



Sales Acceleratie Management

Sales Wetmatigheid 2 - Kanalen

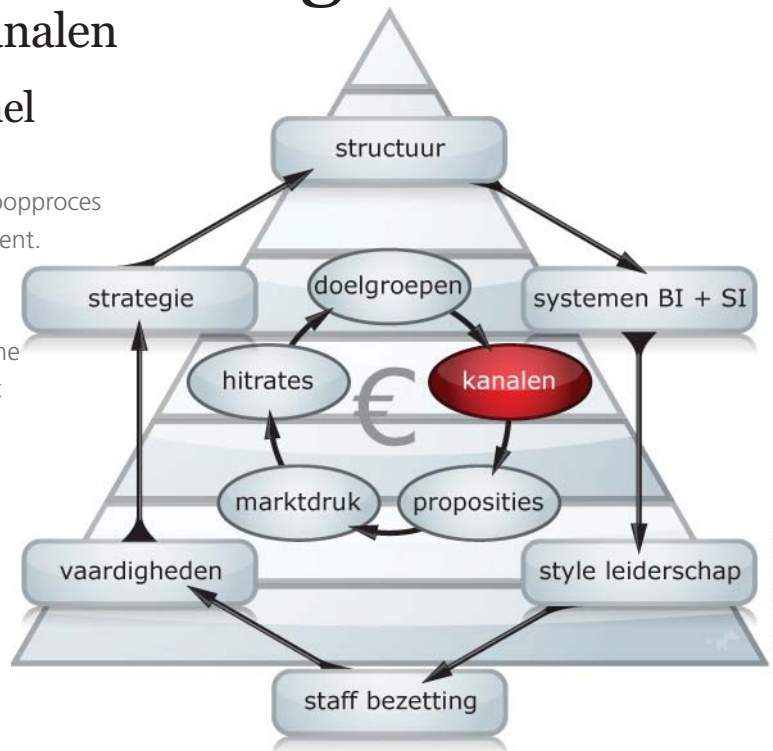
Sales Acceleratie Management

Sales Wetmatigheid 2 - Kanalen

1. Het belang van multichannel management

Niet ieder kanaal past bij het oriëntatie- en inkoopproces van je doelgroep en levert eenzelfde rendement. Daarbij geldt bovendien dat er steeds meer verschuivingen plaatsvinden in de kanalen en dat er snel meer kanalen bijkomen. Technologische ontwikkelingen zijn hier vaak de drijvende kracht achter. Denk bijvoorbeeld aan:

- Dell maakt gebruik van het aankoopkanaal Internet en verovert een stevige marktpositie, maar maakt nu weer een beweging terug naar fysieke winkels.
- Wehkamp en andere aanbieders maken gebruik van de wens op aankoopgemak thuis via gidsen en internet.
- Banken zetten multichannel gedachte neer zodat de klant vanuit verschillende kanalen bediend kan worden: social media - internet site - balie - telefoon - persoonlijk
- Telesales wordt gekoppeld aan Internet applicaties (inclusief webcam) zodat ook ingewikkelder diensten via een 1-op-1 relatie kunnen worden aangekocht.



©RedFoxBlue Ref. 56

We spreken overigens eigenlijk liever over aankoopkanalen dan verkoopkanalen. Cruciaal is in ieder geval om regelmatig te toetsen via welke kanalen uw klanten en prospects zich oriënteren en kopen. Dit kan bijvoorbeeld via een klantenpanel.

1.1 Denk in multichannel, want dat doen uw klanten ook

Klanten denken en handelen steeds meer multi channel. Voor u is het dus zaak om zo goed mogelijk op dit gedrag aan te sluiten en zo de hitrates te maximaliseren.



©RedFoxBlue Ref. 129

Daarom moet je scherp hebben wat de kenmerken en voordelen zijn van de verschillende kanalen:

- 1-op-1 kanalen - interactief (buitendienst, telefonisch)
- massa kanalen (advertising in diverse vormen)
- internet (vraag/aanbod, lead generation, platform, mail etc.)
- direct mail (print, fax, internet etc.)
- resellers (grossiers, retail, distributeur, importeur, franchise etc.)

Zet in je kanalenkeuze dus de klant centraal: welke kanalen benut hij en wanneer/waarvoor? En ook hier geldt weer: meten is weten (weet hoe je kanalen renderen).

Vraagstukken

Het kan een enorme omzetboost geven als u er bijvoorbeeld achter komt dat de onderkant van de klantenpiramide door telesales bewerkt kan worden en dat daarbinnen ook nog eens segmenten zijn die seizoensgebonden actiematig gebeld moeten worden. Dat is een voorbeeld van een uitkomst uit een kanalen analyse.

Voor het optimaliseren van de 1-op-1 kanalen gaat het in principe om 4 vragen:

- Zijn de juiste kanalen aan de juiste doelgroepen gekoppeld?
- Zijn binnen die kanalen de juiste mensen en middelen aanwezig?
- Hoe ziet het optimale bedieningsconcept per doelgroep er uit?
- Hoe verhoudt de beschikbare capaciteit zich tot de benodigde capaciteit om de doelstellingen te realiseren?

2. Zijn de juiste kanalen aan de juiste doelgroepen gekoppeld?

Als u de doelgroepen heeft gesegmenteerd en op basis van kwantitatief en/of kwalitatief onderzoek aanvullende informatie heeft verzameld over hun kanalen gedrag, kunt u nu keuzes gaan maken over de kanalenmix: welke combinatie van kanalen zet ik op welke doelgroepen in?

Om deze keuzes te kunnen maken, vindt u hieronder een overzicht van voordelen, nadelen en inzetbaarheid van de meest voorkomende kanalen.

Verkoopmiddel	Mogelijke voordelen	Mogelijke nadelen	Best inpasbaar op welk onderdeel verkoopproces?	Wanneer goed inzetbaar?
Telesales	Goedkoop - snel - flexibel - interactief - goed meetbaar en controleerbaar - actiematig - cross selling op klanten	Lage adviesrol - aversie klant - geen diepgaande interactie - arbeidsmarkt afhankelijk	Presales - Sales - After Sales	Eenvoudige producten en verkoopproces - bekende bedrijf/afzender - snelle acties
Fieldsales	Flexibel - maatwerk op klant - zeer interactief - imago ondersteunend - prospecting	Relatief kostbaar - Arbeidsmarkt afhankelijk - Management controle is lager	Sales	Relatief complexe producten en/of processen - hogere klantwaarde - hoge impact personal touch en visualisatie
Account Management	Maximaliseren klantwaarde - maatwerk - hogere klanttevredenheid - Motivatie intern	Relatief kostbaar - Arbeidsmarkt afhankelijk - Macht van de Account Manager	Maximaliseren klantwaarde	Zie Field sales (focus op top klanten met meeste potentie op klantwaarde)
Direct Mail (inclusief e-mail)	Relatief goedkoop - Volume - actiematig	Geen maatwerk en interactief	Lead Generation - After Sales	Volume strategie - belang service en snelheid - Klant wil objectieve en brede keuze
Advertising	Relatief goedkoop - bekendheid en imago creëren - actiematig	Geen maatwerk en interactie - Waste	Lead generation	Zie Direct Mail
Internet	Relatief goedkoop - laagdrempelig - diepe en brede informatie - speelt in op actief zoekgedrag	Geen interactie - door grote transparantie risico op prijs erosie	Lead Generation - Sales (e-commerce) - After Sales	Zie Direct Mail
Beurzen	Interactief - Netwerkvoordelen - Breder doelstellingen	Kostbaar (in tijd en soms geld) - Is het effect meetbaar?	Lead Generation	Zie Direct Mail (meestal niet voor commodities)

De centrale vraag is: 'Welke verkoopmiddelen leveren mij het beste resultaat op gegeven mijn doelstellingen?'. Omdat ieder bedrijf uniek is, is het lastig om hiervoor universele adviezen te geven. Hoe moet u dit dan wel aanpakken? Door te kijken naar de criteria die uw keuzes bepalen.

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

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

3. Criteria voor het maken van keuzes in de kanalenmix

Om de juiste kanalen te selecteren voor de verschillende doelgroepen is het effectief om hierin keuzes te maken op basis van criteria. Wat zijn dan bruikbare criteria hiervoor? Hieronder enkele voorbeelden.

Veel gebruikte criteria voor het selecteren van kanalen:

- Wat wil je bereiken? Voorbeelden:
 - o Snel penetreren in concurrentiemarkt = Field Sales op eindgebruiker
 - o Eenvoudig product breed verkopen = Telesales.
 - o Pieken en dalen opvangen = Telesales op segmenten met actiematige koopbehoefte rondom evenementen, in de zomer etc.
- Wat is de potentie van de klanten/prospects binnen je targetsegment? Voorbeelden:
 - o Weinig kansen bij kleine bedrijven = Direct Mail
 - o Lage orderbedragen = DM + telesales + Resellers
- Hoge of lage complexiteit van het product en/of inkoopproces. Voorbeelden:
 - o ERP systemen = Account Management
 - o Advertentieverkoop = Tele/Field sales
- Concurrentiedruk. Inzet van verkoopmiddel hangt af van factoren waarop concurrentie wordt gevoerd. Voorbeelden:
 - o RedFoxBlue = Account management (onderscheidend vermogen)
 - o Dell = Direct sales (prijsconcurrentie)
- Initiatiefnemende partij / start koopbehoefte. Daar waar behoeften snel opkomen en snel ingevuld dienen te worden heeft dat een enorme impact op de inzet van je verkoopmiddelen (en promotiemix). Voorbeelden:
 - o Pizzabakkers, Autoreparatie, Autoverhuur, Catering, PC reparatie etc. = Forse investeringen in merknaam, propositie en vindbaarheid (website, zoekmachines etc.)
 - o Trainingsbureaus, adviesbureaus, verzekeraars, leasemaatschappijen, accountants etc. = Investeren in verkoopmiddelen welke bijdragen aan LT performance verbetering bij klanten (Field - Account Management)
- Bestaande klanten en prospects. Het zal duidelijk zijn dat richting bestaande klanten veelal andere middelen worden ingezet dan naar prospects. Het is derhalve noodzaak om ook binnen je bestaande klanten een mix te ontwikkelen van middelen die je wilt gaan inzetten.
- Randvoorwaarden. Ondanks alle goede bedoelingen kunnen er randvoorwaarden zijn die je weerhouden om zaken in te zetten zoals:
 - o Arbeidsmarkt (onvoldoende gekwalificeerd personeel te vinden)
 - o Financiën

Werk uw conclusies daarna uit in een kanalenmix. Hieronder een voorbeeld:

Kanaal	Subkanaal	Segment				
		A Landelijk	B Bovenregio.	C Regionaal	D Lokaal	E Klein lokaal
Fieldsales	Account Managers					
	Verkopers					
Binnendienst	Verkoopondersteuning					
	Order afdeling					
Televerkoop	Inbound Call center					
	Outbound Call center					
Internet	Speurders					
	Mediamenu					
DM	E-mailings					
	Print mailings					

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

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

4. Inrichting per kanaal: buitendienst en televerkoop

Laten we de buitendienst en televerkoop eens al voorbeeld nemen om verder uit te werken. Dan dien je daarbinnen ook keuzes te maken in welke personen je binnen deze teams moet hebben voor maximale kans op succes.

4.1 Zijn binnen de kanalen de juiste mensen aanwezig?

Ook hier is geen universeel advies te geven, maar kun je wel weer kijken naar criteria. Aan te bevelen stappen hiervoor zijn:

- Bepaal de belangrijkste momenten van de waarheid per kanaal en koppel deze aan de benodigde vaardigheden. Voorbeeld Telesales:
 - o Snel de klant "raken" = maken van verkooppropositie - maken bescrypt
 - o Hoge marktdruk - veel contacten = tempo kunnen en willen maken
- Bepaal waaraan, gegeven de momenten van de waarheid, de personen van het team aan moeten voldoen. Voorbeelden:
 - o Productkennis X, Y en Z
 - o Farmer/hunter gedrag
 - o Transactioneel/adviserend/strategisch verkopen
 - o Vermogen te schakelen op klantgedrag
 - o Resultaatgerichtheid
 - o Schriftelijk vaardigheden (plannen, offertes)
 - o Rekenkundige vaardigheden
 - o Analytische vaardigheden

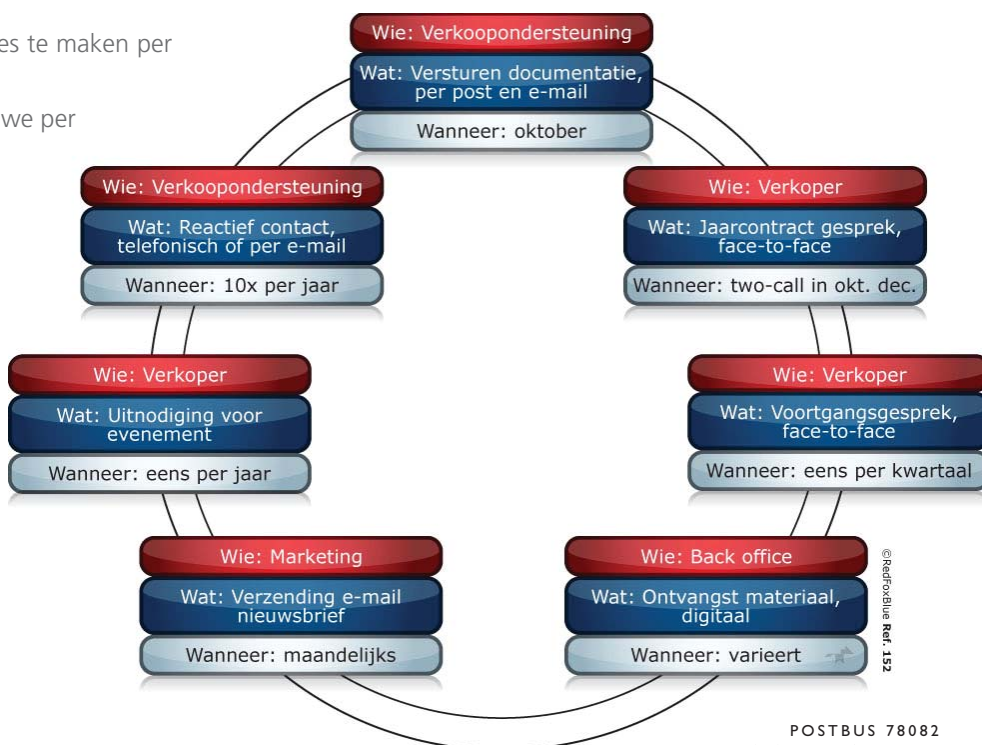
Scor daarna uw verkopers op deze criteria en vul zo de kanalen in. Dit is en blijft natuurlijk een subjectief proces, probeer het aan de hand van de criteria zo veel mogelijk te objectiveren door uzelf scherpe vragen te stellen bij uw keuzes.

4.2 Hoe ziet het optimale bedieningsconcept per doelgroep er uit?

Nu de kanalen zijn ingevuld, dient u vast te stellen hoe veel tijd u aan welke doelgroepen gaat besteden. Dit is nodig om uiteindelijk te kunnen berekenen of u voldoende capaciteit beschikbaar hebt in uw kanalen om de klanten en prospects optimaal te bewerken.

Daarbij dient u de volgende keuzes te maken per doelgroep:

- Welk soort contacten hebben we per welk kanaal? Bijvoorbeeld:
 - o Contract gesprek
 - o Evaluatiegesprek
 - o Operationeel contact
 - o Facturatie
 - o Nieuwsbrieven
 - o Events
 - o Etc.
- Hoe vaak hebben we dat contact per jaar



Hieruit volgt een zogenaamd 'bedieningsconcept' (ook wel 'contactcirkel' of 'contactmatrix'): hoe vaak heeft u welk soort contact. Een voorbeeld:

4.3 Hoe verhoudt de beschikbare capaciteit zich tot de benodigde capaciteit om de doelstellingen te realiseren?

U weet nu hoe vaak u welke contacten moet hebben per doelgroep. De laatste vraag die u nu nog moet beantwoorden is in hoeverre het aantal mensen over wie u nu beschikt matcht met het aantal dat u nodig hebt.

Daarvoor is het nodig om de volgende zaken in kaart te brengen:

- Hoe lang duren de contacten die je hierboven hebt vastgesteld?
- Welke 'overige' werkzaamheden vragen hoeveel tijd van de verkopers. NB: hier zie je een raakvlak met de S'en: systemen. Welke verdeling is er in de taken van binnen-dienst/verkoopondersteuning en buitendienst en hoe kan je die optimaliseren?

Op basis hiervan kunt u de benodigde capaciteit berekenen. Als het totaal aantal benodigde FTE gelijk is aan het aantal beschikbare FTE dan is dit de bevestiging dat de kwantitatieve bezetting klopt (het zegt niets over de kwalitatieve bezetting). Maar wat als het aantal FTE niet overeenkomt?

- Als het beschikbare aantal FTE hoger is dan het benodigde dan kun je:
 - o meer marktdruk gaan geven om meer omzet te realiseren en/of
 - o bezuinigen (verlagen cost of sales)
- Als het beschikbare aantal FTE lager is dan het benodigde dan kun je:
 - o mensen aannemen om de vereiste marktdruk te leveren en/of
 - o targets naar beneden bijstellen (als er geen extra budget beschikbaar komt)

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