

# KMOBRIEF

NIEUWSBRIEF VOOR DE ONDERNEMER

**ERNST & YOUNG**  
FROM THOUGHT TO FINISH.™  
nummer 55

Maandelijkse nieuwsbrief van Ernst & Young  
September 1999, derde jaargang

## I N H O U D

VERKOOP-  
MANAGEMENT



HET MODERNE  
VERKOOPTEAM



PRIJSREDUCTIE



MANAGER  
VAN DE VERKOOP



DE SUCCES-  
FORMULE  
'METEN  
IS WETEN'



TENSLLOTTE



VERKOOPMANAGEMENT

## Beter verkopen: van 'verkoopmanager' tot 'manager van de verkoop'

*Een bedrijf leiden heeft natuurlijk veel met interne organisatie en managerscapaciteiten te maken: leiderschap, people-management, en financiële en juridische aspecten van een zaak.*

*Maar u weet ook wel dat het nog meer te maken heeft met de inschatting van de markt, úw markt, úw klanten, en hoe en of u voldoende verkoopt.*

*Daarom is het niet onverstandig af en toe stil te staan bij uw verkooporganisatie en de wijze waarop u die beheert. Uw verkopers zijn immers uw ambassadeurs.*

*U stuurt ze niet alleen op pad om de levensbelangrijke signalen uit de markt op te vangen. U wilt ook dat ze uw concurrentiële voordeel in de verf zetten en dat ze uw producten maximaal verkopen.*

### Verkoop- management



*Net zoals in andere domeinen van het management is het verkoopmanagement de voorbije 10 jaar snel geëvolueerd en geprofessionaliseerd.*

*Vroeger was de verkoper in de eerste plaats de communicatieschakel tussen het bedrijf en de klant. Dankzij de nieuwe communicatiemediën (fax, E-mail) vervult hij nu een veel ruimere rol.*

Een typisch verkoopteam, pakweg 10 jaar terug, reageerde vooral op signalen. Verkopers stelden rondt van klantenbezoeken op, in de hoop tijdens die bezoeken nieuwe producten voor te stellen en een bestelling te mogen 'noteren'. 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, en dat die klant uit sympathie bij hem persoonlijk kocht en niet bij het bedrijf. Ook

Stelt u nog rondan van bezoeken op?  
 Truapt u soms nog in de prijsval?  
 Kent u het effect van 5% korting?  
 Hebt u al een manager van de verkoop?  
 Wat hebben omzetten met marges te maken?  
 Kunt u de prestaties van uw verkopers meten?



## DOEN!

Maak een duidelijk onderscheid tussen uw A-klanten en B-klanten.

leek het erop dat, juist door deze persoonlijke relatie, de concurrentie van de klant werd geweerd.

Nieuwe communicatiemedia en de professio-

nalisering van de inkoopdiensten hebben ervoor gezorgd dat bedrijven vandaag met andere criteria en op totaal andere gronden een inkoopbeslissing nemen.

## Het moderne verkoopteam



*Een moderne verkoopteam reageert niet op de dingen die gebeuren, maar gaat pro-actief tewerk.*

De moderne verkoper bereidt zich op zijn bezoeken voor. De klant vraagt zich af of het product zijn bedrijf vooruit zou kunnen helpen. Luisteren naar klanten is de voornaamste bezigheid van de moderne verkoper: inspelen op hun behoeften, hun vragen beantwoorden, een toegevoegde waarde creëren.

Hij bezoekt regelmatig de echt grote klanten; de kleinere worden door de interne verkoopdienst gebeld. Hij concentreert zich gedurende een derde van zijn tijd op het bewerken van prospects.

**A-klanten** (de trouwste en de beste klanten) maken slechts 20% van het klantenbestand uit, maar realiseren wel 80% van de marge. Zij krijgen een bijzondere aandacht en een uitgebreidere dienstverlening. Door een continue waardecreatie worden ze extra verzorgd. Het bedrijf blijft de concurrentie voor.

Maar ook de **B-klanten** (alle andere klanten) worden 'bewerkt'. Op doordachte wijze probeert de verkoper A-klanten van hen te maken. Verder is er een zeer goede samenwerking met de interne verkoopteam onder het motto 'Tijdens de voorbereiding, de uitvoering of de nasleep van een order moet de verkoper zoveel mogelijk aan de interne verkoopteam overlaten'.

De verkoopverantwoordelijke ziet er vooral op toe dat de activiteiten op de meest efficiënte wijze georganiseerd worden, met een goede planning en een goed rapporteringstelsel.

## Prijsreductie



## PRIJSREDUCTIE :

U VERKOOPT MET EEN MARGE VAN 25%  
 U verkoopt producten met een marge van 25%. Als u de verkoopprijs laat dalen met x%, hoeveel producten moet u dan aan de nieuwe prijs méér verkopen in omzet en aantal stuks om die prijsdaling te compenseren en nog steeds evenveel winst te maken?

PRIJS-DALING	NOODZAKELIJKE MEEROMZET	NOODZAKELIJKE MEERSTUKS
- 5%	+ 18,75%	+ 25%
- 10%	+ 50%	+ 67%
- 15%	+ 213,5%	+ 250%

## PRIJSREDUCTIE :

U VERKOOPT MET EEN MARGE VAN 15%  
 U verkoopt producten met een marge van 15%. Als u de verkoopprijs laat dalen met x%, hoeveel producten moet u dan aan de nieuwe prijs méér verkopen in omzet en aantal stuks om die prijsdaling te compenseren en nog steeds evenveel winst te maken (met een prijsdaling van 15% is er geen compensatie meer mogelijk)?

PRIJS-DALING	NOODZAKELIJKE MEEROMZET	NOODZAKELIJKE MEERSTUKS
- 5%	+ 42,5%	+ 50%
- 10%	+ 270%	+ 300%
- 15%	-	-

*Van oudsher wordt een verkoopteam vooral verondersteld omzet te genereren. Dat is en blijft een zeer belangrijke opdracht. Maar er wordt nog veel meer verwacht, bijvoorbeeld dat die omzet met een goede marge gepaard gaat.*

Verkopers werken vaak met gecijferde omzetobjectieven, waaraan dan weer een bonussysteem voor vergoedingen vasthangt. De verleiding die omzetobjectieven kost wat kost te halen, is ook groot. Bij elke moeilijke af te sluiten verkoop heeft de verkoper er belang bij de gemakkelijkste weg te volgen om de verkoop toch te realiseren. Hij kan dat doen door de prijs te laten dalen en dus een (flink) deel van de marge op te offeren.

Een relatief kleine prijsreductie kan zeer grote effecten hebben op de resultaten van de onderneming. Daardoor kunnen de omzetten die nodig zijn om die prijsreductie te compenseren en toch dezelfde globale winstmarge te halen, zeer sterk stijgen.



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



Uit de voorbeelden blijkt duidelijk dat de effecten van ogenschijnlijk kleine prijsreducties enorm kunnen zijn.

Natuurlijk geldt ook het omgekeerde: als de verkoper erin slaagt de prijs te verhogen, hoeveel omzet mag u dan verliezen om op hetzelfde niveau te komen van de totaal verdiende marge?

Uit het voorbeeld blijkt dat, voordat u aan absolute marge inboet, u ook vrij veel klanten mag verliezen die enkel voor het prijsvoordeel bij u kopen.

**PRIJSSTIJGING :**

**U VERKOOPT MET EEN MARGE VAN 25%**  
U verkoopt producten met een marge van 25%. Als u de verkoopprijs laat stijgen met x%, hoeveel producten mag u dan aan de nieuwe prijs minder verkopen in omzet en aantal stuks om een gelijke absolute marge te verdienen?

PRIJS-STIJGING	MOGELIJKE MINDEROMZET	MOGELIJKE MINDERSTUKS
+ 5%	- 12,5%	- 17%
+ 10%	- 21,4%	- 28,6%
+ 15%	- 29%	- 37%

**DOEN !**

Beoordeel uw verkopers niet alleen op omzet. Een goede omzet in combinatie met de vooropgestelde marge is ideaal.



## Manager van de verkoop



*We hebben de elementen van de nieuwe verkoopaanpak voor u op een rijtje gezet aan de hand van een aantal vragen die u zich waarschijnlijk ook al had gesteld.*

*Als u al deze vragen beantwoordt, weet u of, en hoe goed uw verkooporganisatie aangepast is.*

### WAT IS DE TAAK VAN UW VERKOOPTEAM?

- Maakt het verkoopteam een onderscheid tussen suspects, prospects en klanten?
- Worden ze alle drie efficiënt bewerkt?
- Wordt de nadruk gelegd op het creëren van waarden voor de klant?

**De taak van uw verkoopteam is klanten te houden en nieuwe klanten te vinden.**

### WAT IS DE TAAK VAN UW VERKOPERS?

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

**Verkopers moeten veel meer doen dan klanten bezoeken.**

### GAAN UW VERKOPERS EFFICIËNT TE WERK?

- Kennen ze het product en de markt voldoende?
- Wat zijn de resultaten van hun bezoeken, wat is hun graad van succes?

- 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 prospectie?
- Hoeveel bezoeken per dag leggen ze af?

**Verkopers kosten veel geld (salaris-bonus-auto). Gezien de huidige verkeerssituatie is het risico op tijdverlies zeer groot.**

### KUNNEN UW VERKOPERS VERKOPEN?

- Luisteren zij naar de klant?
- Zijn de verkopers empathisch, kunnen zij zich inleven in de behoeften van de klant?
- Weten ze welke waarden ze de klant kunnen aanbieden?
- Kunnen ze een verkoop afsluiten?

**Dit zijn essentiële vragen voor elke bedrijfs- en verkoopleider.**

### IS UW VERKOOPLIEDER BEKWAAM?

- Kent hij de markt en het marktpotentieel?
- Kan hij een goede planning maken?
- Kan hij verkopers evalueren op basis van concrete, meetbare resultaten?
- Kan hij de verkopers coachen om er waardecreeatoren van te maken?
- Kan hij de verkopers goed laten samenwerken met de interne verkoopteam?

**Een verkoopleider is geëvalueerd van 'de beste verkoper' naar 'manager van de verkoop'.**

### IS UW INTERNE VERKOOPTDIENST GOED VOORBEREID?

- Kunnen de interne verkopers telefonisch klanten en prospects bewerken?

**DOEN !**

Zorg ervoor dat de interne en externe verkoopteam een eenheid vormen, m.a.w. dat ze elkaar aanvullen, intensief communiceren en goed samenwerken.



**Suspects**

- Verzameld via markt- en marketinginformatie.
- Verzameld door de interne verkoopteam.



**Prospects**

- Eerste contact (via de telefoon) door interne verkoopteam.
- Eerste bezoek door verkopers.

**Klanten**

- Worden bewerkt door een goed samenspel van de verkopers en de interne verkoopteam.
- Worden verdeeld in A-klanten en B-klanten (A-klanten zijn de 20% klanten die zorgen voor 80% van de marge).

Het is de vraag of uw team goed georganiseerd is en of het team het maximale resultaat met een gegeven vaste kost wel bereikt. Een goed evenwicht vinden tussen de interne en externe verkoopteam is essentieel.





Er is een duidelijke evolutie van verkopers die het goed kunnen uitleggen, iemand overtuigen en een vriendschappelijke relatie met de klant onderhouden naar verkopers die empathisch kunnen inspelen op de behoeften van de klant.

- Hoeveel verkopers moet één interne medewerker kunnen ondersteunen?
- Komen de verkopers de afspraken met de klanten na?

Een goede interne verkoopdienst ondersteunt de verkoper en realiseert samen met de verkoper een maximale efficiëntie.

## HOE MOTIVEERT U DE VERKOPERS EN DE INTERNE VERKOOPDIENST?

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

Dit is wellicht de belangrijkste taak van de 'manager van de verkoop'.

## De succesformule 'meten is weten'



- Graad van activiteit : legt hij voldoende bezoeken af?
- Graad van aanwezigheid : is hij veel afwezig?

Het is een fabeltje dat een 'goede verkoop' moeilijk of niet te becijferen is. Het is altijd nuttig om in het verkoopproces zoveel mogelijk objectieve en meetbare informatie te verzamelen.

De verkoopleider moet elke verkoper op elk van de bovenstaande elementen beoordelen. Eigenlijk heeft de verkoper de sleutel van zijn succes zelf in de hand.

- Marge: wordt bepaald door zijn prijszetting.
- Ordergrootte : grote of kleine orders?
- Succesgraad : kan hij goed afsluiten?

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 verkoopleiding kunnen, indien nodig, onmiddellijk actie ondernemen.
- De resultaten zijn objectief vergelijkbaar met die van andere verkopers.
- Via de historiek van cijfers kunnen ook objectieven vooropgesteld worden voor een budget.

Met de volgende formule (uit: 'Verkoop efficiency' - drs. Paul Postma - Samson Nederland) is het mogelijk een vrij simpele berekening te maken van de efficiëntie van de verkoop:

brutomarge	=	brutomarge	X	omzet	X	aantal orders	X	aantal bezoeken	X	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 activiteit	X	graad van aanwezigheid
-----------	---	-------	---	--------------	---	-------------	---	----------------------	---	------------------------



## ERNST & YOUNG

FROM THOUGHT TO FINISH™

MAANDELIJKE NIEUWSBRIEF  
VAN ERNST & YOUNG

VERANTWOORDELIJKE  
UITGEVER

Ernst & Young - Riet Bots,  
Marcel Thirylaan 204, 1200 Brussel.  
Prijs: 2.500 BEF/jaargang  
Verschijnt niet in juli.

INLICHTINGEN  
Riet Bots,

Tel. 02/774 91 17 Fax 02/774 90 90  
e-mail : riet.bots@ey.be  
http://www.kmobrief.be  
http://www.lettrepme.be

## Tenslotte



Uw mensen maken het verschil. Het is de kunst hen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten. De complementariteit tussen de verkopers en de interne verkoopdienst bepaalt het succes.

Verkopers geven maar al te vaak op de prijs toe. Waarschijnlijk is het in veel gevallen eerder aangewezen op de competitieve voordelen van uw bedrijf met uw producten en service te werken. Om toegestane prijsreducties te compenseren, moet de onderneming soms enorme bijkomende omzetten realiseren.

De pro-actieve verkoopsleider moet zijn klanten op een efficiënte manier een waarde verkopen. Hij moet zich zowel op het behoud van winstgevende klanten als op het vinden van nieuwe klanten concentreren.

Dat men externe verkopers niet kan meten, is een oud fabeltje.

Objectieve maatstaven bepalen het gedrag, vooral als ze gepaard gaan met budgetten en een motiverend bonussysteem.

Jo Sanders, VENNOOT  
HOOFD E&Y ENTREPRENEURIAL CONSULTING  
T 02-774 92 33 09-223 80 05