



# De verkooporganisatie als onderdeel van het strategisch groeiplan

Wanneer bedrijven groeien gaat het in eerste instantie om het verbeteren van de producten en diensten die worden aangeboden en over het optimaliseren van de operationele excellentie. Het zijn echter de manier van zaken doen en het omgaan met klanten die een kantelmoment veroorzaken in het groeiproces. Het professionaliseren van de verkooporganisatie en verkoopaanpak wordt dan een cruciaal onderdeel van het strategisch groeiplan.

## Marc Vanbergen

Algemeen Directeur  
Brezan Autoparts België



Een van de meest concrete acties die Marc Vanbergen heeft ondernomen om de groeistrategie voor Brezan in België te ondersteunen is het opzetten van een trainings- en coachingtraject voor de negentien filiaalleiders. Het hoofddoel van dit project is het commercieel gedrag van de filiaalleiders om te buigen van reactief naar proactief, een beweging die voor veel verkopers van toepassing kan zijn. Marc legt uit wat zijn motieven waren om net op die groep van mensen te focussen en geeft inzicht in de kritische succesfactoren van het veranderingsproces binnen Brezan.

InventiAcademy koos de drie panelleden met een welbewuste reden uit. Brezan, SKP en Group Suerickx zitten midden in het veranderingsproces van hun verkoopaanpak en -organisatie én bekijken verkoop als een cruciaal onderdeel om hun toekomstige groei te realiseren. Door midden in het veranderingstraject te zitten brengen ze vanuit hun eigen ervaring boeiende en leerrijke inzichten over de uitdagingen, valkuilen en opportuniteiten die dit proces met zich meebrengt.

## Tom Put

Managing Director  
SKP



Bij een duurzaam groeiplan hoort een verkoopstrategie en het uitbouwen van een professionele, proactieve verkoopafdeling, zowel intern als extern. Hierbij stond Tom Put voor een dilemma: als Managing Director volledig alleen de verkoop trekken of een eerste verkoper aanwerven. Tom legt uit wat zijn keuze bepaald heeft en wat de kritische succesfactoren van het veranderingsproces zijn.

### Verkoop als groeimotor van uw bedrijf

We stellen vast dat de groei van de meeste bedrijven volgens een vast patroon gebeurt. Hierbij zien we dat het professionaliseren van de verkooporganisatie en verkoopaanpak pas zeer laat in het groeiproces wordt aangepakt.

Alles start steeds met een goed product of uitstekende dienst die een bepaalde behoefte in de markt invult. Dit idee komt meestal voort uit de eigen ervaringen en het is de zaakvoerder die als pionier de markt opgaat. Wanneer we de inspanningen die hiermee gepaard gaan en de daaraan gekoppelde resultaten in kaart brengen, dan zien we dat deze eerste fase een lineair verloop kent, meer inspanningen zorgen voor meer resultaten.

Een zaakvoerder-initiatiefnemer werkt hard om zijn bedrijf tot een succes te maken, maar op een bepaald moment moeten we vaststellen dat de groei

## Christophe Suerickx

Zaakvoerder  
Group Suerickx



Vanuit zijn ervaring om vanaf de grond een snelgroeiend en succesvol bedrijf op te bouwen, heeft Christophe Suerickx het over het belang van structuur en eenheid. Een professionele manier van verkopen is iets wat in de erg prijsgevoelige markt van onderhoud en renovatie niet gekend is en maakt net daardoor het verschil. De eisen die hierdoor aan de verkopers gesteld worden zijn dan ook anders dan bij de start van het bedrijf en zullen blijven evolueren.



Tom Hamers leidt de sprekers in en licht de vier kernactiviteiten van Inventi toe

vertraagt. Mogelijk zijn er dan al interne medewerkers aangenomen die een stuk administratie, productie of uitvoering voor hun rekening nemen, maar dezelfde verhoging van inspanningen leidt niet meer tot dezelfde verhoging van het resultaat. Er moet dus op een andere manier gewerkt worden.

De verkoop trekt nog wel aan, maar stijgt minder vlot dan verwacht en vlakkt opnieuw sneller af. De redenen voor

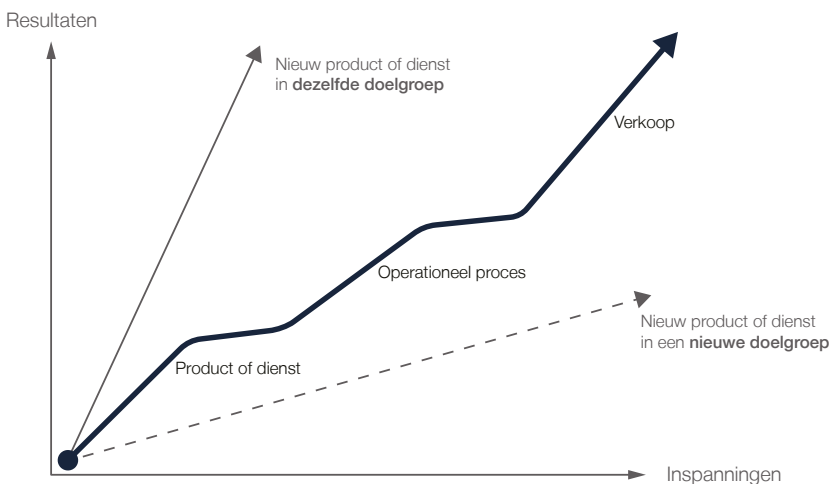
deze afvlakking zijn verschillend maar meestal komt dit doordat u zich buiten uw vertrouwd gebied en bestaand klantennetwerk begeeft en dat u geconfronteerd wordt met concurrentie. Voor de potentiële klant is uw product of dienst gelijk aan dat van andere aanbieders. De druk op de verkoper en zelfs op de hele organisatie groeit. Om voldoende te verkopen is het niet meer voldoende om te reageren op aanvragen of in uw netwerk te verkopen, maar moet er

echt geprospecteerd worden. Pas dan beginnen bedrijven na te denken hoe het anders moet en komt men, als het goed is, bij de verkooporganisatie en verkoopstrategie uit; een lastige maar noodzakelijke oefening. Vanuit dit uitgangspunt vertelden de panelleden over hun eigen ervaringen te midden van dit veranderingsproces.



**Tom Put**

Managing Director SKP



Traditioneel groeiproces van een bedrijf

SKP staat voor Staalraad Kabel Put en werd in 1975 opgericht door de vader van Tom Put. Met Tom als tweede generatie aan het roer en de actieve betrokkenheid van de echtgenote van Tom bij de zaak, is SKP een echt familiebedrijf. SKP is gespecialiseerd in staalraadkabels en hijswerktuigen, maar zet sinds enkele jaren ook sterk in op personenbeveiliging. Wanneer Tom enkele jaren geleden de zaak van zijn vader overnam, lag de focus van het bedrijf op vakkennis. SKP heeft in al die jaren een sterke naam opgebouwd in Limburg en de Kempen met een succesvol productgamma en

bijhorende diensten, maar voor Tom is stilstaan achteruitgaan. Daarom werd de ambitie geuit om de activiteiten van SKP uit te breiden en de beslissing genomen om te focussen op verkoop.

In het kader van een groeiplan op lange termijn werd een vijftal jaar geleden een sales manager aangeworven zodat Tom zich maximaal op zijn operationele taken kon focussen. Deze aanwerving is niet goed verlopen. Als zaakvoerder van een kmo is het niet aan te raden om de verkoop volledig aan iemand anders over te laten. Een bedrijf als SKP heeft bijvoorbeeld veel moeite om technische mensen te vinden en er gaat veel tijd naar het werven en opleiden van deze mensen. Maar hoe moet je dan als zaakvoerder toch focussen op verkoop? Hoe kan je je ambitieuze verkoopdoelstellingen realiseren, zonder toe te geven op alle andere taken?

Om deze doelstellingen te behalen en het totaalconcept van SKP te verkopen heeft Tom in 2016 besloten om een verkoper aan te werven die hij zelf nauw opvolgt. Op deze manier blijft Tom het gezicht van het bedrijf, Tom onderhoudt bijvoorbeeld zelf de key accounts, maar met de nieuwe verkoper kan SKP wel gestaag nieuwe klanten maken. SKP heeft nu iemand die op de juiste manier met verkoop bezig is.

SKP nam ook een aantal nieuwe producten op in haar assortiment en haalde het distributeursschap van een aantal gerenommeerde merken binnen. Het is cruciaal om als distributeur toegevoegde waarde te creëren. Door service bijvoorbeeld, door voorraadbeheer, door nieuwe oplossingen aan te bieden. Zo zet SKP zwaar in op het veiligheidsaspect binnen bedrijven en biedt het een brede waaier van bijhorende diensten zoals ondersteuning bij keuring aan. Je moet als distributeur met andere woorden een totaalconcept hebben en je moet dat ook uitspreken naar je klanten. De missie van SKP is dan ook om een autoriteit te zijn op het vlak van hijsen en heffen, werken op hoogte en persoonsbeveiliging.

De kritische succesfactor in dit verhaal is de succesvolle aanwerving van de nieuwe verkoper. Het is cruciaal om iemand met een goede grondhouding te rekruteren, iemand die de juiste capaciteiten heeft

en die bij je bedrijf past, met een grote loyaliteit en een langetermijnvisie. Dat bereik je door te begeleiden, intensief te steunen en juist te belonen.

Om de aanwerving van een eerste verkoper te doen slagen is het daarom belangrijk om opleiding te voorzien, zowel voor de nieuwe verkoper als voor jezelf als coach. Zelfs in een kleine verkooporganisatie is het belangrijk om steeds de vinger aan de pols te houden via een wekelijkse sales meeting. Om de nieuwe verkoper te ondersteunen werd er ook een verkoopboek gemaakt, met beelden en verhalen die helpen om klanten te overtuigen. Vandaar ook de bewuste keuze voor een jonge verkoper, die je volledig kan vormen en laten inpassen in de behoeften van je organisatie. Om ervoor te zorgen dat je jonge verkoper ook een langetermijnvisie binnen je organisatie heeft, is een salarissgroeiplan een motiverend instrument.

## Je moet als distributeur een totaalconcept hebben en je moet dat ook uitspreken naar je klanten

Tom Put over de uitdagingen in het groeiplan van SKP



Ondertussen heeft Tom Put het idee geformuleerd om binnenkort een tweede verkoper aan te werven, om nieuwe klanten in een nieuwe regio te maken. Om zo'n echt verkoopteam op te zetten is het belangrijk om voldoende operationele stabiliteit te hebben, maar is het ook nodig om een performant crm-systeem en een motiverende sales meeting te installeren. Dat vraagt uiteraard tijd, maar die tijd geeft je ook ruimte om een goed werkend systeem te installeren en heel je organisatie mee aan boord te hebben.



## Christophe Suerickx

Zaakvoerder  
Group Suerickx

Group Suerickx is gespecialiseerd in het renoveren en beschermen van kantoorgebouwen, logistieke complexen en industriële installaties. Met meer dan 120 medewerkers en een omzet van bijna 20 miljoen Euro, heeft het bedrijf tussen 2008 en 2017 een gemiddelde jaarlijkse groei van 39 procent opgetekend.

De groeistrategie van Group Suerickx is gefocust op maximale customer intimacy, wat concreet betekent dat de klant centraal staat. Christophe Suerickx is er immers van overtuigd dat je het verschil maakt met je medewerkers. Enkel op die manier kan je tot een maximale klantentevredenheid komen.

Cruciaal bij deze strategie is het opbouwen van langetermijnpartnerships met je klanten. Daarom is het belangrijk om niet alleen het project en de werf goed te kennen, maar ook om te weten wie de klant is en wat hij belangrijk vindt. Door een persoonlijke benadering kan je de klant echt gaan ontzorgen en zo maak je het verschil. Proactieve, kwalitatieve communicatie en een klantvriendelijke beleving bij elke contact zijn onontbeerlijk.

De groeiambitie van Group Suerickx is bijzonder ambitieus. Enkel op deze manier kan er gezorgd worden voor stabiliteit, onafhankelijkheid en voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. En vooral: vooruitgang is leuk. Om die groei te realiseren werden er de afgelopen jaren een aantal cruciale projecten

opgestart. Een daarvan is de diversificatie van de activiteiten: Christophe en zijn broer Olivier begonnen als dakontmossers, maar hebben hun specialiteiten de afgelopen jaren sterk uitgebreid. Niet alleen dakwerken, maar ook betonrenovatie, gevel- en terrasrenovatie, aanleg van kunststof vloersystemen, straal- en schilderwerken, waterdichtingssystemen en zelfs totaalrenovaties zijn vandaag mogelijk.

Deze diversificatie mondde uit in drie verschillende merken: Suerickx Industrial, Suerickx Condominium en Suerickx Residential. Wat betekent dit in de praktijk? Door deze gespecialiseerde aanpak kan Group Suerickx haar sterktes per markt uitspelen. Condominium betekent communicatie en Industrial staat dan weer voor veiligheid. Verschillende markten eisen ook verschillende types verkopers: voor sommige projecten heb je een commercieel-technisch ingenieur nodig, voor andere projecten werkt een commercieel afgevaardigde doeltreffender.

Alle sales- en marketing-acties werden opgebouwd volgens de specifieke

Christophe Suerickx licht toe dat Group Suerickx zich focust op drie marktsegmenten



voordelen per marktsegment. Na enkele experimenten werd er ook bewust voor gekozen om niet mee te doen met openbare aanbestedingen. In plaats daarvan focust Group Suerickx op markten waar de customer intimacy strategie rendeert en er mogelijkheid tot een samenwerking op lange termijn is. Dit betekent binnenkort het afscheid van de residentiële markt, een grotere focus op industrie en meer aandacht voor vastgoed- en investeringsmaatschappijen in het Condominium segment.

## **De bouw is een sterk prijsgevoelige markt: daarom is het belangrijk dat de commerciële medewerkers eerst verkopen en dan pas onderhandelen**

Door voor de verschillende merken toch dezelfde vormtaal te gebruiken, wordt de slagkracht van de volledige groep benadrukt. Klanten en prospecten zien dat die eenheid overal doorgetrokken wordt. De aanwezigheid van het merk Group Suerickx op sociale media zoals LinkedIn is daar een mooi voorbeeld van. Ook de opening van een nieuwe vestiging in de Antwerpse haven kadert in dit idee van visibiliteit. Door fysiek aanwezig te zijn op een cruciale locatie krijgen de industriële klanten een betere service en kan er indien nodig sneller worden opgetreden.

Christophe en Olivier waren als oprichters ook de eerste verkopers. De eerste vertegenwoordiger werd in 2009 aangeworven, op zelfstandige basis. In 2016 en 2017 werden in samenwerking met Inventi nieuwe commerciële medewerkers gescreend, in functie van de behoefte van de business. Zo heeft Group Suerickx ondertussen vier commercieel-technisch ingenieurs voor de Industrial-afdeling en verschillende

commercieel afgevaardigden voor de Condominium-markt.

De uitbreiding van een team zorgt natuurlijk ook voor nieuwe uitdagingen. Zo was de eerste verkoper behoorlijk zelfsturend, maar een tweede en derde verkoper op de rit krijgen werd al snel complexer. Korte opvolging is hier noodzakelijk. De verkooporganisatie moet uiteraard ook volledig gealigneerd worden met het idee van de customer intimacy strategie. De verkoper maakt het verschil, dus het is ook belangrijk om de manier van verkopen aan te passen aan het type klant. Daarom werd er per klantensegment een verkoopverhaal en -strategie ontwikkeld, waarbij het cruciaal is dat iedereen hetzelfde verhaal vertelt, dezelfde kengetallen gebruikt en op dezelfde manier een verkoopgesprek ingaat: eenheid zorgt voor een betere customer intimacy. De bouw is een sterk prijsgevoelige markt: daarom is het belangrijk dat de commerciële medewerkers eerst verkopen en dan pas onderhandelen. Dit zorgt trouwens ook voor een aangenaam neveneffect: minder druk op de calculatiedienst omdat zij enkel de projecten van deze klanten uitrekenen die écht willen samenwerken.

Om ervoor te zorgen dat alle verkopers op dezelfde manier tewerk gaan heeft Group Suerickx sterk geïnvesteerd in coaching en training. Alle verkopers kregen een volledige individuele training die hun verkoopvaardigheden grondig professionaliseerde. De afspraken via het callcenter waren van een te slechte kwaliteit en werden dus afgeschaft. In de plaats daarvan doen de verkopers nu zelf belacties. Alle verkopers gaan op regelmatige basis met een coach op klantenbezoek. Het niveau van de verkoopgesprekken bij nieuwe en bestaande klanten wordt op deze manier continu geëvalueerd en verbeterd.

Een belangrijke factor in het succes van het sales team is de interne sales-medewerker. Zij zorgt enerzijds voor de ondersteuning van de verkopers, maar heeft anderzijds ook het mandaat om de verkopers te controleren en hen erop te wijzen de juiste inspanningen te doen. Wekelijks en maandelijks worden er met het hele team ook sales meetings

georganiseerd. De open agenda's zorgen voor de nodige transparantie en opvolging.

Al deze inspanningen kaderen in een ambitieus strategisch plan voor Group Suerickx. Het bedrijf is goed op weg om marktleider te worden, maar wil vooral een vooruitstrevend bedrijf zijn waar alle medewerkers fier op zijn en waar het aangenaam is om samen te werken. Enkel met competente, gemotiveerde en gepassioneerde medewerkers blijven klanten overtuigd om met Group Suerickx te werken.



**Marc Vanbergen**

Algemeen Directeur  
Brezan Autoparts BE

Brezan Autoparts is bijna 90 jaar actief op de Nederlandse markt en meer dan 25 jaar actief in België als gespecialiseerde leverancier voor de universele garagist. In Nederland is het marktaandeel van Brezan hoger dan in België, vandaar ook de verschillende strategieën die later worden toegelicht. Feit is dat de autosector drastisch aan het veranderen is. Niet alleen is er een toenemende techniciteit van de sector, maar ook het investeringsritme gaat fors omhoog: autobedrijven investeren massaal in nieuwe technologie. Ook de klanten van Brezan veranderen: de sector evolueert snel van kmo's naar grote, verticaal geïntegreerde bedrijven.

Het antwoord van Brezan op deze verandering is mee veranderen. Om in te spelen op deze disruptieve marktveranderingen heeft Brezan besloten om van sales de motor van het interne veranderingstraject te maken. Vroeger waren ze leverancier, nu worden ze partner van hun klanten. Naast producten biedt Brezan verschillende diensten, training, technische informatie, marketing-ondersteuning en zelfs hele garage-concepten aan. Marc Vanbergen geeft aan dat het zeer belangrijk is om de nood van de klant aan te voelen en hiervoor een passende oplossing aan te bieden. Zo zorgt Brezan bijvoorbeeld ook voor de opleiding van haar klanten. Enkel door deze unieke toegevoegde waarde kan je een sterke positie veroveren.



Marc Vanbergen over het belang van de filiaalleider bij Brezan Autoparts

Centraal in de metamorfose van Brezan België staat de beslissing om naar een verkoopgerichte organisatie te gaan. Een belangrijk element hierin is dat de filiaalleiders van de negentien verkooppunten het gezicht van het bedrijf worden en dus ook naar buiten moeten gaan. Zeker in de markt waarin Brezan werkt, zijn vertrouwen en relaties cruciaal. Dat betekent dat dit project enkel en alleen kon slagen wanneer de filiaalleiders mee waren. Je kan het customer intimacy verhaal in dit geval onmogelijk overlaten aan een apart verkoopteam met losse verkopers die buiten de winkels staan.

De verandering van de markt betekent ook dat Brezan van een rustige, organische groei in België overstapt op een strategie van agressieve expansie. Met andere woorden: van reactief naar proactief.

Deze koerswijziging vraagt ook een andere strategie op verkoopvlak: een sterk, moderner en beter opgeleid verkoopapparaat wordt noodzakelijk. Zoals gezegd is het speerpunt in deze verandering de filiaalleider. Alle filiaalleiders hebben een basis commerciële ervaring via toonbankverkoop. Zij kennen de lokale markt en hebben een vertrouwensrelatie

met hun klanten. Het spanningsveld tussen sales en operations is dus klein: de filiaalleider moet namelijk zijn eigen beloftes waarmaken.

Hoe breng je deze strategische beslissing nu in de praktijk? Om hun filiaalleiders de bocht te laten maken heeft Brezan sterk geïnvesteerd in een uitgebreid trainingstraject. Enkel door je mensen te tonen hoe ze het moeten doen, kan je hen succesvol laten zijn. Enerzijds werden de basisprincipes aangeleerd in groepstrainingen, anderzijds werd er ook getraind en gecoacht in de praktijk. Bij dit laatste werd sterk gefocust op

**Om in te spelen op disruptieve marktwijzigingen heeft Brezan besloten om van sales de motor van het interne veranderingstraject te maken**

prospectie (durven binnenstappen) en het commercieel gesprek (vragen durven stellen).

Volgens Marc Vanbergen kan je je strategie enkel laten werken als je rekening houdt met een aantal principes. Zorg eerst en vooral voor een breed draagvlak. Alle medewerkers moeten voelen dat ook zij winnen bij de verandering. Dat kan je doen door uitgebreid in gesprek te gaan met je mensen, maar ook een bonusplan en zelfs een aangepaste car policy die resultaten beloont kan daarbij helpen. Vergeet ook niet het gezin van je medewerkers bij je verhaal te betrekken. Brezan organiseert elk jaar een familie-dag om hun medewerkers en hun gezin te bedanken voor hun inspanningen. Wees ook voorbereid op tegenstand: blijf dus overtuigen en communiceren. Niet alle medewerkers evolueren even snel, sommigen zullen zelfs afhaken. Zorg er dus ook voor dat je in dat geval een plan B hebt. Pas je strategie consequent toe. Geef jezelf en je organisatie tijd. Blijf je strategie herhalen, uitleggen, verdedigen en sturen. Volg de uitvoering van nabij op. Hou contact met de werkvloer en wees bereid om zowel positieve als negatieve kritiek te aanvaarden.

Vergeet ook niet om jezelf steeds in vraag te stellen. Het project is nooit af. Leer uit de feedback en input die je krijgt. Hou daarom rekening met de impact. Verandering is niet altijd leuk. Wees bereid om de gevolgen van je keuzes te dragen en uitdagingen in de praktijk op te lossen. Laat je tot slot ook zelf bijstaan en coachen. Een coach van buitenaf voorkomt tunnelvisie en helpt om je uitdagingen vanuit een andere invalshoek te bekijken en out of the box problemen op te lossen.

## Conclusie

Pas als bedrijven merken dat de groei stagneert beginnen ze na te denken hoe het anders moet en dan komt men onvermijdelijk uit bij de verkooporganisatie en verkoopstrategie uit; een lastige maar noodzakelijke oefening die ervoor zal zorgen dat er terug groei in de verkoop komt. Dit is niet altijd eenvoudig

omdat u gaat beseffen dat u in het verleden beslissingen hebt genomen die, om de toen voor de hand liggende redenen, nodig en juist waren maar dat vandaag misschien niet meer zijn.

Wacht dus niet te lang om uw verkooporganisatie aan te pakken. Soms kan het niet anders omdat het historisch zo gegroeid is, maar het beste is vanaf het moment dat u beslist over een eerste verkoper, verder na te denken over de huidige en toekomstige structuur van uw verkooporganisatie. Het is lastiger om een bestaande organisatie te veranderen dan om ze vanaf het begin op de juiste manier op te bouwen.

