

Beter verkopen

Van verkoopsmanager tot manager van de verkoop

Jo Sanders

Vennoot

Hoofd E&Y Entrepreneurial Consulting

Het is verkeerd om je verkopers alleen maar te beoordelen op de gerealiseerde omzet; een beoordeling op basis van een combinatie van omzet en behaalde marge is ideaal.

Inleiding

Om een bedrijf goed te leiden moet u naast een intern goed gestructureerde organisatie ook over de nodige managerscapaciteiten beschikken.

Van even groot belang is dat u de markt voor uw product juist inschat. Daarom is het belangrijk af en toe stil te staan bij uw verkoopsorganisatie en hoe u die beheert.

Uw vertegenwoordigers zijn immers uw ambassadeurs, en u stuurt ze niet alleen op pad om de levensbelangrijke signalen uit de markt op te vangen. U wil ook dat ze uw concurrentieel voordeel in de verf zetten en dat uw producten maximaal verkocht worden.

Verkoopsmanagement

Net zoals in andere domeinen van het management is het verkoopsmanagement in de voorbije tien jaar snel geëvolueerd en geprofessionaliseerd. Waar vroeger de vertegenwoordigers de enige tastbare contacten vormden tussen de onderneming en de klant, is door onder meer de nieuwe communicatiemedia (fax, e-mail, ...) de rol van de externe verkoper sterk veranderd.

Een typische verkoopsploeg, pakweg tien jaar terug, reageerde vooral op signalen. Verkopers stelden rondt van klantenbezoeken op in de hoop om tijdens deze bezoeken nieuwe producten voor te stellen en een bestelling te mogen "opschrijven". Regelmatige bezoeken waren in dat systeem noodzakelijk en de ondersteuning van de

interne diensten was onbestaande of onvoldoende.

Het was alsof men verwachtte dat een goede verkoper enkel verkocht dankzij zijn goede persoonlijke relatie met de klant. Ook leek het erop dat deze persoonlijke relatie waarborgde dat de concurrentie bij de klant werd geweerd.

Nieuwe communicatiemedia en de professionalisering van de inkoopdiensten hebben er echter voor gezorgd dat bedrijven vandaag met andere criteria en op totaal andere gronden een inkoopbeslissing nemen.

Het moderne verkoopsteam

Een moderne verkoopsdienst reageert niet op de dingen die gebeuren, hij gaat proactief tewerk.

De moderne verkoper bereidt zich grondig voor op zijn bezoeken. Luisteren naar klanten is zijn voornaamste bezigheid: inspelen op hun behoeften, hun vragen beantwoorden, een toegevoegde waarde creëren.

De echt grote klanten bezoekt hij regelmatig, de anderen worden gebeld door de interne verkoopsdienst. Hij concentreert zich gedurende een derde van zijn tijd op het bewerken van prospects.

De A-klanten (de trouwste en de beste klanten maken slechts 20% uit van het totaal aantal klanten maar realiseren 80% van de marge) krijgen een bijzondere aandacht en een uitgebreidere dienstverlening. Door een continue waardecreatie worden deze klanten extra verzorgd en blijft het bedrijf de concurrentie voor.

Maar ook alle andere klanten (de B-klanten) worden "bewerkt". Op een goed uitgekende wijze probeert men er een A-klant van te maken.

Verder moet de moderne verkoper nauw samenwerken met de interne verkoopsdienst onder het motto "Alles wat de interne verkoopsdienst kan doen in de voorbereiding, in de uitvoering of in de nasleep van een order moet aan hen overgelaten worden".

De verkoopsverantwoordelijke ziet er vooral op toe dat alle activiteiten georganiseerd worden op de meest efficiënte wijze, ondersteund door een goede planning en een goed rapporteringssysteem.

De prijsval

Van oudsher verwacht men van een verkoopsploeg dat ze vooral omzet genereert. Uiteraard blijft dit nog steeds een zeer belangrijke opdracht, alleen moet men deze omzet ook koppelen aan een goede marge bijvoorbeeld.

Verkopers werken vaak met becijferde omzetobjectieven, gekoppeld aan een bonussysteem voor vergoedingen. De verleiding is dan ook groot om de omzetobjectieven kost wat kost te willen halen. Bij elke moeilijk af te sluiten verkoop heeft de verkoper er bijgevolg alle belang bij om de gemakkelijkste weg te volgen en de verkoop af te sluiten door de prijs te laten dalen. Bijgevolg offert hij dus een (flink) deel van de marge op om een bepaalde omzet te realiseren.

Een relatief kleine prijsreductie kan echter zeer grote effecten hebben op de resultaten van de onderneming. Dit heeft als gevolg dat de omzetten die moeten gehaald worden om die prijsreductie te compenseren zeer sterk kunnen stijgen om toch dezelfde globale winstmarge te halen.

Elke verkoper moet zich bijgevolg, telkens als hij een prijsreductie overweegt, afvragen hoeveel omzet of hoeveel extra stuks hij moet verkopen om eenzelfde globale marge te halen.

Tabel 1

Prijzreductie: u verkoopt met een marge van 25%

U verkoopt producten met een marge van 25%, als u de verkoopprijs doet dalen met X%. Hoeveel producten moet u aan de nieuwe prijs méér verkopen in omzet en aantal stuks om deze prijsdaling te compenseren en nog steeds evenveel winst te maken ?

prijzdaling	noodzakelijke meeromzet	noodzakelijke meer-stuks
- 5 %	+ 18,75 %	+ 25 %
-10 %	+ 50 %	+ 67 %
-15 %	+ 213,5 %	+ 250 %

Tabel 2

Prijzreductie: u verkoopt met een marge van 15%

U verkoopt producten met een marge van 15%, als u de verkoopprijs doet dalen met X%. Hoeveel producten moet u aan de nieuwe prijs méér verkopen in omzet en aantal stuks om deze prijsdaling te compenseren en nog steeds evenveel winst te maken ?

(met een prijsdaling van 15% is geen compensatie meer mogelijk):

prijzdaling	noodzakelijke meeromzet	noodzakelijke meer-stuks
- 5 %	+ 42,5 %	+ 50 %
-10 %	+ 270 %	+ 300 %
-15 %	-	-

Tabel 3

Prijzstijging: u verkoopt met een marge van 25%

U verkoopt producten met een marge van 25%, als u de verkoopprijs doet stijgen met X%. Hoeveel producten moet u aan de nieuwe prijs minder verkopen in omzet en aantal stuks om een gelijke absolute marge te verdienen?

prijzstijging	mogelijke minderomzet	mogelijke minder-stuks
+ 5 %	- 12,5 %	- 17 %
+10 %	- 21,4 %	- 28,6 %
+15 %	- 29 %	- 37 %

Uit de tabellen 1 en 2 blijkt duidelijk dat de effecten van ogenschijnlijk kleine prijsreducties enorm kunnen zijn. Natuurlijk geldt ook het omgekeerde: als de verkoper erin slaagt om de prijs te verhogen, hoeveel omzet mag u dan verliezen om hetzelfde niveau te bereiken van de totale verdiende marge? Uit tabel 3 blijkt dat u ook tamelijk wat klanten mag verliezen, die allicht alleen omwille van het prijsvoordeel bij u kopen, voor u aan absolute marge inboet.

Manager van de verkoop

We hebben de elementen van de nieuwe verkoopsaanpak voor u

op een rijtje gezet aan de hand van een aantal vragen die u zich waarschijnlijk ook stelt.

Wat is de taak van de verkoopsploeg ?

De taak van uw verkoopsploeg is bestaande klanten te houden en nieuwe klanten te werven.

De ploeg moet goed georganiseerd zijn en het maximale resultaat bereiken met een gegeven vaste kost. Een goed evenwicht vinden tussen de interne en externe verkoopsdienst is belangrijk. Essentiële aandachtspunten zijn:

- *Maakt de verkoopsploeg een*

TIV

Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen vzw

Gemeenschappelijke Cel van de Vlaamse GOM's

Als innoverende KMO wenst U: een goed product, een geschikte partner, een klare kijk op de nieuwste technologische ontwikkelingen, een passende strategie, de juiste informatiekanalen, een snel resultaat

TIV:

uw rechterhand voor een succesvolle innovatiestrategie

Tot uw beschikking staan: een multidisciplinair team jarenlange ervaring in het opsporen van de nieuwste producten, processen of projecten toegang tot databanken, instituten, federaties,... waar ook ter wereld een flexibele, uitgeteste methodiek technologie-monitoring geleide workshop voor het initiëren van productideeën

TIV biedt U een volledig gepersonaliseerd programma aan

startbespreking en formulering van uw interesseprofiel wereldwijde prospectie en contactname analyse van de respons evaluatie van de voorstellen rapportering van de resultaten opvolging van de contacten

Contactadressen

GOM - West-Vlaanderen
Baron Ruzettelaan 33,
8310 Brugge-Assebroek
Tel. 050/36 71 00
Fax 050/36 31 86

TIV
Bisschoffsheim 25,
1000 Brussel
Tel. 02/219 56 10
Fax 02/219 82 27

onderscheid tussen suspects, prospects en klanten (zie tabel 4)?

- *Worden ze alle drie efficiënt bewerkt?*
Wordt de nadruk gelegd op het creëren van waarden voor de klant?

Wat is de taak van de vertegenwoordigers ?

Verkopers moeten veel meer doen dan klanten bezoeken. Essentiële aandachtspunten zijn:

- *Bezoeken zij de bestaande A-klanten en B-klanten in een juiste frequentie ?*
- *Bezoeken zij voldoende prospects?*
- *Worden de bezoeken goed voorbereid?*
- *Brengen zij de marktinformatie terug naar de onderneming op een georganiseerde wijze ?*

Zijn de vertegenwoordigers efficiënt ?

Externe verkopers kosten veel geld (salaris, bonus, auto,

Tabel 4

Suspects:	<ul style="list-style-type: none"> • Verzameld via markt- en marketinginformatie; • Verzameld door de interne verkooopsdienst.
Prospects:	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste contact (via de telefoon) door interne verkooopsdienst; • Eerste bezoek door vertegenwoordiger.
Klanten:	<ul style="list-style-type: none"> • Worden bewerkt door een goed samenspel van de vertegenwoordigers en de interne verkooopsdienst; • Er wordt een onderscheid gemaakt tussen A-klanten en B-klanten. (A-klanten zijn de 20% klanten die zorgen voor 80% van de marge)

verplaatsingskosten...).

Bovendien is het risico op tijdsverlies wegens de verkeers-situatie (files) zeer groot.

Essentiële aandachtspunten zijn:

- *Kennen ze het product en de markt voldoende?*
- *Hoeveel bezoeken leggen ze af per dag ?*
- *Wat zijn de resultaten van hun bezoeken, wat is hun succesgraad? Hoeveel tijd besteden ze aan reizen, bezoeken, telefoneren en administratie ?*

- *Hebben ze een goede planning met een goede tijdsverdeling voor A-klanten, B-klanten en voor prospectie ?*

Zijn de vertegenwoordigers goede verkopers ?

Dit is de hamvraag voor elke bedrijfs- en verkooopsleider.

Er is een duidelijke evolutie in het profiel van verkopers van iemand die het goed kan uitleggen, overtuigen en een goede vriendschappelijke relatie kan onderhouden tot

Het is de taak van de proactieve verkooopsleider om op een efficiënte manier een waarde te verkopen aan de klanten, zich te concentreren op het behoud van winstgevende klanten en het werven van nieuwe klanten.



Tabel 5

Bruto marge	Bruto marge	Omzet	Aantal orders	Aantal bezoeken	Gewerkte dagen
Geplande werkdagen	Omzet	Aantal orders	Aantal bezoeken	Gewerkte dagen	Geplande werkdagen

Het resultaat van de verkoop is een vermenigvuldiging van de volgende elementen:

resultaat	=	marge	x	ordergrootte	x	succesgraad	x	graad van de activiteit	x	aanwezigheid
-----------	---	-------	---	--------------	---	-------------	---	-------------------------	---	--------------

iemand die het best empathisch kan inspelen op de behoeften van de klant.

- Essentiële aandachtspunten zijn:
- *Kunnen ze luisteren naar de klant?*
 - *Zijn de verkopers empathisch, kunnen zij zich inleven in de behoeften van de klant?*
 - *Weten ze welke waarden ze aan de klant kunnen aanbieden?*
 - *Kunnen ze een verkoop afsluiten?*

Is de verkoopsleiding bekwaam ?

Een verkoopsleider is niet meer per definitie de beste verkoper met de langste ervaring. Hij is een echte “manager van de verkoop” geworden.

- Essentiële aandachtspunten zijn:
- *Kent hij de markt en het marktpotentieel?*
 - *Kan hij een goede planning maken?*
 - *Kan hij vertegenwoordigers evalueren op basis van concrete, meetbare resultaten?*
 - *Kan hij de vertegenwoordigers coachen om er waardecreatoren van te maken?*
 - *Kan hij de vertegenwoordigers goed doen samenwerken met de interne verkooptdienst?*

Is de interne verkooptdienst op zijn taak berekend?

Een goede interne verkooptdienst vormt een ondersteunende pijler voor de externe ploeg, zodat deze met een maximale efficiëntie en effectiviteit kan werken.

- Essentiële aandachtspunten zijn:
- *Kunnen de interne verkopers telefonisch klanten en prospects bewerken?*

- *Hoeveel vertegenwoordigers moet één interne medewerker ondersteunen?*
- *Komen de externen de afspraken met de klanten na?*

Hoe worden de vertegenwoordigers en de interne verkooptdienst gemotiveerd ?

Dit is wellicht de belangrijkste taak van de “manager van de verkoop”. Essentiële aandachtspunten zijn:

- *Bestaat er een goed bonussysteem?*
- *Bestaat er een promotiesysteem?*
- *Worden er opleidingen georganiseerd ?*

Metten is weten, de formule tot succes

Het is een fabel dat een “goede verkoop” moeilijk of niet te becijferen is. Het is steeds nuttig om in het verkoopsproces zoveel mogelijk objectieve en meetbare informatie te verzamelen.

Met de formule uit tabel 5 (uit *Verkoop efficiency* van Paul Postma, Samson) is het mogelijk een vrij simpele berekening te maken van de efficiëntie van de verkoop.

Het is de taak van de verantwoordelijke van de verkoop om elke vertegenwoordiger te beoordelen op elk van deze elementen.

Eigenlijk heeft de verkoper de sleutel van zijn succes zelf in de hand, via volgende formule:

- **Marge:** wordt bepaald door zijn prijs-zetting
- **Ordergrootte:** grote of kleine orders

- **Succesgraad:** kan hij goed afsluiten ?
 - **Graad van activiteit:** doet hij voldoende bezoeken?
 - **Graad van aanwezigheid:** is hij veel afwezig ?
- Het werken met deze formule heeft een aantal zeer concrete voordelen :

- De informatie is eenvoudig te verzamelen;
- Het resultaat is eenvoudig te interpreteren;
- De verkoper en de verkoopsleiding kunnen indien nodig onmiddellijk actie nemen;
- De resultaten zijn objectief vergelijkbaar met andere vertegenwoordigers;
- Via de historiek van cijfers kunnen ook objectieven vooropgesteld worden voor een budget.

Ten slotte

Mensen maken het verschil. Ze zo effectief en efficiënt mogelijk inzetten is de kunst. De complementariteit tussen de externe vertegenwoordigers en de interne verkooptdienst bepaalt het succes.

Al te dikwijls wordt door verkopers toegegeven op de prijs, waardoor het werken op de competitieve voordelen van de onderneming met zijn producten en service misschien eerder aangewezen is. Om de prijsreductie te compenseren moet de onderneming soms enorme bijkomende omzetten realiseren.

Het is een oud fabeltje dat men externe verkopers niet kan meten. Objectieve maatstaven bepalen het gedrag, vooral wanneer deze maatstaven verbonden zijn met budgetten en een motiverend bonussysteem.