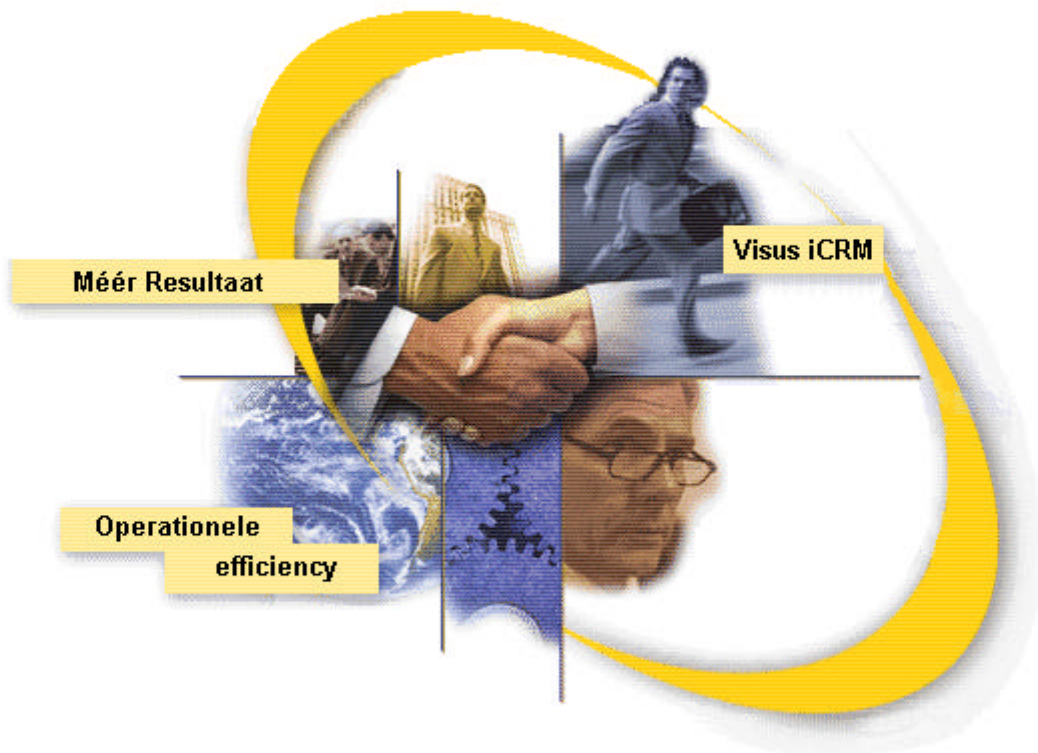


Salespipe management met VISUS[®]



Salespipe management is het bewust omgaan met verkooptrajecten in elk stadium van de verkoopcyclus; een methode en een systeem om de opvolging van aanvragen en verkoopmogelijkheden, van eerste contact tot laatste fase, nauwgezet te volgen en te beoordelen. Implementatie leidt tot verbetering van de slaagkans – dus betere verkoopresultaten – en realistischer verkoopprognoses doordat gedetailleerd inzicht bestaat in de samenstelling en typische kenmerken van de salespipe.

STRATEGIE: MEER IS BETER

Meer is beter. Iedere commerciële organisatie is erop gespist nieuwe methoden te ontdekken om de verkoopresultaten te verbeteren. Maar hoe kunnen we meer verkopen? Of mooier gezegd: “Hoe optimaliseer ik mijn omzet?” Vragen waar iedere verkoper of ondernemer van 's-ochtends vroeg tot 's-avonds laat mee bezig is.

De VISUS® Salespipe Monitor is zo'n methode.

Aktie & Resultaat

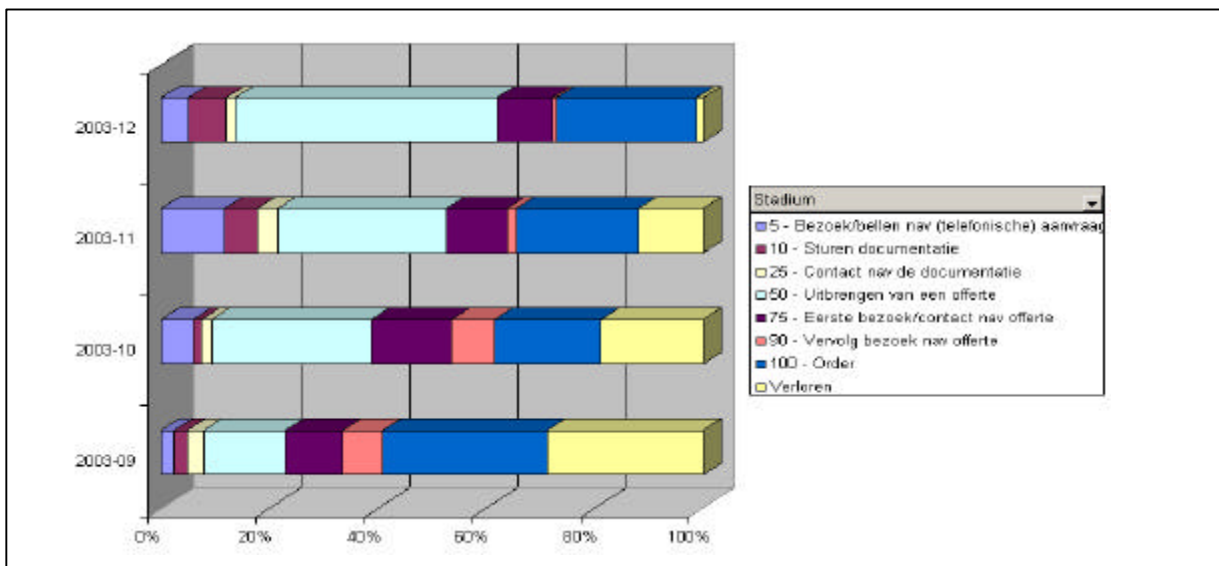
De verkoop van producten of diensten in een business-to-businessmarkt kenmerkt zich door relatief lange verkoopcycli (oplopend van een maand tot veel langer) en complexe besluitvorming. Een geslaagde verkoop is het resultaat van veel elementen: persoonlijke gesprekken en bezoeken, presentaties, offertes, correspondentie, onderhandelingen etc.

Resultaatmetingen zoals de omzet per maand, per productgroep, per accountmanager, zijn cijfers waar

een verkoopmanager daarom niet zo veel mee opschiet. Deze cijfers doen immers alleen verslag van resultaten uit het verleden. Ze geven daarentegen geen inzicht in het waarom, of wijzen een manier aan om de trend van morgen te beïnvloeden.

Kunt u resultaat afdwingen? Als de voetbalcoach zijn team aanmoedigt met de kreet 'Scoreen!!', maakt het elftal dan ook inderdaad een doelpunt?

Resultaat kan niet worden afgedwongen. Activiteiten wél. Als manager kunt u bepalen wie welke acties moet ondernemen. En dat de juiste activiteiten, mits doelgericht ingezet, tot resultaat leiden weten we ook. In de mate waarin de activiteiten van uw verkooporganisatie *niet* optimaal, dat wil zeggen doelgericht en efficiënt, op tijd en in voldoende mate plaatsvinden, kunt u iets verbeteren en valt er iets te managen. Verbetering brengt dus met zich mee dat we een methode toepassen of werkwijze overeenkomen die leidt tot bepaling van de juiste activiteiten. Die activiteiten moeten vervolgens met de juiste prioriteit worden uitgevoerd.



Grafisch inzicht in de salespipe

Bovenstaand voorbeeld geeft de aanvragen per maand van verkrijging weer. Voor elke maand werd één balk getekend. Daarbinnen de verdeling naar stadium van het verkooptraject (de kleuren). Deze 'foto' werd in januari 2004 genomen. Het is gemakkelijk te zien dat van de aanvragen uit september ruwweg 30% werd verloren (meest rechtse deel van de onderste balk) en 30% is order. Wat ook opvalt is dat een klein deel van de resterende open aanvragen nog steeds in het stadium 'aanvraag' of 'documentatie' staat. Het valt te betwijfelen of dit nog wel actieve aanvragen zijn, en of er genoeg gedaan is aan de opvolging ervan.

Salespipe Management: bewaking van volume, kwaliteit en nabewerking in de verkoopcyclus

Het verkoopresultaat van de volgende maand of periode wordt bepaald door de aanvragen van de vorige: volume, kwaliteit en de nabewerking ervan.

Een verkoopmanager – in tegenstelling tot een marketing manager – kan met hetzelfde verkoopteam alleen verbetering van de verkoopresultaten bewerkstelligen door de slaagkans van aanvragen te verbeteren.

Om een verbetering van de slaagkans te realiseren, moet de verkoopmanager in staat zijn continu de kwaliteit en de nabewerking van alle aanvragen op de voet te volgen. Volledig inzicht in de salespipe geeft de mogelijkheid om bij te sturen, collega's te coachen, en ontwikkelingen vóór te zijn. Een gevolg hiervan is – zoals we zullen aantonen – dat prognoses veel betrouwbaarder worden.

Modelleren van het verkoopproces

Het verkoopproces kan worden onderverdeeld in een aantal logische stappen, al naar gelang de situatie. Bij de modellering van het verkoopproces kunnen bijvoorbeeld de volgende stadia worden aangegeven: A) beoordeling van de aanvraag, B) offerte, en tot slot C) onderhandelen en sluiten van de order.

Nu geldt:

- dat ieder stadium zijn eigen doorlooptijd kent (uiteenlopend van een paar dagen tot mogelijk een paar maanden)
- in ieder stadium zullen bepaalde aanvragen afvallen, bijvoorbeeld doordat de klant bij de concurrent koopt, helemaal niet of later koopt, niet kredietwaardig is, etc.

Bij elkaar genomen, beschrijft het *model* dus welke stappen of stadia gewoonlijk worden doorlopen, wat de doorlooptijd per stadium is, en wat de uiteindelijke gemiddelde slaagkans is van een aanvraag.

Succesfactoren & prospectkwalificatie

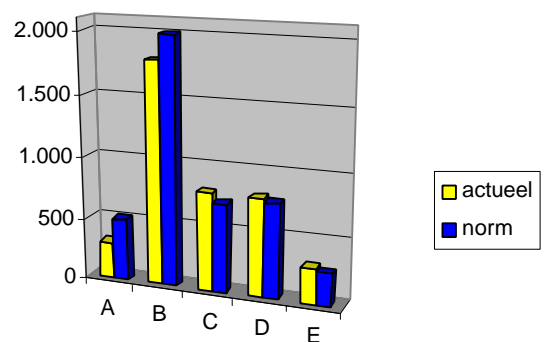
De Salespipe kent drie ingrediënten: volume, nabewerking en kwaliteit van alle aanvragen. Inzicht in de salespipe betekent dus inzicht in deze factoren. De factoren 'volume' en 'nabewerking' zijn feiten die we gewoon kunnen registreren met behulp van ons model. Voor wat betreft het volume komt deze stap simpelweg neer op de registratie van de aanvraag en het potentiële orderbedrag. De nabewerking wordt bijgehouden door per aanvraag gespreksnotities, offertes, en dergelijke per stadium te koppelen aan de aanvraag.

De *kwaliteit* van een aanvraag kan worden bepaald met behulp van kritische succesfactoren. Dit zijn kenmerken van de klant of de aanvraag die doorgaans aan een geslaagde verkoop ten grondslag liggen of daaraan positief bijdragen. Kritische succesfactoren zijn voor een ervaren verkoopmanager vaak relatief gemakkelijk te

fase	conversie	tijd	norm	actueel
aanvraag / screening (A)	80%	7	500.000	300.000
onderzoek (B)	60%	35	2.000.000	1.800.000
1e offerte (C)	80%	21	720.000	800.000
2e offerte (D)	70%	28	768.000	800.000
onderhandelen en sluiten (F)	75%	14	268.800	290.000
			4.256.800	
Conversie	20%			
Verhouding: 1 op		5		
Doorlooptijd		105 dagen		
Omzet per maand ±	€	403.200		

Salespipe

Opbouw in stadia, conversie-tijden en –percentages. De permanente registratie van samenstellende gegevens is onmisbaar voor de bewaking en voorspelbaarheid van de resultaten.



Verschillenanalyse

In de bovenstaande figuur is te zien hoe de aanvragen in de eerste stadia van het proces momenteel tegenvallen ten opzichte van de norm. Zonder ingrijpen zal dit ertoe leiden dat in volgende perioden de daadwerkelijke resultaten zullen teleurstellen.

benoemen. Om er een paar te noemen: vertrouwen van de klant in de oplossing, concurrentieverhoudingen, praten we wel met de echte beslisser, is het een bestaande klant, hoe acuut is de behoefte van de klant, etc.

De kwaliteit van een aanvraag – en de ontwikkeling van die kwaliteit over de verschillende stadia van de verkoopcyclus – kan worden vastgelegd met een getal of percentage. Deze vertaalslag wordt mogelijk door a) de succesfactoren aan accountmanagers voor te leggen in de vorm van een vraag: 'Is er contact met de echte beslisser?'. Het antwoord dat hij geeft – ja/nee/weet ik nog niet – wordt op zijn beurt omgezet naar een puntenscore. Zodoende ontstaat over alle succesfactoren een totaalscore die indicatief is voor de kwaliteit van de aanvraag.

De mate waarin voldaan wordt aan de succesfactoren is tevens richtinggevend voor de activiteiten die moeten worden ondernomen. Immers: verkoop-activiteiten zijn erop gericht deze succesfactoren te inventariseren en waar mogelijk positief te beïnvloeden.

Metten is weten

'Meten is weten'. Maar wie iedere ochtend op een weegschaal gaat staan valt daardoor nog niet vanzelf af. Kennis of inzicht is alleen macht als we er iets mee kunnen doen. Inzicht in het

verkoopproces is daarom alleen bruikbaar als het de basis vormt om activiteiten te sturen.

Door de *modellering* van het verkoopproces hebt u als verkoopmanager zicht op de algemene praktijk – voorzover u dat al niet had. Maar zicht op de feiten geeft nog geen sturing aan acties. Er ontstaat immers pas inzicht, als er een norm is waarmee de feiten kunnen worden vergeleken. Doordat het model van de verkoopcyclus gemiddelden aangeeft - zoals slaagkans en doorlooptijd per fase – en de kwaliteit van een aanvraag eenduidig in kaart kan worden gebracht, kan iedere individuele aanvraag voortdurend beoordeeld worden op het verschil met de norm of de gemiddelden. En dát stuurt dan de te ondernemen acties. De laatste stap is dan: hoe krijgen we continu zicht op de salespipe?

Datum	Organisatie ^	Plaats ^	Project	P ^	AM ^	Waarde €	Kans	Netto	Status ^
▶ Februari 2004								48.000	
▶ Januari 2004								48.000	
▼ December 2003								80.750	
31-12-2003	TNO Wegtransport	Delft	Inkoopstelsel (custom)	10	AkG	50.000	0		Lead
31-12-2003	Delicia B.V.	Tilburg	Implementatie Scopion	65	BK	35.000	75	26.250	IBO
31-12-2003	Cegelec	Moerdijk	Custom App voor tijdsregist	10	AkG	20.000	0		Lead
31-12-2003	Macrocheck	Escharen	25 PC's	25	DG	25.000	35		IBO On hold
15-12-2003	RTV Rijnmond	Rotterdam	Office.net (AkG)	75	BK	15.000	90	13.500	IBO
15-12-2003	Wessanen Nederland B.V.	Amstelveen	Productspecificatie systeem	50	MM	75.000	50	37.500	IBO
01-12-2003	DSM Anti Infectives	Delft	Agenda tbv OASIS (AkG)	35	AkG	3.500	50	1.750	IBO
01-12-2003	DSM Food Specialties	Delft	CDB Dairy Australië (AkG)	10	AkG	5.000	50		IBO On hold
01-12-2003	DSM Food Specialties	Delft	Support Enzyme Database	20	AkG	3.500	50	1.750	IBO
▶ November 2003								29.000	
▶ Oktober 2003								26.800	

Salespipe
Bovenstaand een voorbeeld van de salespipe, met de prognose per maand over de maanden okt-2003 tot en met feb 2004.

HOE WERKT DE SALESPIPE MONITOR?

In het algemeen gesproken, biedt een 'monitor' zicht op lopende, actuele ontwikkelingen en geeft zonodig een waarschuwing of advies. De VISUS® Salespipe Monitor biedt zicht op de actuele pijplijn van aanvragen, onderverdeeld naar stadium. En per aanvraag inzicht in wat er mee gebeurt is, wat de slaagkans is, enzovoorts. Zo'n monitor is dankzij de moderne techniek gemakkelijk in gebruik te nemen. Het werkt als volgt.

1. Ontleed het verkoopproces; maak een model. Bepaal ook de succesfactoren – per stadium van het verkoopproces – die van belang zijn voor het slagen daarvan.

2. Registreer in een database alle aanvragen, en houd per aanvraag alles bij wat van belang is. Denk dan aan klantbezoek, uitgebrachte offertes, inschatting van de vermoedelijke orderdatum, etc., naast de stand van zaken met betrekking tot de kritische succesfactoren uit stap één. Op deze manier ontstaat een overzicht van alle activiteiten met betrekking tot volume, nabewerking en kwaliteit van aanvragen.

3. Zorg ervoor dat alle beschikbare informatie continu up-to-date beschikbaar is voor sales- en accountmanager. Anders gezegd: zorg ervoor dat alle informatie per klant en aanvraag zowel beschikbaar is bij de accountmanagers als op kantoor.

Voordeel

Het succes van Salespipe management met de VISUS® Salespipe Monitor steunt op:

- inzicht in de salespipe: volume, nabewerking en kwaliteit van aanvragen
- een database om gegevens continu ter beschikking te stellen en te analyseren

Salespipe: voorspelbaar resultaat

De benodigde acties vloeien voort uit de permanente verschillenanalyse, dat wil zeggen: de beoordeling van de werkelijkheid ten opzichte van de norm. Nu gegevens door de inzet van een database permanent up-to-date ter beschikking staan, hebben we bijvoorbeeld de volgende mogelijkheden.

- De omvang van de salespipe per fase (in aantallen, waarde) kan worden beoordeeld ten opzichte van de norm of een gemiddelde. Positieve of negatieve ontwikkelingen zijn veel beter te voorspellen, waardoor verrassingen tot het verleden behoren.
- De beweeglijkheid van aanvragen kunnen per stadium van afhandeling ten opzichte van de norm of het gemiddelde weergegeven worden. Als een aanvraag bijvoorbeeld 'hangt' in een bepaalde fase en niet vooruit wil, dan is het maar de vraag of het nog wel om een actieve aanvraag gaat die in de nabije toekomst kan bijdragen aan het verkoopresultaat. Door de details van de aanvraag te bekijken, kan onmiddellijk bekeken worden welke nabewerking daadwerkelijk heeft plaatsgevonden en welke acties nodig zijn.
- De actuele en gemiddelde kwaliteit van aanvragen kan permanent worden beoordeeld (dus: de mate waarin voldaan wordt aan succesfactoren).
- Beoordelingen van de slaagkans van aanvragen steunen niet langer op 'buikgevoel' maar daarnaast op objectieve beoordelingen zoals het stadium van afhandeling en de kwaliteit ervan.

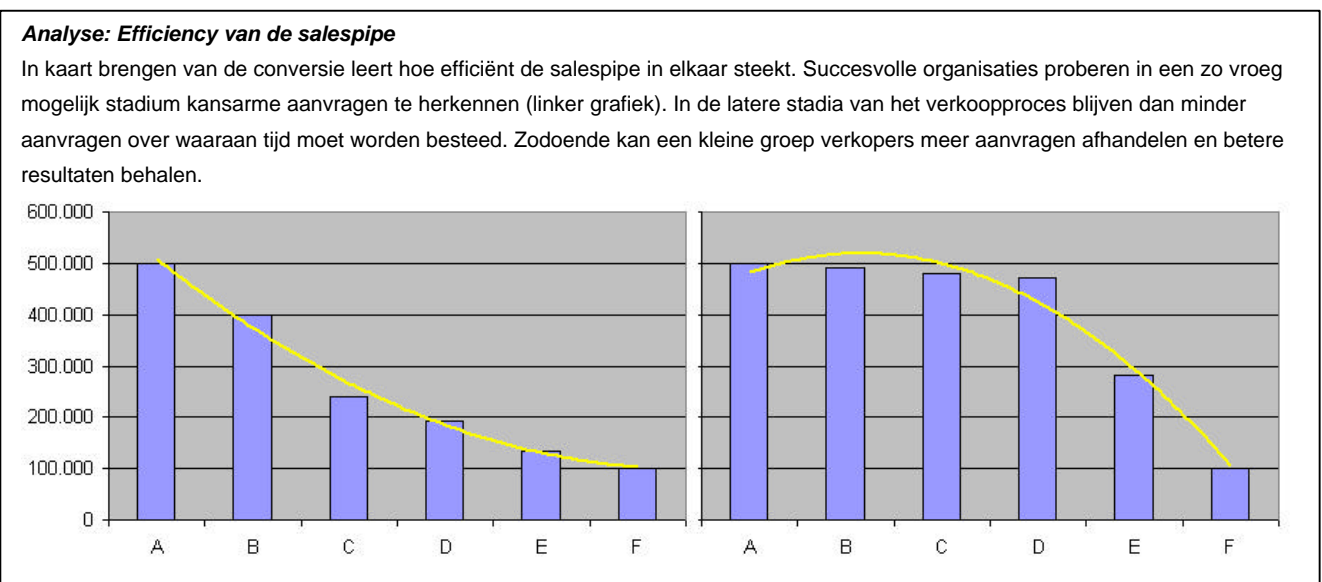
Verbeteren

Financiële cijfers zijn alleen een indicator van de *output* van het verkoopproces. De VISUS® Salespipe Monitor stelt door de registratie van alle aanvragen, kwaliteit ervan, doorlooptijden etc, essentiële gegevens beschikbaar over *input* en *throughput* van het verkoopproces. Dit zijn de werkelijke gegevens waarmee de resultaten van morgen voorspeld en gestuurd kunnen worden.

Op een dagelijks, operationeel vlak is de werkelijkheid ten opzichte van gemiddelden of doelstellingen het sturende principe voor de bepaling van de acties. Op een wat langere termijn gezien kan inzicht in de salespipe natuurlijk ook leiden tot het aanscherpen van normen die de gemiddelden positief kunnen beïnvloeden.

Dat betekent, dat accountmanagers wellicht onnodig lang bezig zijn en dus kostbare tijd verliezen aan kansarme aanvragen. Weet u wat de vorm van de salespipe is in uw organisatie? En per accountmanager? Weet u wie van uw verkoopteam meer aanvragen dan gemiddeld verliest in de laatste fasen, waarom en aan welke concurrent?

In de onderstaande afbeelding zijn als voorbeeld twee salespipes te zien. Beide converteren naar 20%, wat wil zeggen dat van iedere 5 aanvragen er één overblijft als order. De vorm is echter heel anders. In de linkse komt in de eerste stadia van het verkoopproces al een schifting tot stand tussen kansrijke en kansarme aanvragen. Bij de rechtse komt het uur van de waarheid daarentegen pas in de laatste fasen aan het licht.



WAT IS DE WAARDE VAN DE SALESPIPE MONITOR?

De VISUS® Salespipe Monitor verdient zich heel snel al terug.

1. Stel dat de toekomstige verkoopontwikkelingen voorspelbaar zouden zijn met een acceptabele foutmarge. Welke waarde heeft dat voor uw organisatie?

2. De waarde van de VISUS® Salespipe Monitor kan ook worden ingeschat, door een taxatie te maken van het aantal aanvragen dat extra binnenkomt, plus een verbetering van de slaagkans.

Denkt u dat het voorkomt dat leads helemaal niet of gebrekkig worden opgevolgd door account- en salesmanagers? Met behulp van de hieronder weergegeven tabel kunt u de waarde van Visus voor uw organisatie berekenen. Voer de voor uw organisatie relevante cijfers in en bereken de winst.

IMPLEMENTATIE: 3 STAPPENPLAN

Implementatie van de VISUS® Salespipe Monitor verloopt in drie stappen.

In de eerste stap gaat u het voor uw organisatie unieke salesmodel inventariseren. Op basis van uw analyse maakt u een beschrijving van de stadia die een aanvraag van eerste contact tot order

doorloopt, en wat de kritische succesfactoren zijn. Aan de hand van historische aanvragen kunt u toetsen of deze beschrijving strookt met de werkelijkheid.

Vervolgens start u een proef ('pilot'), waarin bijvoorbeeld twee accountmanagers volgens de nieuwe methode gaan werken. Als u van deze collega's de historie van het afgelopen jaar doorneemt, dan hebt u een 'nulmeting' beschikbaar. Het verschil in slaagkans kan na de tijdsduur van één typische verkoopcyclus worden gemeten. Aan de hand van het verschil met de nulmeting kan het rendement voor de hele organisatie worden becijferd.

De derde stap: implementatie voor het hele verkoopteam.

IDEAX

IDEAX heeft in 1997 de eerste versie van het VISUS® werkconcept op de markt gebracht. Het uitgangspunt is na al die jaren onverminderd hetzelfde gebleven, namelijk verbetering van de operationele efficiency en verbetering van verkoopresultaten.

De IDEAX salesdesk is graag bereid op uw concrete vragen een antwoord te geven. Via het Visus Live Demo Center kunnen demonstraties van de VISUS® Salespipe Monitor via het web worden verzorgd.

	Voor	Visus	Vershil	
Totaal aantal aanvragen per jaar	2.000	2.100	100	Verbeterd campagne management, relatiebeheer, klantsegmentatie, etc.
Uitval door:				
Geen opvolging - gebrekkige communicatie binnen-buitendienst	2%	1%	1%	
Onvoldoende opvolging door accountmanager	5%	2%	3%	
Onvoldoende opvolging en begeleiding verkoopmanager	2%	1%	1%	
Vershil: verbetering van de slaagkans			5%	
Bruto winst per gemiddelde transactie, Euro			€ 5.000	
Winst per jaar implementatie Visus			€ 525.000	Vershil in gewonnen leads: 5% van 2100 maal de gemiddelde waarde.