

Vergroot je omzet, stuur een klant weg

Ieder bedrijf heeft ze: klanten die veel aandacht opeisen, maar per saldo weinig opleveren. SalesExpert sprak hierover met André A. Hagelen, directeur Search & Results en specialist in databaseanalyses en acquisitiestrategie. Hagelen is glashelder: durf afscheid te nemen van bepaalde klanten en je zult zien dat je omzet en winst enorm groeien. Maar hoe onderscheid je het kaf van het koren? En wat betekent dit voor de manier van verkopen en de inrichting van de organisatie?

Volgens jou kan de winstgevendheid van bedrijven sterk verbeteren door je klantenbestand kritisch tegen het licht te houden. Hoe bedoel je dat?

"Het is een feit dat je meer winst kunt maken door beter te letten op het type klant dat je werft. Dat is niet alleen een gevoel, het blijkt ook uit onderzoek. Al in 1999 heeft het bureau MSP Associates onderzoek gedaan onder auspiciën van de Europese Unie, waaruit bleek dat maar twintig procent van je klantenbestand echt winstgevend is. Minstens zo schokkend feit uit dat onderzoek is dat ongeveer dertig procent van de klanten verliesgevend blijkt te zijn. Daarmee werd bedoeld dat het bedrijf over een periode van vijf jaar alleen maar geld kost als je kijkt naar de kosten om de klant te werven en de kosten die het bedrijf heeft om de klant te behouden. Dus door beter te letten op het type klant dat je werft kun je je winstgevendheid vergroten. Mooi voorbeeld hiervan is Vodafone. Dit bedrijf heeft in één jaar een winstexplosie doorgemaakt van 153% door simpelweg het contract met verliesgevende klanten te beëindigen."

Kun je praktijkvoorbeelden geven van verliesgevende klanten?

"Ik kan dat wel illustreren met een simpel en mogelijk herkenbaar voorbeeld. Een bedrijf plaatst een advertentie in een blad voor € 2000,-. Er reageren tien mogelijke klanten, waarvan er uiteindelijk twee overblijven. Dan kun je dus zeggen dat elke klant € 1000,- heeft gekost. Als een klant vervolgens maar € 400,- per jaar omzet kun je vervolgens stellen dat je die klant dus in tweeënhalf jaar terugverdient. Maar dat is een verkeerde opvatting. Dergelijke kleine klanten krijgen namelijk toch relatief veel aandacht van de buitendienst. Er worden al gauw één tot twee bezoeken per jaar afgelegd en als je al dat soort kosten gaat meerekenen, kom je vaak erg bedrogen uit. Dan blijkt zo'n klant je eigenlijk alleen maar geld te kosten."

Het klinkt simpel: winstgevende klanten binnenhalen. Maar hoe krijg je dat voor elkaar?

"Er zijn een paar feiten waar je op moet letten. Iedereen kent de 80%/20%-regel, maar veel minder bekend is dat de helft van de helft van het klantenbestand van een bedrijf voor slechts 5% van de omzet zorgt. Ook dat cijfer is afkomstig uit onderzoek en ik verbaas me er telkens weer over hoe waar dit gegeven is. En het komt echt bij alle soorten bedrijven voor."

Het moet allereerst een keuze zijn van de directie en het managementteam dat een bedrijf zich meer moet richten op klanten die potentieel ook echt kunnen bijdragen aan de omzet, en daarmee aan de winst. Dat betekent dus dat je het lef moet hebben om bepaalde klanten te laten vallen. Gelukkig hebben steeds meer bedrijven dat lef. We zien dat de laatste twee jaar veel bedrijven er voor kiezen de verkoop intern te professionaliseren. Voorheen hing verkoop er een beetje bij, nu zie je dat er ook vanuit raden van commissarissen een roep van verkoop een primair proces te maken. Met succes: veel bedrijven zitten dankzij die aanpak enorm in de lift. En aangezien nu steeds meer andere organisaties ook deze strategie kiezen, zal dit de komende vijf jaar sterk verder toenemen.

Tweede voorwaarde om je strategie te veranderen is dat je een cultuurverandering inzet bij de verkoop. Die moeten zich niet meer richten op bedrijven die mogelijk interesse hebben in jouw product, maar op bedrijven waarvan zij denken dat het de moeite waard is om daar tijd en aandacht aan te schenken. Daarbij speelt het omzetpotentieel een belangrijke rol. Dat betekent dat een verkoper altijd vragen moet stellen waarmee hij potentiële omzet van de klant in kaart kan krijgen. Afhankelijk van de antwoorden bepaalt de verkoper of hij wel of niet met die klant verder gaat.

Derde voorwaarde is dat je je doelgroep niet meer in algemene bewoordingen moet omschrijven, maar heel concreet de criteria aangeeft. Daar moet je je vervolgens gedisciplineerd aan houden als verkoper, maar ook de rest van de organisatie, van orderverwerker tot commercieel manager."

Hoe kun je er als bedrijf voor zorgen dat je zelf beschikt over een optimaal verkoopapparaat?
"Daarvoor zijn vier voorwaarden. Ten eerste moet je ritme aanbrengen in je verkooporganisatie. Ideaalsituatie is dat je elke maand een vaste target kunt realiseren. Dat ritme krijg je bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat verkopers op vaste dagen hun agenda's vrijhouden voor new business. Kies bijvoorbeeld de donderdag voor new business. Laat er die dag dan ook verder niets tussen komen.

Ten tweede: maak een duidelijk onderscheid tussen acquireurs en account managers. Dat zijn twee totaal verschillende types; we kennen allemaal de farmers en de hunters. Zorg bij het samenstellen van een team voor een goede balans tussen farmers en hunters. Kijk goed waar iemands kwaliteit liggen en ga daar van uit. Probeer niet aan een dood paard te trekken: als het er bij iemand niet inzit, komt het er ook niet uit.

Als derde geldt dat je moet zorgen voor kwalitatief goede leads. Dat betekent dat je vooraf een goede doelgroepanalyse maakt en voortdurend nauw samenwerkt met bijvoorbeeld marketing. Tenslotte moeten er intern zulke goede afspraken gemaakt worden dat de acquireurs de leads zó aanleveren dat de verkoper er direct mee aan de gang kan en ze snel kan omzetten in verkoopkansen.

Als je zo'n soort ritme aanbrengt, creëer je langzaam maar zeker een verkooporganisatie die goed presteert."

Als verkoop zo'n belangrijk proces moet zijn binnen je organisatie, is het dan wel uit te besteden?
"Als je intern die middelen en de mensen hebt, dan moet je die acquisitie zelf doen. Mis je wel de tijd of kwaliteiten, dan is outsourcen wel degelijk een goede optie."

Is het niet een veel beter en kosteneffectiever idee om gewoon één persoon verantwoordelijk te maken voor de acquisitie?

"Dat werkt in de praktijk niet. Acquisitie is een zwaar proces. Simpel gezegd 'hapt' er van de tien belletjes misschien één mogelijke klant. Je krijgt als acquireur nogal wat voor je kiezen. Als je dat in je eentje moet doen, brand je af. Dat zien we ook regelmatig gebeuren. Ik ken veel voorbeelden van bedrijven die een topper op verkoopgebied binnenhalen voor de acquisitie, maar in vrijwel alle gevallen is die persoon na drie of vier maanden vertrokken. Voor acquisitie heb je een team nodig. Minstens drie of vier man, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn en die elkaar kunnen ondersteunen. Zo'n team draagt elkaar en dat leidt tot een bepaalde constance. Je kunt dus ook zeggen: als je toch iemand inhurt, huur dan liever een team van drie of vier mensen. En laat die onder een goede begeleiding aan de slag gaan."

Ik ben overigens ook van mening dat acquisitie geen fulltime baan is. Bij voorkeur moet je dat maar een aantal dagdelen doen. Het lastige is alleen dat het daardoor lastig is goede mensen te vinden. Echte toppers zijn allang fulltime onder de pannen."

Een paar dagdelen acquisitie... Zie jij acquisitie dan wel als een continu proces? Of moet je het actiegericht inzetten?

"Ik vind dat het een voortdurend proces moet zijn, dat centraal staat binnen een organisatie en door iedereen volledig ondersteund wordt. Bedrijven die dat op een goede manier invullen zie je op dit moment een enorme groei doormaken. Een goed voorbeeld is computerverkoper Dell. Dit is één momenteel van de meest succesvolle bedrijven ter wereld en dat is grotendeels te danken aan de centrale positie van verkoop en hun strakke ritme daarin."

Zorg voor ritme in je verkoop

volgende vier maatregelen:

- Laat verkopers vaste dagdelen vrijhouden voor new business. Wees daar streng in!
- Benoem duidelijk acquisiteurs en account managers.
- Zorg voor kwalitatief goede leads door een goede doelgroepanalyse.
- Laat acquisiteurs leads zó aanleveren dat de verkoper ze direct kan omzetten in verkoopkansen.

Renderende klanten in 3 stappen

- Laat het management zich duidelijk uitspreken voor de strategie waarbij alleen klanten met voldoende omzetspotentieel worden bediend.
- Bepaal duidelijke criteria waaraan een klant moet voldoen.
- Veroorzaak een cultuurschok bij verkoop: laat hen eerst het omzetspotentieel onderzoeken en maak vervolgens de keuze of u met die klant verder wilt.

Praktijkvoorbeeld:

Minder klanten, meer winst

Bedrijf A Bedrijf B

Aantal klanten	200	500
Omzet	€ 2 mln	€ 2 mln
Kostenbeheersing	mager	prima
Operationeel proces	mager	prima
Winst	prima	mager

Bedrijf A en B zijn concurrenten. Ze zitten in dezelfde markt en hebben evenveel omzet. Bedrijf A moet genoegen nemen met een zeer bescheiden marge. De winst van bedrijf B is veel hoger en zelfs goed te nemen.

Het verschil wordt echter opmerkelijker: bedrijf A heeft het intern goed voor elkaar. Een prima interne organisatie. Een goede winstmarge op producten. En een breed klantenbestand. Bij bedrijf B is het veel minder goed georganiseerd. De interne organisatie laat te wensen over. De kosten zijn eigenlijk te hoog, in ieder geval hoger dan gebruikelijk in de branche.

Hoe kan dat nou? Waarom wordt de een ondernemer steeds rijker en vecht de ander tegen de bierkaai? Het antwoord zit in de samenstelling van het klantenbestand en de winstbijdrage per klant.

Traditioneel wordt de winstgevendheid van een bedrijf bepaald door beheersing van de kosten, de effectiviteit van het operationele proces, de marge op producten en diensten en uiteraard het aantal klanten dat het product afneemt. Maar de vergeten variant is het type klant dat je binnenhaalt en specifiek de winstbijdrage die deze klant kan opleveren. Haal je de verkeerde klant aan de voorkant binnen (lees: klanten die niet veel kunnen bijdragen aan uw winst), dan kan je het vergeten in de operatie. Weet je klanten binnen te halen die sterk winstgevend zijn, dan is de toekomst veel rooskleuriger.

Met andere woorden: bedrijven kunnen hun winst sterk verhogen als ze meer aandacht besteden aan het type klant dat ze binnenhalen. Is dat nou zo nieuw? Ja! Bedrijven hebben geen idee van de samenstelling van hun klantenbestand. Weten niet hoeveel klanten ze hebben, wat het werven van een nieuwe klant kost, laat staan wat de winstgevendheid per klant is.

Uw omzet in de lift door uw tijd te besteden aan de klanten die dat verdienen: die met een goed omzetspotentieel.