



Sales Acceleratie Management

Sales Wetmatigheid 4 - Marktdruk

Sales Acceleratie Management

Sales Wetmatigheid 4 - Marktdruk

1. Waarom marktdruk optimaliseren?

Meer juiste klantcontacten leveren betere resultaten. De alwetende Johan Cruijff zei het al: 'Je moet wel schieten anders kun je niet scoren'. En ook in de context van verkoop zit daar veel waarheid in. Als je omzet wilt realiseren zul je contact moeten hebben met klanten en prospects. En uitgaande van een juiste doelgroep segmentatie en een gelijk blijvende conversie: hoe meer contacten je hebt, hoe meer omzet je zult realiseren.

Sterker nog, het sturen op het aantal klantcontacten zorgt voor een voorspelbaarheid van je toekomstige omzet. Vaak wordt binnen sales management alleen gekeken naar de output. Dit heeft als nadeel dat je per definitie te laat bent als je constateert dat de resultaten achter blijven. De inspanningen hiervoor hebben namelijk plaats gevonden in het verleden en deze zijn niet meer te veranderen. Als je daarentegen pro-actief plant en monitort op het aantal klantcontacten dan weet je op basis van de ratio's uit het verleden en de 'lead time' redelijk zeker hoe hoog je omzet zal zijn in de periodes daarna.

Als we kijken naar kanalen als bijvoorbeeld field sales, binnendienst en telesales, is het daarom dus noodzakelijk om de netto sales tijd zo veel mogelijk te verhogen en daarbinnen zoveel mogelijk relevante klantcontacten te realiseren.

Dit kun je bereiken door het optimaal inrichten van:

- het sales (en sales management) proces
- het sales ritme van de verkopers (en de leiding)



Hieronder is in een voorbeeld te zien welk effect het verhogen van de marktdruk heeft op uw omzet. Zeker als u dit combineert met het verhogen van de kwaliteit van de klantcontacten gaat de omzet sterk omhoog.

	nu	20% meer marktdruk	20% meer kwaliteit	20% meer markt + kwaliteit
adres/call	100	120	100	120
bezoek/call ratio	20%	20%	24%	24%
bezoek	20	24	24	28,8
order/bezoek ratio	20%	20%	24%	24%
order	4	4,8	5,76	6,91
AOV	2.000	2.000	2.400	2.400
totaal	8.000	9.600	13.824	16.584
groei	100%	120%	173%	207%

©Redfoxbblue Ref. 97

2. Het sales proces inrichten

Het sales proces omvat alle activiteiten die plaats moeten vinden om te komen van het eerste contact met een klant/prospect, via een order en facturatie tot aan nazorg. Voor een repeat opdracht start deze cyclus weer helemaal opnieuw.

Het is de verantwoordelijkheid van de sales manager om op drie aspecten continue de verbetermogelijkheden te onderzoeken die bijdragen aan meer netto sales tijd:

- Zit het proces logisch in elkaar? Zitten er overbodige of dubbele stappen in? Etc.
- Is de verdeling van de taken tussen binnen- en buitendienst logisch?
- Lopen de inbound klantcontacten via de logische routes? In hoeverre is kanaalsturing wenselijk (conform je inrichting van de kanalenmix)?

Bovenstaande punten kun je, met input van je teamleden, onderzoeken via de volgende stappen:

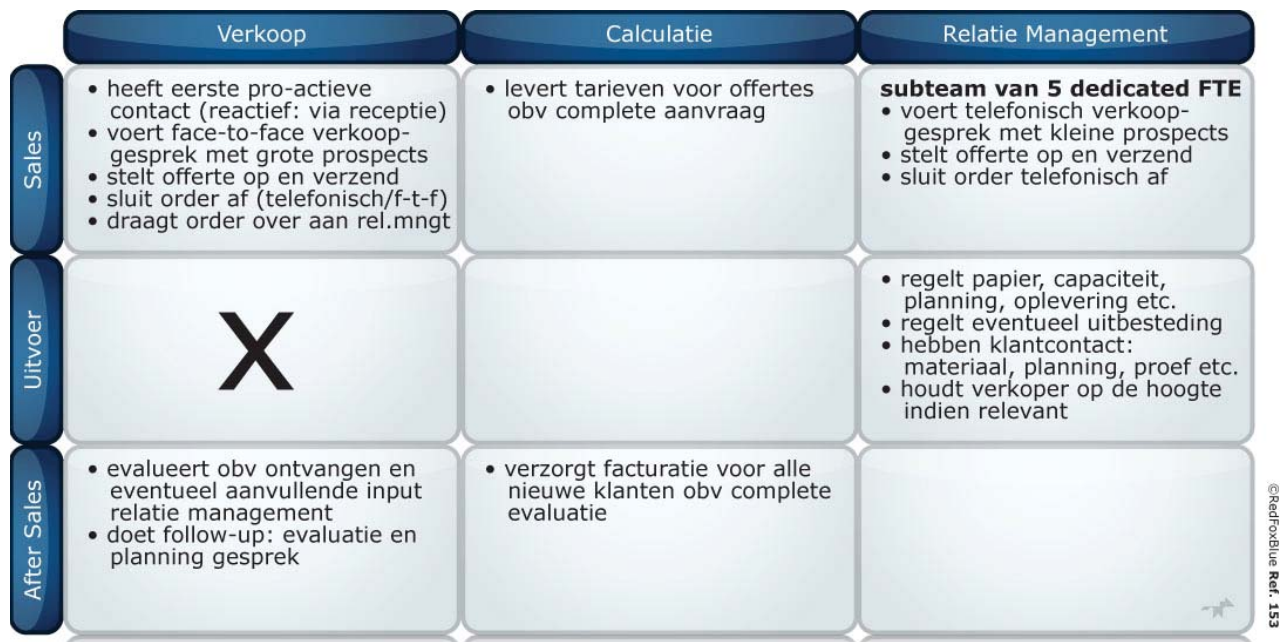
- Inventariseer welke activiteiten er thuis horen in het optimale sales proces (NB: je praat hier dus over de gewenste situatie en niet de huidige situatie). Zet dit in chronologische volgorde schematisch op papier met behulp van hokjes en pijltjes. Wellicht is het nuttig om daarbij onderscheid te maken tussen bestaande klanten en prospects.
- Stel nu vast welke activiteiten waar zouden moeten worden uitgevoerd.
- Combineer deze informatie tot een schets waarin de taken (processtappen) binnen het sales proces zijn ondergebracht bij de verschillende betrokken teams binnen de sales afdeling.
- Stel vervolgens vast hoe de inbound contacten van klanten en prospects het beste gerouteerd kunnen worden om maximaal aan te sluiten bij de behoeften van de klant (uitkomst klantenpanel!) en een effectief en efficiënt sales proces (conform je inrichting van de kanalenmix).
- Onderzoek welke veranderingen al het bovenstaande met zich mee brengt ten opzichte van de huidige situatie: liggen de verantwoordelijkheden nu anders etc.?
- Stel vervolgens vast wat nodig is om deze veranderingen te realiseren en wijs de actiepunten met een deadline toe aan de relevante personen.

POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

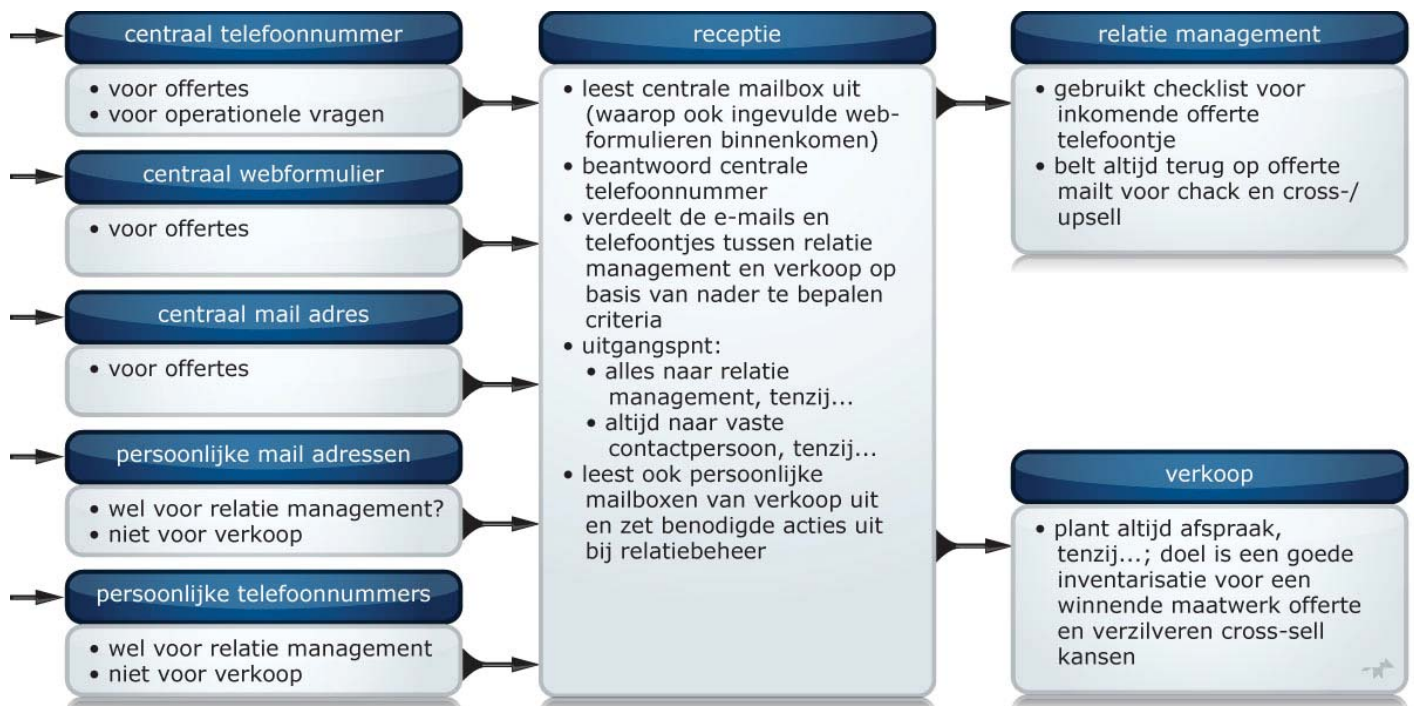
TELEFOON +31(0)88 520 5454
E-MAIL INFO@REDFOXBBLUE.NL
INTERNET WWW.REDFOXBBLUE.NL

Het definitieve sales proces dient op een aantrekkelijke manier grafisch te worden vormgegeven en als checklist op het bureau van iedere medewerker te komen staan.

Een voorbeeld van een taakverdeling in het sales proces naar fases en teams:



Een voorbeeld voor de routing inbound klant/prospect contacten per kanaal naar teams:



3. Het sales ritme ontwerpen

In de stap hiervoor heb je in kaart gebracht hoe de sales afdeling zich moet organiseren om een optimaal sales proces te kunnen uitvoeren met maximale netto sales tijd voor de verkopers. De vervolgstap is om vast te stellen:

- Welke aanvullende taken zijn er nog voor de verkopers en leiding vanuit de plan/do/check/act aanpak?
- Op welke momenten en hoe lang kunnen de verkopers en de leiding nu het beste al deze taken uitvoeren gedurende de week/maand/jaar?

Het resultaat van deze twee zaken gezamenlijk noem je het sales ritme. Een optimaal sales ritme draagt bij aan een maximale netto sales tijd en een lerende organisatie die steeds slimmer en dus succesvoller te werk gaat. Maar hoe kom je nu tot een best practice, maatwerk sales ritme?

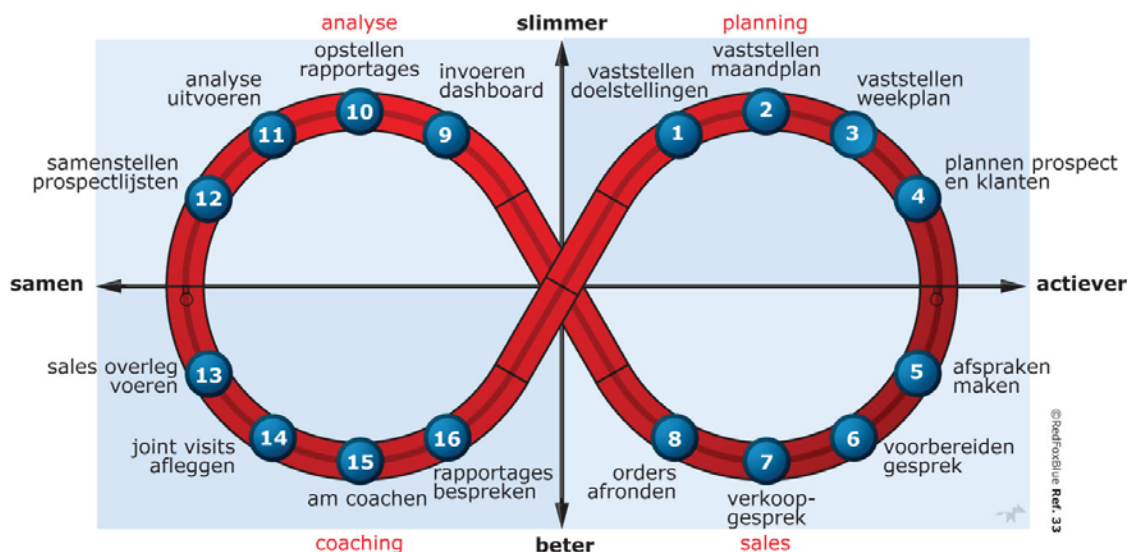
Plan/do/check/act

In tegenstelling tot sales is het in veel bedrijfsprocessen - zoals bijvoorbeeld productie en logistiek - vanzelfsprekend dat er wordt gewerkt met een vaste aanpak en procedure. En dat hierop procesmetingen plaats vinden in volledige transparantie waarmee men continue stuurt op het optimaliseren van de processen. De grondslag van dit permanente leer-/verbeterproces ligt in de Japanse 'kaizen' filosofie. Dit is een zeer succesvolle manier van management waarbij je gestructureerd en planmatig je werkzaamheden plant en uitvoert, analyseert en reflecteert op de resultaten hiervan en vervolgens aanpassingen doet om daarna nog beter te plannen, uitvoeren etc. In Nederland staat deze werkwijze ook wel bekend als 'plan/do/check/act' management.

Als je deze werkwijze doorvoert in het sales proces, zal de performance van het verkoopteam blijvend verbeteren. Hiervan zijn tal van praktijkvoorbeelden. Hieronder volgt een aanpak om het sales proces op die manier in te richten:

- Gebruik een checklist van de relevante sales (management) activiteiten. Als voorbeeld kan het algemene RedFoxBlue sales lemniscaat (zie hieronder) dienen. Loop er met het sales team stapsgewijs door heen om vast te stellen:
 - o Welke stappen overbodig zijn of ontbreken voor de specifieke sales aanpak van het sales team.
 - o Wat de precieze inhoud is van ieder stap (schrijf de inhoud van de stappen uit het sales lemniscaat na afloop beknopt uit als handleiding).
 - o Wat per stap de verantwoordelijken, tijdsbesteding en frequentie etc. zijn (zie het aanvullende voorbeeld hieronder).
- Schets daarna hoe de indeling van het weekritme er grafisch uit komt te zien en scherp dit waar nodig samen nog aan.

Het RedFoxBlue sales proces als checklist:



POSTBUS 78082
1070 LP AMSTERDAM

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

De uitwerking naar activiteiten, verantwoordelijken, tijdsbesteding en frequentie per activiteit kan er dan als volgt uit zien:

Sales ritme actie	Input en tools	Proces en deadline	Ritme en betrokkenen
1. Marktbewerkingsplan opstellen	Marktbewerkingsplannen, Accountplannen	December; revisie per kwartaal	Ieder kwartaal (SM en verkoper)
2. Maandplan totaal team maken	Misser analyse, kansenplan, concurrentie analyse maandplannen verkoper's	Vrijdag voor start maand gereed en aan de verkoper sturen	Maandelijks (SM)
3. Sales meeting maandplan (start en evaluatie)	Sales meeting manual	Eerste maandagochtend van de maand (opstart) en 1e maandagochtend na de 1e maand (evaluatie)	Maandelijks (SM, verkopers en binnendienst)
4. Sales meeting	Sales meeting manual	Wekelijks op maandagochtend	Wekelijks (SM, verkopers en binnendienst)
5. Rapportage aan SM	Sales meeting manual, sales boost, maandplan	Wekelijks op maandagochtend	Wekelijks (SM, verkopers en binnendienst)
6. Coaching	Coaching manual	Iedere vrijdag heeft TM bilateralen met verkoper (iedere verkoper komt eens per 2 weken aan bod)	Wekelijks (SM en verkoper)
7. Joint visit coaching	Coaching manual, maandplan, bilateralen	Iedere dinsdag en donderdag met minimaal 2 verkopers per dag	Maandelijks plannen (SM en verkopers)
8. Misser analyse	Misser analyse	Binnendienst lever output op donderdag aan de TM	Wekelijks (SM en binnendienst)
9. Bilateraal	Sales meeting manual, accountplan, maandplan	Iedere maandagmiddag (eerste van de maand: maandplan)	Wekelijks (SM en commercieel directeur)
10. Sales Management meeting	Agenda beheer door sales manager	Iedere eerste vrijdagmiddag van de maand	Maandelijks (alle SM's en commercieel directeur)
11. Modulaire trainingen door de team manager	Training manual	Nader te bepalen	Nader te bepalen
12. Sales Boost	Sales boost document	Iedere woensdagochtend	Wekelijks (SM en verkoper)

En dit resulteert vervolgens in het volgende grafische overzicht van het weekritme:

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
Verkoop overleg Wekplanning		Belboost		Coaching Administratie Wekplanning Mediaplannen

Laat het sales lemniscaat en het plaatje van het weekritme mooi grafisch opmaken. Laat dit vervolgens regelmatig als kernboodschap terug komen in alle materialen (werkboeken, posters, klapper etc.).

4. De marktdruk meten

In de voorgaande artikelen hebben we beschreven hoe u een sales ritme kunt implementeren dat leidt tot meer marktdruk. Maar hoe kunt u daarna blijven optimaliseren: moeten we nu harder of juist slimmer gaan werken? Kortom meer inzet of meer kwaliteit toevoegen? Stel uzelf eens de vraag:

- Als uw verkopers 20% harder zouden gaan werken, wat zou het effect onder aan de streep zijn?
- En, als uw verkopers nu eens 20% meer kwaliteit zouden toevoegen aan hun gehele verkoopproces, wat zou het effect dan zijn?

Een sales funnel is waardevol om een lerend inzicht te krijgen in de verkoop inspanningen, de resultaten en de verbanden tussen inspanningen en resultaten. Op basis van deze factoren kan men analyseren in welke fases van het proces verbeteringen moeten worden doorgevoerd.

De voordelen van het structureel toepassen en bespreken van de sales funnel zijn:

- Het maakt managers bewust van verbanden tussen resultaten en inspanningen
- Het maakt managers bewust dat er veel zaken te beïnvloeden zijn
- Het geeft managers aanknopingspunten om concrete acties te ondernemen en als leider hun team te coachen
- Het verhoogt de marge op sales door meer te doen met de bestaande verkopers
- Het geeft verkopers zelf ook deze inzichten waarmee ze zelf beter hun verkoopinspanningen kunnen sturen om hiermee hun resultaten te verbeteren

1. De huidige situatie

- Mailing: we versturen een mailing aan adressenbestand (1.000 stuks)
- Telefoon/mail-ratio: percentage van het bestand dat wij daadwerkelijk telefonisch spreken (90%)
- Telefoongesprekken: aantal keren dat we de relatie te spreken krijgen (90% van 1.000 = 900)
- Bezoek/telefoon-ratio: percentage bezoeksafspraken dat wij maken uit het aantal telefoongesprekken (6%)
- Bezoeken: aantal bezoeken dat wij daadwerkelijk maken (6% van 900 = 54 bezoeksafspraken)
- Order/bezoek-ratio: percentage van de bezoeken die leiden tot een order (20%)
- Orders: aantal orders/klanten die wij daadwerkelijk halen uit de bezoeken (20% van 54 = 10,8)
- Gem. order waarde: gemiddelde order/klantwaarde (€10.000,-)
- Totaal: Totale waarde, aantal orders maal gemiddelde orderwaarde
(10,8 x € 10.000,- = € 108.000,-)

2. Situatie: 20% meer inzet

In het tweede geval is er sprake van een verhoging van de inspanning met 20%. Dit leidt tot een omzet van € 129.600,-; dat is 20% meer dan de € 108.000,- van de huidige situatie.

3. Situatie: 20% meer kwaliteit

In het derde geval voegen wij in plaats van extra inzet extra kwaliteit toe aan de sales funnel. Het adressenbestand is verrijkt, de vaardigheden om een afspraak te maken met een prospect zijn aangescherpt door middel van trainingen en een goede insteek/belscript. In het gesprek zelf is de verkoper in staat om dankzij betere verkoopvaardigheden en motivatie een groter deel van de afspraken om te zetten in orders en de gemiddelde order waarde is tevens gestegen. Dit leidt tot een verbetering van het verkoop resultaat naar € 190.771,-: een verbetering van 76%.

5. Situatie: 20% meer inzet en 20% meer kwaliteit

In het derde geval voegen wij in plaats van extra inzet extra kwaliteit toe aan de sales funnel. Het adressenbestand is verrijkt, de vaardigheden om een afspraak te maken met een prospect zijn aangescherpt door middel van trainingen en een goede insteek/belscript. In het gesprek zelf is de verkoper in staat om dankzij betere verkoopvaardigheden en motivatie een groter deel van de afspraken om te zetten in orders en de gemiddelde order waarde is tevens gestegen. Dit leidt tot een verbetering van het verkoop resultaat naar € 190.771,-: een verbetering van 76%.

	Huidige situatie	20% meer inzet	20% meer kwaliteit	20% meer inzet en kwaliteit
Mailing	1.000	1.200	1.000	1.200
Telefoon/mail-ratio	90%	90%	92%	92%
Telefoongesprekken	900	1.080	920	1.104
Bezoek/telefoon-ratio	6%	6%	7,2%	7,2%
Bezoeken	54	64,8	66,2	79,2
Order/bezoek-ratio	20%	20%	24%	24%
Orders	10,8	12,96	15,89	19,07
Gemidd. orderbedrag	€ 10.000	€ 10.000	€ 12.000	€ 12.000
Totaal	€ 108.000	€ 129.000	€ 190.771	€ 228.925
% Stijging		20%	77%	112%

De analyse van de verkoper

Om het resultaat van een verkoper te analyseren gebruiken wij een ander voorbeeld. In dit voorbeeld wordt een vergelijk gemaakt tussen de begroting (target) en de werkelijke realisatie. Waar zitten nou de verbeterpunten?

	Begroot	Werkelijk	Percentage	Probleem
Dagen	20	16	80%	Oorzaak
Telefoongesprekken	40	40	100%	
Bezoeken	20	10	50%	Oorzaak
Orders	15	9	60%	
Omzet	45.000	36.000	80%	
Telefoongespr. per dag	2	2,5	125%	
Bezoek/telefoon ratio	50%	25%	50%	Oorzaak
Order/telefoon ratio	75%	90%	120%	
Gemidd. order	3.000	4.000	133%	

Om de oorzaken te vinden gaan wij uit van twee regels:

1. Zoek het eerste percentage onder de 100%
2. Zoek alle percentages die vervolgens lager zijn dan de voorgaande

Concreet in dit voorbeeld:

- Het aantal dagen is onder 100% en dus oorzaak (ook als de omzet target wel is gehaald!)
- Aantal telefoongesprekken is in orde, per dag zelfs hoger dan begroot
- Aantal bezoeken is met 50% te laag (had ook 100% moeten zijn gegeven aantal telefoongesprekken)
- Aantal orders is in orde ten opzichte van het aantal bezoeken
- Omzet is in orde ten opzichte van het aantal orders

Waar kunt u op coachen? Deze verkoper zou in de ideale situatie 50 telefoongesprekken kunnen doen, daaruit 25 bezoeken halen, 22,5 orders met een waarde van € 4.000,-.

In totaal dus € 90.000,-, het dubbele van de originele begroting.

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