



Management  
Kennisbank

## **Klantsegmentatie: weet u wat uw klanten kosten en opbrengen?**

© **MANAGEMENTKENNISBANK**

Web: [www.managementkennisbank.nl](http://www.managementkennisbank.nl)

Mail: [info@managementkennisbank.nl](mailto:info@managementkennisbank.nl)

Tel: 088 - 0105650

## Inhoudsopgave

<b>KLANTSEGMENTATIE: WEET U WELKE KLANTEN U MOET BINDEN EN INTEGREREN IN UW ORGANISATIE?.....</b>	<b>3</b>
WAAR ZITTEN UW 20/80 REGEL KLANTEN IN DE PIRAMIDE? .....	3
HOE KUNT U HET RENDEMENT PER KLANT VERHOGEN? .....	3
<b>GRAAG OVERZICHT VAN ACTIVITEITEN OP DE AFDELING VERKOOP</b>	<b>3</b>
VEELGEHOORDE ARGUMENTEN BIJ OMZETSTIJGING OF OMZETDALING.....	4
MISVATTINGEN OVER ACTIEVE BENADERING VAN DE MARKT OM KLANT INTEGRATIE TE REALISEREN .....	4
<b>SALES FORCE OPTIMALISEREN MET DUIDELIJKE TAKEN VERKOOP .</b>	<b>5</b>
CUSTOMER MARKETING METHODE KLANTEN PIRAMIDE.....	5
<b>GOED AFSTEMMEN VAN INTERNE ORGANISATIE EN BUITENDIENST BESPAART KOSTEN .....</b>	<b>6</b>
<b>MOGELIJKHEDEN OM VERLIESGEVENDE KLANTEN AF TE STOTEN....</b>	<b>6</b>
<b>KAN UW LEVERANCIER NIET MEER TOEGEVOEGDE WAARDE LEVEREN? .....</b>	<b>7</b>
<b>IS UW INTERNE INFORMATIE EN DATAVOORZIENING, OFWEL SALES FORCE AUTOMATION OP ORDE? .....</b>	<b>7</b>
<b>KLANT INTEGRATIE OF LAAT U DE CONCURRENTIE UW OMZET OVERNEMEN?.....</b>	<b>8</b>

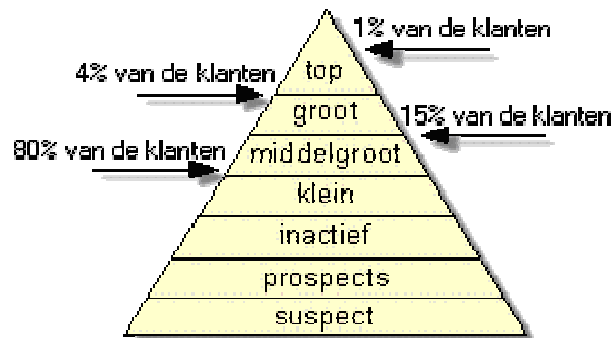
## Klantsegmentatie: Weet u welke klanten u moet binden en integreren in uw organisatie?

Bijna iedereen gaat ervan uit dat elke opdracht rendement genereert. Het tegendeel is helaas ook praktijk. Uw taak is om te achterhalen in welke klanten u moet investeren. Alleen de winstgevende klanten moet u binden en betrekken in uw processen, ofwel klantintegratie. Door het inzichtelijk maken en optimaliseren van commerciële activiteiten bent u in staat om uw rendement per klant, klein of groot, te optimaliseren. Echter klantintegratie is nu eenmaal een zeer complex proces, waarbij uw interne verkooporganisatie op de juiste wijze moet organiseren. Hierbij zullen tal van bottlenecks uw pad doorkruisen, die u op de juiste wijze te lijf moet gaan. Het kost u slechts (creativi)tijd.

### Waar zitten uw 20/80 regel klanten in de piramide?

Klanten genereren omzet, ze zorgen dus voor inkomsten. Maar klanten zorgen er ook voor dat u kosten maakt om hen goed te kunnen bedienen. Maar welke klanten brengen u rendement en welke klanten brengen u letterlijk het verlies?

U weet dat u al uw klanten in de bekende piramide kan plaatsen. Ongetwijfeld weet u ook dat 20% van uw beste klanten omstreeks 80% van de omzet genereren.



### Hoe kunt u het rendement per klant verhogen?

Alleen, zijn die klanten die 80% van uw omzet genereren ook verantwoordelijk voor 80% van de klantgerelateerde kosten? Waarschijnlijk niet. Het is zelfs zeer aannemelijk dat het deel van uw klanten dat slechts 20% van uw omzet genereert, ruim de helft van uw klantgerelateerde kosten opslokt. De centrale vraag is nu welke klanten verantwoordelijk zijn voor welk deel van uw kosten. Of, wat is de opbrengst per individuele klant? Margeanalyses zijn echter één component binnen uw commerciële activiteiten. Om daadwerkelijk uw sales te veranderen en ketenintegratie te bewerkstelligen moet u een inventarisatie maken van alle commerciële activiteiten en de onderlinge beïnvloeding. Lees ook het artikel: [Hoe ketenintegratie gebruiken om marges te verbeteren en productiviteit te verhogen?](#)

### Graag overzicht van activiteiten op de afdeling verkoop

Om omzet te genereren maakt u kosten. Uiteindelijk blijft er onder de streep een bedrag over. Een groot deel van uw kosten bestaat uit loonkosten. De meeste loonkosten zijn goed te verdedigen. Als u bijvoorbeeld geen magazijnmedewerker hebt, bereiken uw goederen nooit de klant. Maar hoe zit het met uw sales medewerkers?

Als er één groep medewerkers is waarvan de activiteiten en opbrengsten moeilijk inzichtelijk te maken zijn, is het wel uw sales force. Weet u welke

verkoopmedewerker extra omzet genereert of toegevoegde waarde levert tijdens klantcontact? Natuurlijk, als hij triomfantelijk met een substantiële order uw bedrijf betreedt, is hij terecht gevierd. Aan de andere kant zijn de totale kosten per sales medewerker substantieel hoger dan die van de meeste andere medewerkers. Denkt u bijvoorbeeld alleen al aan de auto, representatiekosten, bonussen en dergelijke. Zie ook: [Gaan voor 20% besparing op overhead kosten](#).

### **Veelgehoorde argumenten bij omzetsijging of omzetsdaling**

Sommige sales medewerkers daargelaten, beperken de activiteiten van sales medewerkers zich te vaak tot regulier klantenbezoek, ter plekke inventariseren of er mogelijkheden tot verkoop zijn en reageren op direct geuite klantenwensen. En daarna, op naar de volgende klant. En als het wat minder gaat, zijn de volgende uitspraken niet van de lucht:

- De markt zit tegen.
- Tegen dergelijke prijzen van de concurrentie kan ik niet op.
- Ik doe mijn uiterste best, maar de mensen binnen het bedrijf "verprutsen de boel".

Ergo, als het goed gaat heb ik daarvoor gezorgd en als het minder gaat ligt dat niet aan mij, maar aan anderen. Maar mag en kunt u eigenlijk niet veel meer verlangen van deze duurbetaalde groep medewerkers? En, hoe denken uw klanten over uw salesmedewerker? Een paar pijnlijke voorbeelden uit de dagelijkse praktijk over de populariteit van verkopers:

- Hij komt altijd ongelegen.
- Hij houdt mijn medewerkers van het werk.
- Hij is best een aardige vent, maar hij voegt niets toe aan het bedrijf .

### **Misvattingen over actieve benadering van de markt om klant integratie te realiseren**

Te vaak wordt er gedacht dat slechts het aantal per dag afgelegde bezoeken een criterium is. Of dat de totale omzet van de aan enkele individuele sales medewerkers toebedeachte klanten relevant zou zijn. Het gaat om veel meer.

Is het binnen uw bedrijf anders? Gaat u dan maar eens na of de klant die vaak op vrijdagmiddag bezocht wordt nu echt zoveel orders plaatst? Of ligt het misschien aan de gezellige borrel die wordt gehouden, of aan de uiterst charmante dame of heer waar ze veel nuttige informatie van verkrijgen (behalve de meest essentiële)?

Psychologische factoren spelen nu eenmaal een rol, want verkopen is een moeilijk vak dat overredingskracht, materiekennis en alertheid met zich meebrengt om vertrouwen te winnen en behouden. De vraag is echter hoe krijgt u bij uw sales medewerker het vertrouwen als u hem vertelt dat hij minder tijd moet besteden aan de klanten waar hij nu zo graag langsgaat? Door de sales activiteiten gestructureerd in te richten en in te spelen op de sales karaktereigenschap: prestige en winnen (en natuurlijk te koppelen aan een beloning), zult u zien dat uw rendement omhoog gaat en de kwaliteit van uw dienstverlening verbetert.

Uiteraard dient een bewustwordingsproces bij sales medewerkers op gang gebracht te worden waarin de noodzaak naar voren komt tot het uitdiepen van klantinformatie. Hierbij is juiste wijze van begeleiding wel noodzakelijk. Maar, hebben bijvoorbeeld uw magazijnmedewerkers ook geen sturende en aanspreekbare chef?

## Sales force optimaliseren met duidelijke taken verkoop

Uw goedbetaalde sales force genereert zeker omzet, maar wat de succesfactoren zijn die werkelijk bijdragen aan een surplus aan omzet en klantintegratie is zeer de vraag. Het is dus zaak om de activiteiten van deze groep medewerkers te analyseren en te optimaliseren. Een aantal taken kunnen zij zeker invullen (zeker als het iets rustiger in de markt is):

1. **Marketing:** Opdracht tot bijvoorbeeld maandelijkse rapportering van wat er bij klanten speelt en hoe u hier direct op kunt inspelen?
2. **Oplossingsgerichte verkoop:** Willen uw klanten alleen producten of ook assemblages, service & onderhoud?
3. **Snelheid:** Hoe snel moet u uitleveren?
4. **Haasje over:** Zijn er klantsegmenten die liever regelrecht met uw leverancier willen werken?
5. **Productinformatie:** Hoeveel productinformatie dien ik mee te leveren voor, tijdens of na de aflevering?
6. **Voorraad en inkoop afstemming:** Hoeveel kosten zijn gemoeid met voorraad aanhouden en voor welke productgroepen/klantgroepen is dat wel of niet rendabel?  
Even simpel geredeneerd: een uitdraai van de voorraad met omloopsnelheid per product(groep), gekoppeld aan (de) klant(groepen) levert een schat aan informatie op over de rentabiliteit van de voorraad per klant(groep). Ongetwijfeld kunnen er na het beantwoorden van deze vraag creatieve ideeën bedacht worden over de wijze waarop deze voorraadkosten teruggebracht kunnen worden. Denk hierbij ook aan een mogelijk centrale rol van de leverancier en de klant zelf.
7. **Klanten analyse:** Laat uw sales medewerkers klanten indelen in de eerder genoemde piramide en een analyse maken. Besteed selectief aandacht aan klanten en prospects. Maak een inventarisatie. Sommige klanten of prospects vertegenwoordigen een groot of interessant omzetpotentieel voor uw bedrijf, anderen zullen echter nooit een grote klant kunnen worden. Maak hierin een duidelijk onderscheid. Hoe meer opbrengst uit een klant kan worden verwacht, hoe meer aandacht aan die relatie moet worden besteed. Een dergelijke selectieve wijze van aandacht besteden aan klanten en prospects zal een sterke positieve invloed hebben op het klantrendement. De juiste 'bestaande' klant behouden kost veel minder dan een nieuwe klant werven.

## Customer marketing methode klanten piramide

Stel klantdoelen per klant vast. In de klantenpiramide bevinden zich op elk niveau relaties die een interessant omzetpotentieel vertegenwoordigen. Met behulp van de customer marketing methode kan worden vastgesteld welke klanten in de piramide omhoog gebracht kunnen worden. Dat gebeurt aan de hand van zogenaamde klantdoelen. Deze kunnen individueel worden vastgesteld. Voorbeelden van mogelijke klantdoelen zijn:

## Klantsegmentatie: weet u wat uw klanten kosten en opbrengen?

- Het identificeren van 400 nieuwe suspects uit de markt.
- Het ontwikkelen van 10 topklanten in de groep prospects.
- Het behoud van 90% van de klanten van vorig jaar.

De beschreven doelen zorgen stuk voor stuk voor een opgaande beweging van uw klanten in de piramide. U kunt zelf deze doelen vaststellen. Er zijn tientallen mogelijkheden.



Valkuil: Zorg ervoor dat u bovenstaande activiteiten integreert in het beloningsmodel. Sommige bonussystemen zijn weinig transparant en lijken een op zichzelf staand doel te hebben (bevorderen onderlinge en dealerconcurrentie).

## Goed afstemmen van interne organisatie en buitendienst bespaart kosten

Een hecht team van sales medewerkers buiten- en binnen het bedrijf levert flinke besparingen op. Een deel van de sales taken kunnen zowel door de binnen- als ook door de buitendienst ingevuld worden. Uw sales medewerkers kunnen bijvoorbeeld ook een rol spelen bij het vinden van antwoorden op de volgende vragen:

- Hoeveel afwijkingen treden op ten opzichte van wat was afgesproken en hoeveel kostte dat?
- Hoeveel nazorg heb ik op afwikkeling van inkoop en verkooporders?
- Hoeveel tijd besteed ik aan kleine en hoeveel aan grote orders? Waarop behaal ik de meeste marge?

Deze wijze van opereren levert besparingen op evenals een toename van de uitwisseling van informatie van binnen naar buiten en vice versa. Een veel toegepaste methode is om bijvoorbeeld koppels van sales medewerkers te vormen, één van de buitendienst koppelen aan één van de binnendienst. Taken van de binnendienst en uw sales force kunnen zij (deels) onderling verdelen. Bijkomend voordeel is dat de band tussen "binnen" en "buiten" hechter wordt.

## Mogelijkheden om verliesgevende klanten af te stoten

Als u de bovenstaande mogelijkheden heeft uitgediept kunt u tot de conclusie komen dat een aantal klanten u slechts verlies brengt. Dit brengt vaak een grote weerstand binnen de organisatie, maar met de cijferonderbouwing van uw verkoop heeft u wel een aantal argumenten om (ervan uitgaande dat de prijs en kwaliteit verhouding overeenkomt of beter is dan die van uw concurrenten) met een open vizier te onderhandelen. Argumenten zoals cross selling en het verliezen van omzet op andere productgroepen worden met cijfers onderbouwd.

Niets doen levert vaak nog veel meer verlies op en naast afscheid nemen kunt u de verliesgevende klanten bijvoorbeeld ook de volgende opties voorleggen:

- het gesprek aangaan om concreet afspraken te maken over de minimale omvang van een jaaromzet;
- de marge verhogen via aanpassing van het kortingsstelsel;
- slechts orders accepteren met een bepaalde minimum omvang;
- orderkosten of administratiekosten in rekening brengen.

## **Kan uw leverancier niet meer toegevoegde waarde leveren?**

Binnen uw organisatie biedt klantintegratie veel mogelijkheden om uw concurrentiekracht te vergroten. Maar er is meer. Denkt u bijvoorbeeld aan de rol van uw leverancier. Hij is in staat om, in relatie tot een aantal van uw klanten, uw kosten flink te reduceren. Denkt u hierbij aan de volgende kosten:

- Order- en voorraadkosten, wanneer uw leverancier bijhoudt hoeveel producten u verbruikt en automatisch aanvult (afhankelijkheid van uw leverancier is het gevolg, maar lange termijn contracten zorgen voor een zeer goede prijs/kwaliteit verhouding)
- Productiviteitskosten, ofwel het beperken van productiviteitsverlies als gevolg van het moeten beantwoorden van standaard vragen over producten/levertijd/voorraad? Het beantwoorden van deze standaardvragen kost zeer veel tijd.
- Supportkosten, wanneer supportvragen en productinformatie rechtstreeks door de leverancier wordt beantwoord en verstuurd (inclusief de regelmatige up-dates).

Wees echter wel zeer alert alvorens u uw leveranciers betreft om samen uw positie te versterken. Op het moment dat de leverancier taken van u gaat overnemen, zal deze ook een deel van uw toegevoegde waarde overnemen. Voorafgaand aan een mogelijke integratie zult u uw eigen positie/toegevoegde waarde heel duidelijk moeten definiëren.

## **Is uw interne informatie en datavoorziening, ofwel sales force automation op orde?**

Het vinden van antwoorden op de vragen over de rollen van de sales force, de binnendienst en uw leveranciers en de uiteindelijke acties die worden ondernomen zijn alleen maar mogelijk als uw ondersteunende ICT oplossingen op orde zijn. Zonder ondersteuning van uw interne bedrijfsprocessen zoals uw datavoorziening, uw interne informatiesysteem en uw klanteninformatiesysteem, zullen de segmenteer, selecteer en andere sales force integratie activiteiten van uw verkoop verzanden in een eenmalige actie.

Om te achterhalen of de informatievoorziening binnen uw organisatie op orde is, moet u een bevestigend antwoord kunnen geven op de volgende onderwerpen:

- Is uw klanteninformatie verzameld in een informatiesysteem en wordt die informatie ook gebruikt wanneer een klant u benadert? (CRM/Product Markt Combinaties/Koopgedrag)
- Is het mogelijk om de klant elektronisch te laten bestellen?
- Moeten producten bij klanten worden onderhouden? Kan die informatie onmiddellijk worden ingezien?

Veel van deze mogelijkheden kunnen ingevuld worden met praktisch toepasbare ICT oplossingen. Door het toepassen van deze oplossingen zijn grote voordelen te genereren, zowel aan de kostenkant (minder loonkosten), als ook aan de opbrengtzijde (minder tijds- en informatieverlies bij de klant, dus een grotere klanttevredenheid).

### **Klant integratie of laat u de concurrentie uw omzet overnemen?**

Het actief betrekken van klanten in bedrijfsprocessen (ketenintegratie) levert een substantiële bijdrage aan de vermindering van uw kosten en het vergroten van uw concurrentiekracht. Zie hiervoor ook: [Klanttevredenheid: Tegen lage kosten en klantgericht een win win situatie creëren](#). U kunt nog verder gaan in deze gedachte. Wat dacht u er van om zelfs de klant van uw klant te betrekken in oplossingen waar de keten als geheel beter van wordt? Samen staat u altijd sterker dan dat u zich beperkt tot het zoeken naar oplossingen 'in uw eigen keuken'. Zie ook: [Plan van aanpak: Rendement en besparing van kosten in de keten realiseren](#).

Geen onderscheid is uiteindelijk fataal. Meer leveranciers van hetzelfde leidt slecht tot afkalving van marges. En meer leverancier komen er. Denk alleen al aan de opkomst van Aziatische producenten die steeds betere kwaliteit gaan leveren en de mogelijkheden van internet. Onderscheiden van concurrenten hoeft niet veel te kosten. Wel vraagt het om discipline, inzet van uw medewerkers en de eerder in dit artikel genoemde (creativi)tijd.

Voor vragen of informatie kunt u contact maken via het [reactieformulier](#).