



StrΩm Bedrijfsvoerders - White paper Optimaliseren Verkoopproces

Veel kansen blijven liggen als gevolg van een gebrek aan focus en structuur

Inleiding

In deze white paper laten we zien waarom een goed functionerend verkoopproces essentieel is voor goede verkoopresultaten. We laten zien waar het mis kan gaan en met welke gevolgen, maar we bespreken ook de mogelijke oplossingen.

Concreet Verkoopproces ontbreekt

Veel bedrijven grijpen bij tegenvallende verkoopresultaten al snel naar prijsverlagingen, promoties, het trainen van verkopers, et cetera. Daarmee kan misschien een deel van het probleem opgelost worden, maar dat is meestal van korte duur en zelden structureel. De werkelijke oplossing vinden we in het optimaliseren van het verkoopproces, dat echter maar weinig of helemaal geen aandacht krijgt. Michel Hoetmer, schrijver van de bestseller “De zeven zonden van verkopers” stelt vast: ‘Het ontbreekt veel bedrijven aan concreet uitgestippelde verkoopprocessen. Er is onvoldoende inzicht in de resultaten.’

In dit soort situaties is het lastig om proactief op verkoopresultaten te sturen. Het gebrekkige inzicht en overzicht zorgen er voor dat de salesmanager / directeur niet goed weet aan welke knoppen hij moet draaien als de verkoop tegenvalt. Waar zit nou precies de bottleneck? Het wordt dan gissen.

De gevolgen

De praktijk leert ons dat een slecht ingericht verkoopproces de volgende gevolgen kan hebben:

- Hoge verkoopkosten.
- Lange doorlooptijden, de concurrentie is sneller.
- Te veel offertes en/of contracten met fouten.
- Teleurgestelde, ontevreden klanten.
- Veel uitval (lost orders), late en foutieve leveringen.
- De verkoopdoelstellingen worden niet gehaald.

Waar gaat het mis?

StrΩm Bedrijfsvoerders ondersteunt regelmatig organisaties met het oplossen van problemen in het verkoopproces. We stuiten dan op diverse oorzaken van verkoopprocessen die niet functioneren:

- De verkoopdoelstellingen ontbreken, zijn te beperkt of zijn niet bekend. Waar sturen we op?
- Niet iedereen weet wat er wordt verwacht.
- Er is geen zicht op de (tussen)resultaten, omdat rapportages niet compleet zijn en/of niet aansluiten op de doelstellingen.
- Er is een gebrekkige samenwerking met andere medewerkers of afdelingen, bijvoorbeeld met facturering, door te veel interne schijven.
- Er is gebrekkige interne communicatie die leidt tot gebrekkige externe communicatie.
- Er ontbreekt een integraal klantbeeld, wensen van de klant zijn niet bekend.
- Door gebrek aan inzicht in het proces, hebben interventies niet altijd het beoogde effect.

Conclusie

Tegenvallende verkoopresultaten zijn vaak te wijten aan een slecht ingericht verkoopproces. In de praktijk blijkt dat men dit aspect over het hoofd ziet bij het opsporen en oplossen van problemen.

Visie op verkoop: focus, structuur en meten

Focus

Focus, in de vorm van heldere en concrete verkoopdoelstellingen, geeft richting aan alle verkoopactiviteiten en zorgt er voor dat alle neuzen dezelfde kant opstaan. Focus, met de goede samenhang tussen korte en lange termijn doelstellingen, zorgt er voor dat we niet alleen voor het snelle gewin gaan, maar ook voor de relatie met onze klanten en dus voor continuïteit.

Een goed ingericht verkoopproces met voldoende **structuur** is een onmisbare basis voor verkoop. Elke organisatie die succesvol wil verkopen brengt structuur aan in het verkoopproces. Een goede benadering voor het aanbrengen van structuur is het te benaderen vanuit de zes componenten van de bedrijfsvoering:

- Besturing: wat zijn onze verkoopdoelstellingen en hoe sturen we daar op ?
- Producten, diensten: wat leveren we aan onze klanten?
- Processen: welke activiteiten voeren we daarvoor uit?
- Organisatie: wie voert die activiteiten uit?
- Applicaties: welke ICT-middelen hebben we daarvoor nodig?
- Gegevens: welke gegevens hebben we nodig?

Structuur

Structuur brengen we aan door:

- de componenten te definiëren en ook zo in te richten;
- samenhang tussen de componenten aan te brengen.

Metten

Door regelmatig te meten of verkoop nog op koers ligt krijgen we inzicht in het functioneren van het verkoopproces en de verkooporganisatie met haar medewerkers. Welke producten doen het goed en welke doen het minder? Welke verkopers draaien prima en welke blijven achter? Waarom duurt het opstellen van die offertes steeds zo lang? Zulke inzichten laten zien waar het verkoopproces is te optimaliseren. Met als resultaat: lagere verkoopkosten en hogere opbrengsten.

Aanpak voor het optimaliseren van het verkoopproces.

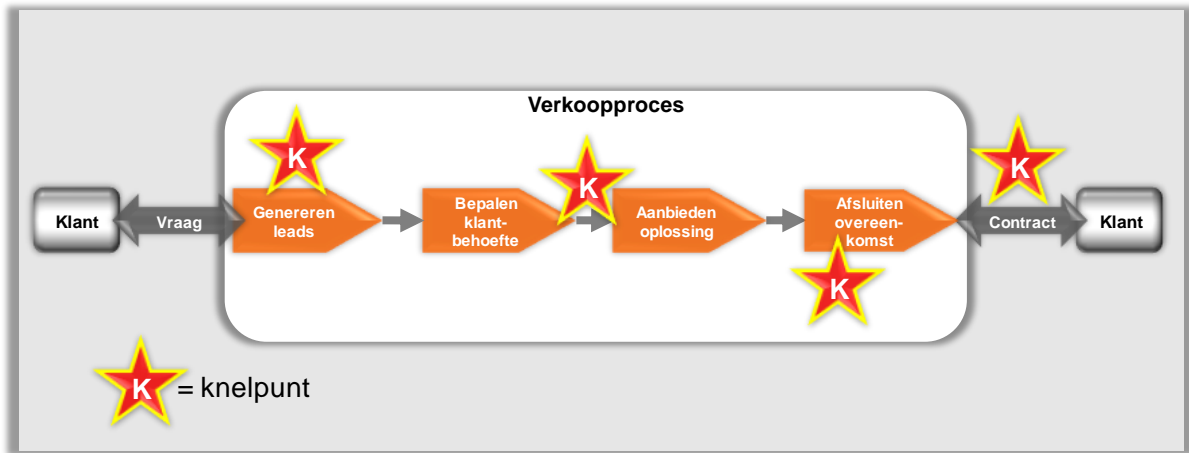
Het verkoopproces kunnen we in een aantal stappen optimaliseren:

- Analyse van het huidige verkoopproces: de knelpunten en hun impact
- Focus door concrete doelstellingen te formuleren
- Structuur aanbrengen in het verkoopproces door een serie elementaire vragen te beantwoorden
- Meten van de voortgang. Resultaten afzetten tegen de doelstellingen
- Acties inplannen: activiteiten, mensen en timing
- Oplossingen daadwerkelijk uitvoeren
- Betrek het verkooppersoneel in het proces
- Blijf communiceren

Hieronder werken we deze stappen verder uit.

Analyse

We starten met een korte analyse van het huidige verkoopproces. Daarbij brengen we de knelpunten in kaart gebracht die succes in de weg staan. Welke onderdelen in het proces ontbreken en moeten we alsnog inrichten? Wat is de impact van deze onvolkomenheden?

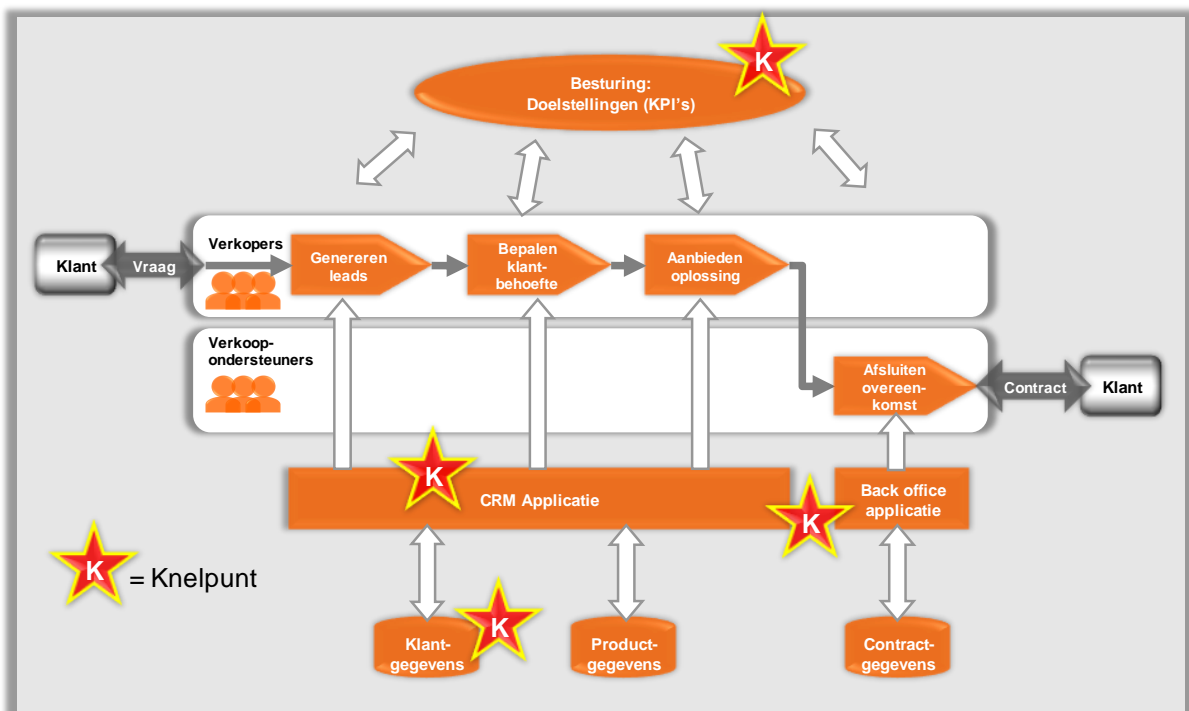


Mogelijke knelpunten in het verkoopproces

In bovenstaande voorbeeld constateren we de volgende knelpunten:

- Genereren Leads: Leads van nieuwe klanten blijven liggen of er vindt geen evaluatie plaats waarom een suspect geen interesse heeft in de aangeboden dienstverlening. De kans om deze diensten of het aanbod te verbeteren, gaat verloren.
- Er gaat veel tijd verloren tussen het bepalen van de klantbehoefte en het aanbieden van een offerte. De concurrent reageert sneller en heeft daarmee al een voorsprong opgebouwd.
- Bij het opstellen van het contract is niet alle informatie aanwezig. Klanten moeten opnieuw worden benaderd of krijgen een incomplete of onduidelijke offerte.
- Er zitten storende fouten in het contract. U maakt een slechte start bij uw nieuwe klant.

Verkoopprocessen zijn er in vele soorten en maten. Betreft het bestaande of nieuwe klanten? Benadert u zelf klanten of benadert men u? Er zijn talloze potentiële knelpunten in verkoopprocessen. Vaak zit er meer aan verkoop vast dan we in eerste instantie denken. Zie onderstaand voorbeeld:



Meer potentiële knelpunten in de bedrijfsvoering van het verkoopproces

Knelpunten kunnen zijn:

- Besturing: De doelstellingen en rapportages sluiten niet op elkaar aan. Wat zijn herhalingsverkoppen? Wat is de omvang van up- en cross selling? Doen we het wel goed?
- De CRM-applicatie is sterk verouderd waardoor nog veel handmatig werk moet gebeuren
- Klantgegevens zijn vervuild. Dezelfde klanten zijn op een verschillende manier, dus dubbel, geregistreerd. Terugvinden van klantgegevens is daardoor lastig en arbeidsintensief.
- Er is geen koppeling tussen de CRM- en de Back Office applicatie. Gegevens moeten handmatig worden overgeklopt. Dat leidt tot veel vertraging, extra kosten en fouten.

Focus

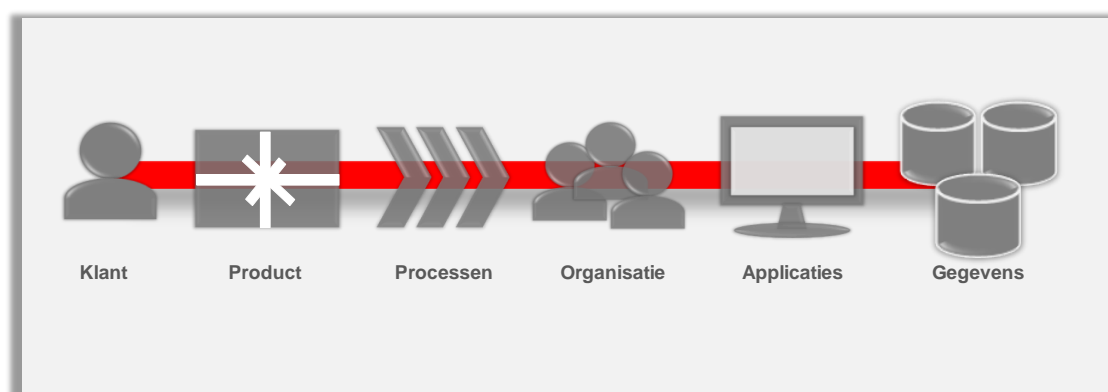
Na de analyse hebben we een helder beeld van de situatie en de knelpunten in het verkoopproces. Hoe lossen we de knelpunten op en in welke volgorde? Daarvoor is **focus** belangrijk. Concrete doelstellingen zorgen voor die focus. Waar richten we ons op? Welke markten, welke klanten, welke producten, welke omvang, welke marges? Wanneer moeten die doelstellingen zijn bereikt? Al deze vragen moeten we beantwoorden om verder te kunnen.

Structuur

De doelstellingen zijn helder, alleen het pad daar naar toe nog niet. Hoe zorgen we voor **structuur** waarmee we de knelpunten kunnen oplossen en de doelstellingen realiseren? Dat doen we door naar de rode draad in het verkoopproces te kijken. Het begint allemaal met de klanten en beantwoordt in een aantal logische stappen wat er nodig is om die klanten optimaal te kunnen bedienen:

- Wie zijn mijn (potentiële) klanten?
- Welke problemen, behoeften en wensen hebben ze, welke eisen stellen ze?
- Welke producten leveren we aan onze klanten?
- Welke processen hebben we nodig om die producten te verkopen, te leveren, te servicen, etc.
- Welke organisatieonderdelen en welke medewerkers voeren die processen uit?
- Welke ICT-ondersteuning hebben we daar voor nodig?
- Welke gegevens slaan op omdat we ze later weer nodig hebben?
- Hoe besturen we onze activiteiten? Wat zijn onze doelen en hoe sturen we daar op?

Door de rode draad te volgen ontstaat er structuur en focus in de organisatie.



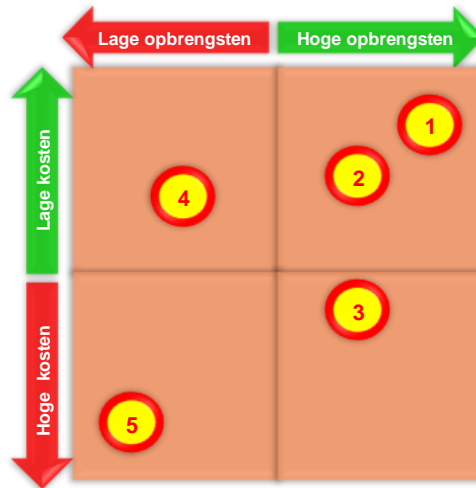
De rode draad in een organisatie

Metten

Voor de besturing is het noodzakelijk om regelmatig te **metten** hoe het verkoopproces functioneert. Voor die metingen maken we rapportages die aansluiten op de doelstellingen. De rapportages presenteren we in een dashboard dat overzichtelijk laat zien waar het om draait en hoe we draaien. De dashboards gebruiken we om de verkoopresultaten te evalueren en om na te denken hoe we het verkoopproces nog verder kunnen verbeteren.

Planning

Het bepalen van de oplossingen en de rode draad is uiteraard niet voldoende. Nu wordt het tijd voor het bepalen van acties en de planning. We gaan in detail bepalen hoe de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals producten of processen, moeten gaan groeien van de huidige naar de gewenste situatie om de oplossingen te kunnen invoeren. Van eventuele alternatieve scenario's brengen we in kaart wat de opbrengsten zijn en hoeveel tijd en geld ze kosten om in te voeren. De keuze voor een scenario voor het invoeren hangt hier vanaf. Activiteiten, betrokkenen en tijdspaden geven we overzichtelijk weer in een actieplan.



Prioriteitstelling voor oplossingen op basis van opbrengsten en kosten

Oplossingen invoeren

Een actieplan hebben en dat volgen en uitvoeren. Daarvoor is het belangrijk om in samenwerking met uw eigen mensen de uitvoering van het plan in gang te zetten en het einddoel continu voor ogen te houden. Het is belangrijk om tijdens de invoering een vinger aan de pols te houden of het de goede kant op gaat. Let vooral op wat uw huidige en nieuwe klanten ervan vinden. Grijp direct in als niet de gewenste resultaten worden bereikt.

Betrek verkooppersoneel in het proces

Het is essentieel dat we verkoopmedewerkers bij deze aanpak betrekken. Een goede manier daarvoor is het organiseren van ontwerpworkshops. Dit zijn sessies waarin verkoopmedewerkers worden betrokken bij het inventariseren van de knelpunten en bij het bedenken en uitwerken van oplossingen. Het resultaat van dit soort sessies wordt breed gedragen. Samen aan verbeteringen werken werkt beter dan er alleen over praten. Op deze manier wordt vorm gegeven aan een goed lopend verkoopproces. Mensen moeten zich ook individueel eigenaar voelen van het proces.

Blijf communiceren

Communicatie is de tweede kritieke succesfactor voor een beter verkoopproces. Goede communicatie zorgt voor betrokkenheid, brengt problemen aan het licht en lost weerstanden op. Tijdens het verbeteren worden alle betrokkenen continu geïnformeerd over de resultaten en over de onderwerpen die op dat moment relevant zijn.

Als u deze stappen volgt, is de kans groot dat u uw verkoopprocessen optimaliseert en kunt (blijven) besturen op basis van doelstellingen en resultaten. Daarna kunt u altijd nog overwegen of u de verkoop met aanbiedingen, promoties of trainingen een extra impuls wilt geven.

We sluiten deze white paper af met een aantal tips en voorbeelden van geslaagde fusies.

To Do in het verkoopproces

- Zorg voor heldere doelstellingen, bijvoorbeeld onverdeeld in doelstellingen voor specifieke producten, markten, regio's, afzet, omzet, opbrengsten, etc.
- Betrek klanten bij het verbeterproces. Vraag hen wat zij er van vinden
- Betrek eigen mensen bij verbeteringen. Deel successen en laat medewerkers leren van de succesvolle verkopers.
- Communiceer regelmatig over resultaten, knelpunten en oplossingen. Social media kunnen van pas komen om snel successen te delen, maar let erop dat u iedereen bereikt.
- Evalueer regelmatig, bijvoorbeeld tijdens sales meetings, de resultaten en de werking van het verkoopproces. Blijf doorvragen over kansrijke projecten. Zijn ze kansrijk en waarom?
- Reduceer het aantal schijven in het proces door extra stappen op te sporen en te elimineren.

Not To Do in het verkoopproces

- Zoek oplossingen niet te veel in een hoek, bijvoorbeeld in prijsverlagingen of het aantrekken van extra verkopers.
- Werk niet alleen maar hard. Werk slim met een goed ingericht verkoopproces. Dat levert u al snel een beter resultaat en meer marge op.
- Schaf niet meteen een IT-oplossing aan zonder dat u goed weet wat u wilt bereiken, ook al belooft de leverancier u gouden bergen. IT is zelden de enige oorzaak van een slecht functionerend verkoopproces.
- Laat uw verkopers niet hun eigen verkoopproces en klantbenadering bepalen. Dan lopen de zaken te veel uiteen, houdt u geen overzicht en kunt u uw maatregelen niet goed beoordelen.

Referenties en cases

StrΩm Bedrijfsvoerders heeft diverse organisaties geholpen bij het verbeteren of inrichten van hun verkoopprocessen. Enkele voorbeelden:

- Verzekeringsbedrijf: Verbeteren verkoopproces collectieve pensioenen
- Energie: Herontwerp Verkoopproces Zakelijke Markt
- IT start up : Inrichten nieuw Verkoopproces
- Telecommunicatiebedrijf: Verkoopproces voor nieuwe dienst
- Telecommunicatiebedrijf: Herontwerp Verkoopproces

Meer weten?

StrΩm Bedrijfsvoerders is een bureau dat organisaties beter laat werken door de bedrijfsvoering te stroomlijnen. Hiervoor hebben wij een eigen werkwijze ontwikkeld. We kijken naar structuur, maar ook naar communicatie tijdens een verandertraject.

Graag laten we u aan de hand van uitgebreide cases zien wat onze aanpak is geweest en welke ervaringen we daarbij hebben opgedaan. Bel ons voor een afspraak: 079 - 3517 462