

ANTOON BULCKE PENT 35 JAAR ERVARING IN VERKOOPMANAGEMENT NEER

‘Topverkopers zijn zeldzaam’

Met 35 jaar ervaring is Antoon Bulcke (69) gepokt en gemazeld in verkoopmanagement. Hij schreef zijn knowhow neer in een boek. “In veel bedrijven heeft men het gevoel commercieel uitstekend bezig te zijn, maar dat is vaak schone schijn.”

Dirk Van Thuyne, fotografie Thomas Sweertvaegher

Antoon Bulcke excuseert zich voor de tientallen dossiers die een lange rij vormen op de vergadertafel van zijn kantoor in Roeselare. Op de groene mapjes staan namen van zowel lokale kmo's met groeipijnen als van multinationals die worstelen met dramatisch dalende omzetcijfers. Omwille van de confidentialiteit van de dossiers vraagt hij nadrukkelijk geen namen te publiceren.

“Om zich te wapenen voor de toekomst doen bedrijven er goed aan de principes van integrale verkoopzorg toe te passen”, steekt Bulcke van wal. Hij schreef er een boek over: *Compleet commercieel. Ideeën voor Integrale Verkoopzorg*. “Jaren geleden was integrale kwaliteitszorg een hype in de bedrijfs-wereld, maar intussen past iedereen die

principes toe. Dat is lang nog niet het geval voor integrale verkoopzorg. Een commerciële spirit uitstralen is niet enkel de opdracht van de verkoopafdeling. Elke werknemer moet altijd verkoopmatig denken. Door de jaren heen ontwikkelde Bulcke zijn eigen visie op sales. Zijn grote leermeester was de Britse gedragskundige William James Reddin, de auteur van het boek *Effective Management by Objectives*.

De voorbije jaren hebt u heel wat bedrijven gecoacht op het gebied van verkoopmanagement. Wat zijn de typische knelpunten?

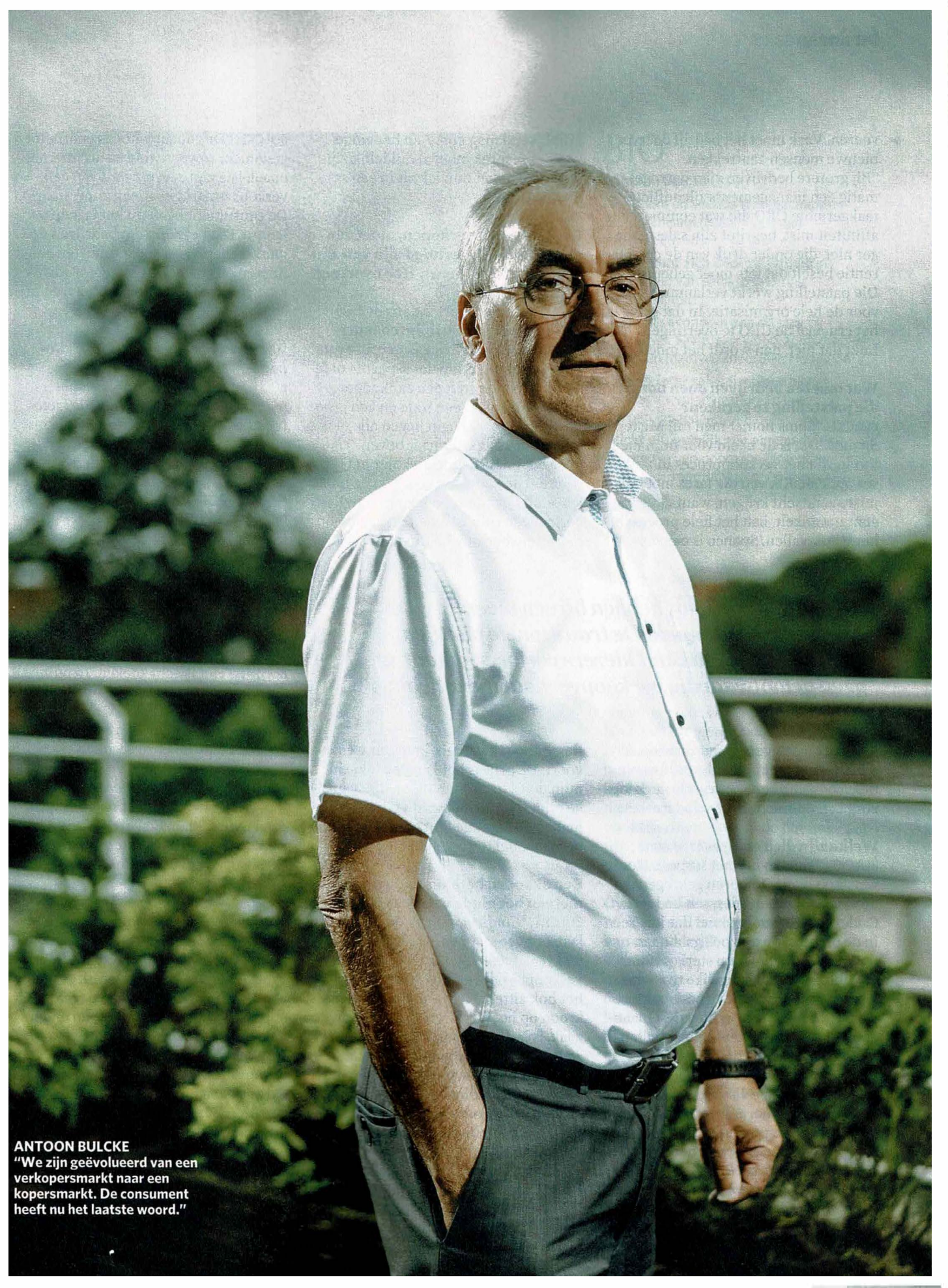
ANTOON BULCKE. “Ik zie vaak dezelfde vier problemen opduiken: een onduidelijke taakomschrijving voor de werknemers, een gebrekkige definitie van de doelstellingen en de beschikbare mid-

delen, de afwezigheid van een verkoopcultuur en conflicten in de managementstijl. Samen vormen ze een dodelijke cocktail, die leidt tot een defensieve interne communicatie, negatieve stress en een groot personeelsverloop.”

Kampen kleine en grote bedrijven met dezelfde knelpunten?

BULCKE. “Typisch voor kmo's is het fenomeen van uiterlijke performantie. Alle verkopers zijn druk in de weer en produceren heel wat offertes, maar het ontbreekt aan effectiviteit. Vaak gaat het om harde werkers die in de job gegroeid zijn. Maar ze zijn blijven steken bij de oude verkoopmethodes. Ze missen de flexibiliteit en de *brains* om de snelle groei te volgen. De opdracht is dan meer resultaatgericht te werken door een stevige verkoopcultuur in te

“Niet toevallig zijn topverkopers vaak heel goede sporters die altijd de ambitie hebben de lat nog een beetje hoger te leggen”



ANTOON BULCKE
"We zijn geëvolueerd van een verkopersmarkt naar een kopersmarkt. De consument heeft nu het laatste woord."

➤ voeren. Vaak moet het bedrijf daarvoor nieuwe mensen aantrekken. “Bij grotere bedrijven zien we regelmatig een managementstijlconflict. De taakgerichte CEO die wat commerciële affiniteit mist, begrijpt zijn salesmanager niet, die onder druk van de concurrentie beseft dat iets moet gebeuren. Die patstelling werkt verlamdend voor de hele organisatie. In dat geval is het cruciaal de CEO te overtuigen. Lukt dat niet, dan wordt het moeilijk.”

Wat moeten bedrijven doen om uit die patstelling te geraken?

BULCKE. “Soms noemt men mij Mister Spanco. Dat is de naam voor mijn methode, die het verkoopproces in zes fases opdeelt. Elk van die fases moet de juiste aandacht krijgen, want zodra er eentje wankelt, kan het hele proces in het water vallen. Spanco is een ver-

vrijblijvend mag zijn. Aan het einde van het gesprek moet al duidelijk zijn of er al dan niet muziek zit in een samenwerking.”

Om te kunnen verkopen, moet een verkoper zelf overtuigd zijn van zijn product of zijn dienst. Hoe overtuigt hij de klant?

BULCKE. “Dat gebeurt tijdens de fase van de negotiatie. Bij mijn commerciële opleidingen maak ik gebruik van een blokkendoos om dat aspect te oefenen. Elk blokje stelt een aankoopmotief voor en heeft een rode en een groene kant. Aan het begin liggen alle blokjes met de rode kant naar boven. Tijdens het onderhandelen komt het erop neer dat de klant één voor één de blokjes omdraait van rood naar groen. Er bestaat een ruime waaier aan aankoopmotieven: betrouwbaarheid, service,

BULCKE. “De concurrentie is enorm toegenomen, zowel regionaal als internationaal. We zijn geëvolueerd van een verkopersmarkt naar een kopersmarkt. De consument heeft nu het laatste woord. Dat betekent dat bedrijven de marktsituatie veel sneller moeten analyseren en zoets kost moeite. Bedrijven moeten dan ook continu investeren in commerciële brains.”

Waarom herken je een topverkoper?

BULCKE. “Er zijn heel wat parameters, maar de twee onderscheidende factoren zijn toch de outputgerichtheid en vooral de drive, die erfelijk bepaald is. Niet toevallig zijn topverkopers vaak heel goede sporters die altijd de ambitie hebben de lat nog een beetje hoger te leggen. Andere dingen waar je als rekruteerder rekening moet mee houden, is de productkennis, de verkooptechniek, het empathisch vermogen en de creativiteit van de kandidaat.”

Waar zijn die uitzonderlijke profielen te vinden?

BULCKE. “Het is echt zoeken. In mijn carrière van 35 jaar heb ik duizenden salesmensen ontmoet, maar de topverkopers kunnen binnen in een klein dorpscafé. Je moet ze absoluut niet gaan zoeken in de databases van de uitzend- en selectiekantoren, want de topverkopers zitten niet te wachten op een nieuwe baan. Een groot netwerk is voor een rekruteerder de allerbelangrijkste troef om die witte merels op te sporen.”

In uw boek schrijft u dat een topverkoper gevoelig is voor centen en dat hij dat ook nadrukkelijk laat blijken. Wat moet een werkgever uitgeven om een topverkoper aan te trekken?

BULCKE. “Dat is een kwestie van onderhandelen. Ervaring leert dat een topverkoper al snel 7000 à 8000 euro bruto wenst te verdienen. Voor een kmo is dat vaak een probleem. Niet omdat die persoon dat niet waard zou zijn – een uitzonderlijk talent verdient dat met gemak terug –, maar omdat zo'n loon tot conflicten leidt met de verloning van andere personen met verantwoordelijkheid.”

“De politiek zou baat hebben bij een meer salesgerichte aanpak. De traditionele partijen hebben in mei massaal kiezers verloren omdat ze geen geloofwaardig verkoopverhaal meer hebben”

kooptechnisch geraffineerde aanpak die afrekenet met uiterlijke prestatie en benadrukt dat integrale verkoopzorg een opdracht is voor iedereen.”

Welke zijn die zes fases?

BULCKE. “Het begint met *suspect*. Hoe vaak heb ik niet te horen gekregen dat de verkopers geen adressen hadden... Ondernemen betekent net dat iedereen in de organisatie op zoek gaat naar potentiële klanten. Een sterke naam bekendheid is een belangrijke troef, maar je moet ook altijd zelf de boer opgaan. De volgende stap is prospectie. Onaangekondigd bij een klant binnenvallen is niet meer van deze tijd. Het kan een pak efficiënter, maar dan moet je erin slagen de echte beslissingsnemer te detecteren en vooral hem te pakken krijgen voor een gesprek. Dat is een lastige opdracht. Zo komen we aan stap drie, de *approach*, waarin beide partijen elkaar beter leren kennen. Het is een heel belangrijke stap, die niet

flexibiliteit, kwaliteit, knowhow enzovoort. De prijs is het laatste blokje in mijn doos, het koninginnenstuk van elke onderhandeling. Veel verkopers maken de kapitale fout veel te vroeg de prijs op tafel te gooien.”

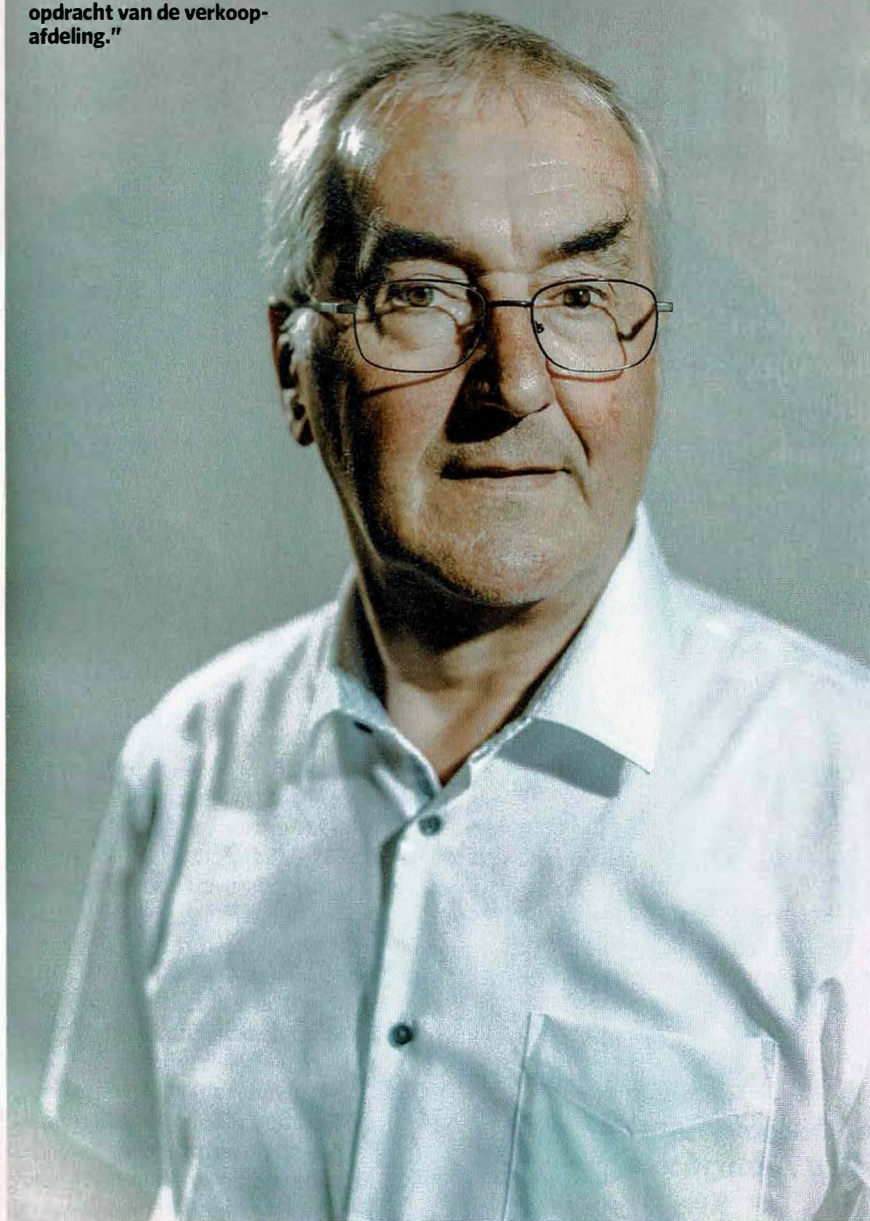
Een akkoord betekent nog niet meteen het einde van het proces...

BULCKE. “*Confirmation* en *order* zijn de laatste twee stappen. Er kunnen dan wel veel duiven op het dak zitten, de verkoop is pas zeker als ze eenmaal in het hok zitten. Het formaliseren is de kroon op het werk. ‘Het hebben van de zaak, is het einde van het vermaak’, zeggen verkopers soms, maar daar ben ik het niet helemaal mee eens. Op dat moment begint de dienstverlening aan de klant en ook die maakt deel uit van de verkoopstrategie van het bedrijf.”

Wat is volgens u de belangrijkste evolutie van de voorbije 35 jaar in de verkoop?

ANTOON BULCKE

"Een commerciële spirit uitstralen is niet enkel de opdracht van de verkoopafdeling."



Wat valt te verkiezen: een vast loon of een commissie op de verkoop?

BULCKE. "Als je een verkoper laat kiezen, zal hij altijd gaan voor de combinatie van een vast gedeelte met daarbovenop een commissie. Dat lijkt me ook een gezond compromis. Ik pleit altijd voor een variabel gedeelte dat 15 tot 20 procent van de totale verloning bedraagt."

In uw boek maakt u ook enkele keren een uitstapje naar de politiek. U stond zelf ooit op een CD&V-lijst voor gemeenteraadsverkiezingen. Hoe kijkt u als expert naar de uitslag van de verkiezingen van 26 mei?

BULCKE. "Het bedrijfsleven en de politiek zijn twee totaal verschillende werelden. De politiek zou baat hebben bij een meer salesgerichte aanpak. De tra-

BIO

• **Antoon Bulcke (69)**

• **Politieke en sociale wetenschappen** en organisatiepsychologie aan de KU Leuven

• **Bekwaamt zich door zelfstudie** in de wereld van sales, marketing en publiciteit

• **Gaat als econoom aan de slag** bij Dominiek Savio, een woon-zorgcomplex met een maatwerkbedrijf in Hooglede

• **Wordt later salesdirecteur** bij het managementadviesbureau van Jeroen Piqueur

• **Richt uiteindelijk zijn eigen adviesbureau** in verkoopmanagement op, Centrum voor Integrale VerkoopZorg

ditionele partijen hebben in mei massaal kiezers verloren omdat ze geen geloofwaardigverkoopverhaal meer hebben. Ze doen tal van beloftes, zoals een minimumpensioen van 1500 euro, maar zeggen niet hoe ze die kunnen waarmaken. Dat wordt ook almaar moeilijker, want het geld is op. België is een failliet land. Het is eigenlijk misdadig wat die politici doen. Jeroen Piqueur van Optima werd voor minder opgepakt. Gelukkig laat de jongere generatie zich niet meer misleiden door al die loze beloftes. Misschien moeten de politieke partijen eens te rade gaan bij een sales-expert. (lacht)"

Over pensioen gesproken. U wordt 70. Bent u al bezig met de overdracht van uw bedrijf?

BULCKE. "Stoppen is het moeilijkste wat er is. Wat moet ik doen met die honderden dossiers? Ik krijg het niet over mijn hart ze te vernietigen. En wat zou ik dan moeten doen? Ik kan toch niet de hele dag schilderen... De zaak overdragen is sowieso geen gemakkelijke zaak omdat ze heel sterk verbonden is met mijn persoon. Stilletjes hoop ik dat mijn zoon Thomas de zaak overneemt, maar we zien nog wel." ©

Antoon Bulcke, *Compleet commercieel*, Bibliodroom, 2019, 120 blz., 24,95 euro