



Sales Acceleratie Management

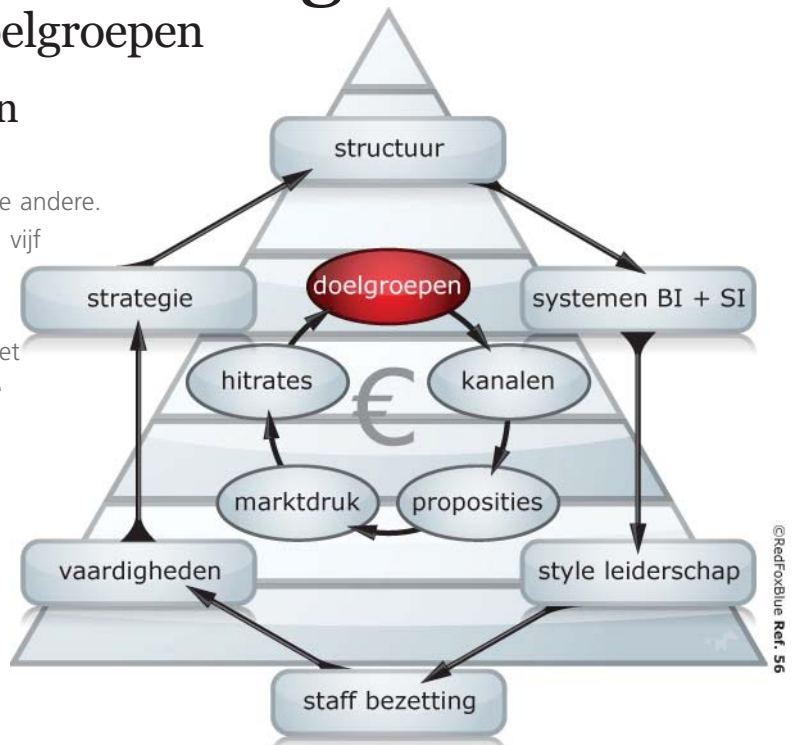
Sales Wetmatigheid 1 - Doelgroepen

Sales Acceleratie Management

Sales Wetmatigheid 1 - Doelgroepen

1. Het belang van doelgroepen segmenteren en selecteren

De ene klant is kansrijker en waardevoller dan de andere. Dit geldt ook voor prospects. Dit is één van de vijf wetmatigheden uit het model, Sales Acceleratie Management. Slimmer selecteren is snel goed voor 20% omzetgroei. Toch stoeien velen met vragen als: hoe kom ik er achter waar de beste kansen liggen? En: hoe selecteer ik de beste klanten en prospects?



Waarom is een goede doelgroepen segmentatie nu zo belangrijk? Enkele redenen:

- Niet elke klant is even kansrijk (even winstgevend)
- Niet elke prospect is even kansrijk (even winstgevend)
- Ex-klanten zijn gemiddeld genomen kansrijker dan 'koude' prospects
- Omdat je beschikbare tijd altijd schaarser is dan wat nodig is om alle klanten en alle prospects actief te kunnen bewerken, MOET je wel keuzes maken.
- Klanten en prospects kopen hetzelfde product/dienst om verschillende redenen. Zonder goede segmentatie heb je dus geen passende propositie.
- Meten = weten. Alleen als je meet uit welke segmenten je successen komen, kun je steeds succesvoller worden.

Kortom, het geeft je antwoorden op vragen als:

- Op welke klanten ga ik me wel en niet richten? Waaruit haal ik waarschijnlijk de hoogste klantwaarde (klantwaarde = bruto marge x levensduur klant)?
- Op welke prospects ga ik me wel en niet richten? Waaruit haal ik waarschijnlijk de hoogste klantwaarde?
- Wat mogen de verkoopkosten zijn per segment?

2. De eisen aan segmentatie

Om te kunnen komen tot een bruikbare segmentatie waar de sales en marketing organisatie concreet mee aan de slag kan, is het raadzaam om enkele uitgangspunten te hanteren.

De segmenten dienen namelijk te voldoen aan de volgende eisen:

- De segmenten moeten homogeen zijn: binnen het segment vertoont iedere klant/prospect hetzelfde gedrag. Bijvoorbeeld:
 - o Het keuzeproces om voor een vacature wel of niet te adverteren start altijd bij het hoofd HRM.
- De segmenten moeten onderling heterogeen zijn: er bestaan duidelijk uit te leggen verschillen tussen de segmenten. Oftewel: ze sluiten elkaar uit, er is geen overlap. Bijvoorbeeld:
 - o Een geografische segmentatie in Nederland, Duitsland, Frankrijk en Benelux. Deze is onjuist vanwege de overlap tussen Benelux en Nederland.
- De segmenten moeten traceerbaar zijn: bijvoorbeeld door beschikbaarheid NAW gegevens. Bijvoorbeeld:
 - o Bedrijven met heftige concurrentie zijn interessant (niet-traceerbaar).
 - o Makelaars zitten in een heftig concurrerende markt (wel traceerbaar).
 - o Conclusie: doorredeneren tot niet-traceerbaar wel traceerbaar wordt.
- De segmenten moeten meetbaar zijn. Bijvoorbeeld:
 - o Omvang omzet, ritme in omzet, afname productsoorten, gebruik van kanalen.
- De segmenten moeten bereikbaar zijn: benaderbaar via verkoop en marketing inspanningen. Bijvoorbeeld:
 - o Eigenaars van een Volkswagen Golf kun je eenvoudig mailen en bellen met behulp van RAI bestanden.
 - o Patiënten die in een ziekenhuis liggen zijn niet/nauwelijks te contacteren.
- De segmenten moeten voldoende aantrekkelijk zijn om SMART doelen (omzet, winst, marge, klantenaanwas) te kunnen realiseren: meestal hangt dit samen met de omvang van het segment.
- De segmenten die geselecteerd zijn, moeten samen voldoende aantallen klanten en prospects opleveren om de vereiste marktdruk te realiseren.
- Je moet een goed aanvalsplan hebben: een segment waarvan je precies weet hoe je het succesvol gaat bewerken is interessanter dan een segment waarvoor je geen slimme aanpak kunt bedenken.

3. Segmentatie criteria

3.1 De basis: sturen op feitelijk klantgedrag

De basis voor het maken van keuzes in de allocatie van schaarse tijd en middelen van de marketing en sales organisatie is simpelweg het feitelijke klantgedrag. Dit vereist een cijfermatige analyse van het klantenbestand van de laatste 3 jaren, aangevuld met een kwalitatieve check.

Daarbij gaat om cijfers als:

- Levensduur klant
- Klantomzet per jaar
- Marge op omzet
- Aantal bestelmomenten
- Combinatie (klantwaarde)

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

Deze analyse geeft antwoord op:

- Welke klanten zijn we de afgelopen jaren kwijt geraakt en willen we weer terugwinnen?
- Welke klanten zijn gedaald in omzet en dienen we te behouden of kunnen we zelfs weer laten groeien?
- Welke klanten zijn gelijk gebleven in omzet, maar hebben groeipotentie?
- Welke klanten zijn gegroeid in omzet en moeten we nu behouden of kunnen we zelfs verder laten groeien?
- Van welke klanten kunnen we beter afscheid nemen?

Dit geeft de commerciële organisatie een eenvoudig kader om de focus te bepalen door klanten te 'oormerken' met de volgende acties:

- Afscheid nemen
- Terugwinnen
- Behouden
- Laten groeien

Op basis van deze inzichten is het ook mogelijk om van binnen naar buiten te kijken. Voor de meest waardevolle en kansrijke klanten kun je in de prospect markt op zoek gaan naar zogenaamde 'look-a-likes', oftewel klonen van je klanten.

3.2 Aanvullende segmentatie criteria

Nu kun je de doelgroepen verder verfijnen of juist aanvullen door aanvullende segmentatie criteria te gebruiken. Maar hoe kun je die segmenten nu handig vaststellen en selecteren? Als we kijken naar de business-to-business markt dan zien wij in de praktijk de meeste ondernemingen niet verder komen dan een segmentatie op branche, bedrijfsgrootte of omzet (bijvoorbeeld met een klantpiramide met A/B/C/D klanten). Terwijl dit in de meeste gevallen totaal niet relevant is.

Als we op zoek willen naar een beter passende B2B segmentatie dan zien we daar de volgende mogelijke criteria:

- Voor zowel klanten als prospects:
 - o Match koopmotieven binnen segment en kern USP's ons bedrijf
 - o Match toekomstige trends binnen segment met kern USP's ons bedrijf
 - o Match aanleidingen binnen segment met kern USP's ons bedrijf
 - o Mate waarin vergelijkbare concurrent succesvol is binnen dit segment (misser analyse)
 - o Mate waarin upselling kansen aanwezig zijn (klantpenetratie %)
 - o Mate waarin cross selling kansen aanwezig zijn (klantpenetratie %)
 - o Mate waarin reference cases voorhanden zijn die worden geaccepteerd (pakkende succes cases op onderwerp of bedrijfsnaam)
- Aanvullend voor alleen prospects (en vergeet daarbij ex-klanten niet):
 - o Toetredingsdrempel (hoog of laag, bijvoorbeeld door langlopende contracten)
 - o Mate waarin we toegang kunnen krijgen tot de DMU
 - o Mate waarin de urgentie en/of ambitie wordt onderkend en aansluit bij onze kern USP's
 - o Resultaten uit lead generation (welke vragen komen op ons af?)

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBBLUE.NL

Hieronder worden de segmentatie criteria nader toegelicht.

Match type product/dienst en onze producten/diensten

Toelichting: Wat maakt en verkoopt de klant? Wat is hun strategie daarmee, wat lossen zij op voor hun klanten? En hoe passen onze producten en diensten daarin?

Mogelijke voordelen: Betrouwbaar

Mogelijke nadelen: Om dit goed te doen, is het redelijk kostbaar en tijdsintensief

Bronnen: Interviewen teams in bedrijf
CRM output
Enquêtes (telefonisch) onder klanten
CRM of enquêtes samen met klantenpanel

Match koopmotieven met USP's

Toelichting: Koopmotieven/criteria van segmenten matchen met onze USP's. Vertaal je USP's naar passende koopmotieven en kijk welk segment daarop het beste scoort.

Mogelijke voordelen: Betrouwbaar

Mogelijke nadelen: Om dit goed te doen, is het redelijk kostbaar en tijdsintensief

Bronnen: Zelfde als bij match producten/diensten

Match toekomstige trends binnen segment met kern USP's ons bedrijf

Toelichting: Wat gaat er spelen bij verschillende segmenten? En in welke mate gaat dit meer of minder onze dienstverlening raken, kansen of bedreigingen geven?

Mogelijke voordelen: Zeer op toekomst gericht

Mogelijke nadelen: Vereist scherpe analyse: in hoeverre gaat het ook uitkomen?

Bronnen: Desk research (zelden afdoende): externe rapporten
Aanvullend dezelfde als bij match producten/diensten

Match aanleidingen binnen segment met kern USP's ons bedrijf

Toelichting: Analyseer aanleidingen die een trigger vormen om tot koop of kooporiëntatie over te gaan. Voorbeeld: wat zijn aanleidingen om naar een trainingsbureau te gaan zoeken (nieuw team, nieuwe product, nieuwe verkoopaanpak, overname bedrijf etc.)

Mogelijke voordelen: Zeer op toekomst gericht en sterk criterium (feitelijk gedrag)

Mogelijke nadelen: Lastig te achterhalen waar dit dan gaat spelen (vertaling naar adresniveau)

Bronnen: Eenvoudige desk research
Aanvullend dezelfde als bij match producten/diensten

Mate waarin vergelijkbare concurrent succesvol is binnen dit segment (misser analyse)

Toelichting: Als de ander daar nuttig en succesvol is dan...

Mogelijke voordelen: Kan prima voorspellende waarde hebben

Mogelijke nadelen: Lastig per segment te achterhalen (vaak per bedrijf anders)

Bronnen: Klanten sites van concurrenten
Aanvullend dezelfde als bij match producten/diensten

Mate waarin upselling kansen aanwezig zijn (klantpenetratie %)

Toelichting: Hoeveel koopt de klant nu van het product X en welk aandeel daarvan bij ons?

Mogelijke voordelen: Toekomstige potentie scherp in beeld

Mogelijke nadelen: Voorspelbare waarde? Soms lastig te achterhalen

Bronnen: Dezelfde als bij match producten/diensten

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBBLUE.NL

Mate waarin cross selling kansen aanwezig zijn (klantpenetratie %)

Toelichting: Hoeveel koopt de klant nu van productcategorie X en welk product uit die categorie neemt hij bij ons af (+ omzetaandeel in de categorie)?

Mogelijke voordelen: Toekomstige potentie scherp in beeld

Mogelijke nadelen: Voorspelbare waarde? Soms lastig te achterhalen

Bronnen: Dezelfde als bij match producten/diensten

Mate waarin reference cases voorhanden zijn die worden geaccepteerd

Toelichting: Hoe reageert de klant (DMU) op reference cases die we hebben?

Mogelijke voordelen: Eenvoudig reference cases koppelen per branche – sterke cases hebben positieve impact.

Mogelijke nadelen: Probleem is niet altijd hetzelfde. Op te lossen door selectie te maken op bedrijven waar soortgelijke problemen zijn en waarvoor we dus een sterke reference case hebben.

Bronnen: Eigen bestand.

Toetredingsdrempel (hoog of laag, bijvoorbeeld door langlopende contracten)

Toelichting: Waar kom je om wat voor redenen dan ook simpelweg niet binnen. Redenen kunnen zijn: mag juridisch niet - exclusiviteit in branche - langlopend contract - we voldoen niet aan certificering etc.

Mogelijke voordelen: Hoge voorspellende waarde

Mogelijke nadelen: Nauwelijks

Bronnen: Strategie workshop

Aanvullend dezelfde als bij match producten/diensten

Mate waarin we toegang kunnen krijgen tot de DMU

Toelichting: Waar hebben we, om wat voor reden, relatief eenvoudig toegang tot de DMU?

Mogelijke voordelen: Verhoogd aantal marktcontacten.

Mogelijke nadelen: Voorspellende waarde? Entree is nog geen match.

Bronnen: Dezelfde als bij match producten/diensten

Let op: om het overzichtelijk te houden is het verstandig om maximaal 10 segmentatiecriteria te gebruiken en deze uit te werken naar conclusies.

4. Toepassing van een bewezen methodiek voor selectie

Als we uit de hiervoor besproken criteria maar een deel willen gebruiken om onze meest kansrijke klanten en prospects te selecteren, dan gelden de volgende stappen als aantoonbaar succesvol:

1. Selectie op basis van historische kengetallen
2. Selectie op basis van behoeften versus uw aanbod
3. Selectie op basis van koopcriteria en koopmotieven versus uw USP's
4. Scoren en selecteren van de segmenten

Stap 1 - Selectie op basis van historische kengetallen:

Feitelijk gedrag uit het verleden heeft vaak een uitstekende voorspellende waarde voor de toekomst. Meestal ben je snel in staat om het volgende per segment te bepalen:

- Aantal klanten t.o.v. totaal potentieel (marktpenetratie)
- Marge op deze klanten t.o.v. gemiddelde marge (hoog is gunstig)
- Verkoopkosten op deze klanten t.o.v. gemiddelde verkoopkosten (laag is gunstig)
- Gepleegde verkoopinspanning t.o.v. gemiddeld (laag is gunstig)

Maak nu een eerste, voorlopige ranking van interessante segmenten.

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

Stap 2. Selectie op basis van behoeften versus uw aanbod

Nu komt de ervaring uit uw sales organisatie aan bod. Ga een dagdeel met het team samen zitten en laat ze onder begeleiding aangeven waar de kernbehoeften liggen bij de verschillende segmenten van klanten en prospects. Zet deze daarna af tegen uw aanbod van producten/diensten (met name uw meerwaarde, de echte toegevoegde waarde) en hieruit rolt een score van "aantrekkelijkheid", de "match"!

Stap 3. Selectie op basis van koopcriteria en koopmotieven versus uw USP's

Nu komen uw klanten en prospects zelf aan bod. Selecteer uit analyse 1 en 2 bijvoorbeeld de 3 meest aantrekkelijke segmenten (klanten en prospects los van elkaar). Ga onder leiding van een sterke interviewer 1 dagdeel per segment samen zitten voor een 'klantenpanel', die is een kwalitatieve focusgroep van circa 10 klanten of prospects. Via scherpe vragen komt u achter volgende zaken (de 'Unique Buying Reasons'):

- Op basis van welke criteria kiest men?
- Wat zijn de echte koopmotieven (behoeften)?
- Welke alternatieven overweegt men?
- Welke concurrenten overweegt men?
- Hoe beoordeelt men uw aanbod?
- Waarom kiest men wel/niet voor u?
- Hoe verloopt het inkoopproces?
- Etc.

Bij het onderdeel Propositions gaan we nader in op de aanpak van het klantenpanel.

Stap 4. Scoren en selecteren van de segmenten

Op basis van de input uit de drie voorgaande stappen kunt u nu de mogelijke doelgroepen gaan scoren en selecteren.

Allereerst maakt u op basis van uw verkregen inzichten 'op buikgevoel' een eerste selectie van circa 10 meest belovende doelgroepen. Vervolgens gaat u deze verder uitselcteren tot u de drie meest belovende overhoudt.

Dit gebeurt aan de hand van bijvoorbeeld een Excel model:

- Plaats in de linker kolom de gekozen segmentatiecriteria.
- Geef deze ieder een wegingsfactor. De wegingsfactoren moeten samen optellen tot 100%.
- Geef iedere doelgroep nu een score van 1-10 per segmentatiecriterium.
- Dit leidt tot een totaalscore per doelgroep. De hoogst scorende doelgroepen zijn het meest kansrijk. Kies de drie hoogst scorende.

Zie hieronder voor een voorbeeld van een dergelijk Excel model.

Segmentatiecriteria	Wegings factor	Segment A	Segment B	Segment C
Criterium 1	20%	8	7	6
Criterium 2	5%	4	3	8
Criterium 3	30%	7	9	3
Criterium 4	5%	6	5	3
Criterium 5	5%	6	5	3
Criterium 6	10%	8	9	4
Criterium 7	5%	5	4	7
Criterium 8	5%	9	8	2
Criterium 9	5%	10	9	8
Criterium 10	10%	1	1	9
Totaalscore:	100%	6,6	6,8	5,0

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

5. De segmenten doorvertalen naar sales

We hebben de segmenten geselecteerd. Maar hoe gaan we bijvoorbeeld de salesforce hier nu concreet en praktisch op de meest effectieve manier op inzetten? Laten we die salesforce eens als uitgangspunt nemen.

5.1 Het bepalen van het benodigde aantal adressen

We zijn dan toegekomen aan de bepaling van het aantal benodigde adressen en segmenten voor de salesforce. Op basis van de hitrates (conversie van telefoontjes naar afspraken naar offertes naar orders; orderwaarden etc.) uit het verleden kunt u nu uitrekenen hoeveel adressen u in totaal nodig hebt om de omzet doelstellingen te halen. Vervolgens gaat u dit benodigde aantal 'opvullen' met de adressen van het meest aantrekkelijke segment en dan aflopend.

Een voorbeeld: stel dat u 10.000 adressen nodig hebt. In dat geval moet u op volgorde van aantrekkelijkheid segmenten selecteren die samen minimaal 10.000 adressen opleveren:

- Segment A = 2.200 adressen
- Segment B = 200 adressen
- Segment C = 3.000 adressen
- Segment D = 5.000 adressen
- Segment E = 1.800 adressen
- Segment F = 2.400 adressen
- Segment G = 600 adressen

Op basis van de segmentatie analyse gaat u simpelweg "top-down" de segmenten en bijbehorende adressen selecteren:

- Segment A = 2.200
- Segment B = 200 (totaal 2.400)
- Segment C = 3.000 (totaal 5.400)
- Segment D = 4.600 van de 5.000 (totaal 10.000)

Variante: "lerend" selecteren

- Fase 1: we selecteren uit de segmenten A t/m G 100 adressen at random (totaal 800)
- Fase 2: we analyseren de uitkomsten na X periode (beste resultaten)
- Fase 3: we maken onze definitieve selectie.

Een harde eis aan deze variant is dat alles goed gemeten moet worden.

5.1 Het bepalen van het benodigde aantal adressen

Voor het vaststellen van het aantal adressen en het verzamelen van de adressen zelf kun je op Internet gebruik maken van de volgende bronnen:

- Ledenlijsten van branche/belangen verenigingen
- Handelsregister van de KvK
- CBS
- Telefoongids, Gouden Gids, Kelly Search etc.
- Startpagina dochters
- Google
- Etc.

Daarnaast zijn er diverse sites en cd-roms waar je tegen betaling adresbestanden kunt gebruiken.

Je bent nu in de basis klaar om de kanalen en proposities te gaan matchen aan de doelgroepen en hier vervolgens marktdruk op te gaan zetten.

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

redfoxbblue 

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBLUE.NL

FUNDAMENTELE VERANDERING NAAR BLIJVEND VERKOOPSUCCES