with the account management systems. However, there are substantial possibilities for continuous research. Therefore, recommendations are presented regarding further research for, among others, the process of implementation and evaluation of account management systems, for the mutual influence between account management systems and respectively the internal and external environment, and for account management systems in other parts of the organisation.

Curriculum Vitae

Marion Kempeners werd geboren op 23 juni 1968 in Heerlen. Na het behalen van het Mavo, Havo en VWO diploma, ging zij in 1987 Bedrijfskunde studeren aan de HTS in Eindhoven. Na het behalen van het propaedeuse, maakte zij in 1988 de overstap naar de opleiding Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. In 1993 rondde zij de opleiding af met een afstudeeropdracht op het gebied van inkoopmanagement uitgevoerd bij Fokker Aircraft, Schiphol. Vervolgens is zij als inkoper in dienst getreden bij Fokker Aircraft Services in Woensdrecht. In augustus 1994 is zij als assistent-in-opleiding gaan werken bij de Vakgroep Bedrijfseconomie & Marketing van de tegenwoordige faculteit Technologie Management aan de Technische Universiteit Eindhoven. Gedurende vier jaar heeft zij zich bezig gehouden met onderzoek op het terrein van business marketing en in het bijzonder naar accountmanagement. Van haar hand verschenen een groot aantal (inter)nationale publicaties in vak- en wetenschappelijke tijdschriften en (hand)boeken. Ook is zij op diverse (inter)nationale wetenschappelijke en vakcongressen als spreker opgetreden. Daarnaast is zij bestuurslid van het NIMA-IMG, de business marketing groep van het NIMA. Zij is voorzitter van de NIMA-IMG werkgroep Relaties in Industriële Markten en van de NIMA-IMG werkgroep Accountmanagement i.o. Sinds oktober 1998 is zij werkzaam als management consultant bij Inter Access Management View in Hilversum.



Stellingen

behorende bij het proefschrift

Ontwerp van accountmanagementsystemen

van

Marion Kempeners

10 maart 1999

I

De accountmanager dient de belangen van zijn bedrijf door het dienen van de belangen van de account. Hij heeft een intermediaire functie, waarbij hij vertegenwoordiger is van zijn bedrijf naar de account en vertegenwoordiger is van de account in zijn bedrijf (Dit proefschrift, hoofdstuk 3).

II

Voor accountmanagementsystemen geldt dat er geen 'one best way to organize' is en dat een organisatiestructuur optimaal is voor een beperkte tijdsduur (Shapiro en Moriarty 1984, p.1; Dit proefschrift, hoofdstuk 4).

III

Ontwerp en implementatie van een accountmanagementsysteem is een langdurig en moeizaam proces. Slechts met wisselend succes slagen bedrijven erin om een accountmanagementsysteem te ontwikkelen en in de organisatie te integreren. Ook is niet duidelijk of met een accountmanagementsysteem betere resultaten worden behaald dan zonder. (Dit proefschrift hoofdstuk 8 en 10)

IV

Een belangrijke reden om een accountmanagementsysteem in te voeren, is dat de klant niet langer zaken wil doen met verschillende verkopers, maar één vast aanspreekpunt eist. Niettemin worden bij grotere bedrijven accountmanagementsystemen veelal decentraal georganiseerd. Uiteindelijk is er dan voor de klant weinig veranderd. Deze doet zaken met verschillende accountmanagers van één en hetzelfde bedrijf. (Dit proefschrift, hoofdstuk 8 en 11)

V

De tendens om iedere verkoper 'accountmanager' te noemen, doet onrecht aan de oorspronkelijke doelstelling van accountmanagement. (Dit proefschrift, hoofdstuk 11)

VI

Een branchegerichte benadering in onderzoek en advisering leidt tot meer van hetzelfde in een branche en ontkent dat van andere branches geleerd kan worden.

VII

Voor kwalitatief onderzoek geldt net zoals voor kwantitatief onderzoek dat kwantiteit boven kwaliteit gaat.

VIII

Vrouwelijke promovendi krijgen op de receptie na afloop van de promotiezitting minder wijn dan hun mannelijke collega's.

IX

Flexibele werktijden werken in het nadeel van de 'ochtendmens'. De meeste mensen weten wel hoe laat je naar huis gaat, maar niet hoe vroeg je begonnen bent. Hierdoor wordt gedacht dat mensen die werken van 9.30 tot 18.00 uur, langer en meer werken, dan mensen die werken van 8.00 tot 17.30 uur.

X

Zolang er elf nationale varianten van de Euro zijn, kan er niet gesproken worden van één Europese munt.

XI

Hard rijden is voor de meeste auto's geen probleem, rustig rijden voor de meeste automobilisten wel.

XII

Indien de overheid het milieu serieus wil nemen, dan zal zij kinderbijslag moeten omzetten in kinderbelasting.