

Effectief sales management: kwestie van procesverbetering

# Meer verkopen met dezelfde mensen

Sales is een vak. De één is er goed in, de ander minder of helemaal niet goed. Dat geldt ook voor sales management. Het heeft echter niets te maken met magie. Sales is een bedrijfsproces, net als marketing, productie of finance, en kan dus op dezelfde manier worden aangestuurd. En dan hebben we het meer over wetenschap en kennis dan over kunst. Waar het om gaat, is inzichtelijk maken wat er in het proces gebeurt, wat het oplevert en dit proces continu verbeteren. Met als centrale vraag: wat voegt waarde toe in het salesproces en wat niet?

door Alexander Loudon

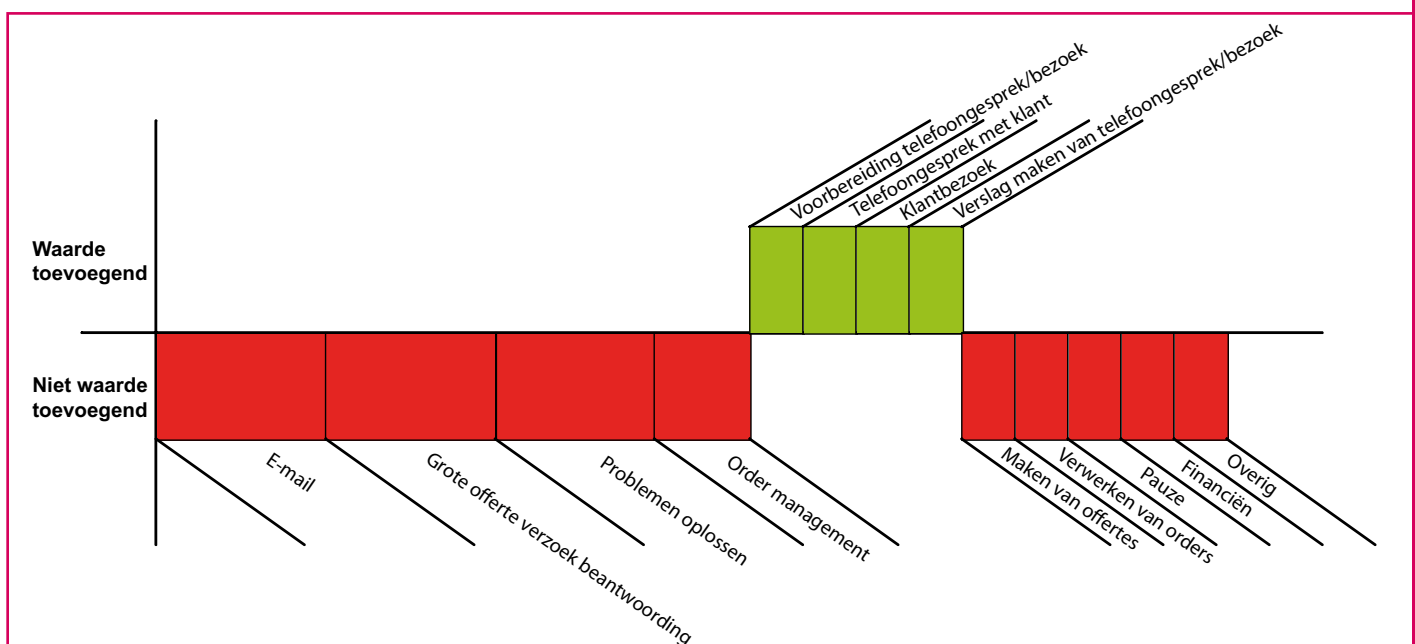
Continu een kritische blik naar binnen. Dat is een goede basis voor het doorlopend verbeteren van processen en het op die manier bereiken van steeds betere resultaten. In dit artikel, het eerste van een tweeluik, leg ik de nadruk op een viertal factoren:

- sales is net zozeer een bedrijfsproces als andere processen;

- er zit ruimschoots verbeterpotentieel in het gemiddelde salesproces;
- een aantal tools ter verbetering van het proces is makkelijk te gebruiken en kan veel opleveren;
- hoe breng je het salesproces van je organisatie in kaart?

De volgende stap in salesprocesverbetering be-

treft het analyseren van het salesproces dat je in kaart hebt gebracht. Daarna volgt het selecteren van twee tot drie (eenvoudige) mogelijkheden voor concrete verbetering, het herontwerpen van het salesproces en uiteindelijk het implementeren van deze verbeteringen in de praktijk. Daar gaan we in een volgend artikel nader op in. >



Figuur 1. De time-value map toont de verhouding van tijdsbesteding aan waardetoevoegende activiteiten versus activiteiten die geen waarde toevoegen.



## Juist in sales is er sprake van veel verbeterpotentieel

### Simpele aanpassing

Als je bij opslagbedrijf Shurgard via internet een offerte aanvraagt, word je binnen 15 minuten teruggebeld. Bij deze organisatie hebben ze namelijk ontdekt dat als ze binnen een kwartier een lead opvolgen, de conversie twee keer zo hoog is als wanneer het langer duurt. Een simpele aanpassing in het salesproces met indrukwekkende tastbare resultaten. Niet zoals gebruikelijk door de verkopers (nog) meer onder druk te zetten dat ze meer moeten verkopen, mensen op training te sturen of sales professionals te vervangen dan wel toe te voegen. Nee, simpelweg door het salesproces te verbeteren.

### Bedrijfsproces

Is sales een bedrijfsproces zoals marketing en productie? Of is het iets magisch? Willen we deze vraag kunnen beantwoorden, moeten we definiëren wat een bedrijfsproces is: een reeks activiteiten die input neemt, waarde toevoegt en output levert voor een interne of een externe klant. Een bedrijfsproces kan worden bestudeerd en ontleed en op een systematische manier worden verbeterd.

Dit alles is van toepassing op sales. Want de input zijn klanten en verkopers, de toegevoegde waarde is commerciële expertise en de output is omzet. Sales kan dus, net als andere bedrijfs-

processen, systematisch worden verbeterd. In die zin is het alleszins opmerkelijk dat het verbeteren van salesprocessen in de alledaagse praktijk van sales management een onderbelicht aspect blijft. En het is onbegrijpelijk, gezien het vele 'laaghangend fruit' dat door de meeste organisaties zonder veel extra moeite geplukt kan worden.

### Verspilling van leads

Neem als voorbeeld leads. Goede leads zijn broodnodig voor succesvolle sales. De praktijk wijst uit dat in de meeste organisaties één op de drie leads verdwijnt. Ze komen niet bij de juiste mensen terecht, er wordt niets mee gedaan en ga zo maar door. Op de meeste salesafdelingen wordt deze verspilling als een onveranderlijk gegeven aanvaard. Maar in andere functionele gebieden is dit absoluut ondenkbaar.

Stelt u zich eens voor dat u manager zou zijn van een autofabriek. In een hoek van een productiestraat ligt een stapel linkerdeuren die niet gebruikt wordt en dagelijks groeit. Zou u daar ook niets aan doen? Waarom laten we dat in het salesproces dan wel gebeuren? Wat sales een lastiger te managen proces maakt dan andere bedrijfsprocessen is dat het belangrijkste productiemiddel de mensen zijn. En mensen zijn lastiger te managen dan machines.

### Activiteiten kunnen handiger

Niettemin zijn ook hier indrukwekkende verbeteringen te realiseren. Alleen al door eens kritisch te kijken naar bewuste en veelal ook onbewuste keuzes ("dat doen we altijd zo") die je als sales manager maakt met het oog op de activiteiten van je sales professionals. Zij bepalen bijvoorbeeld niet welke en hoeveel stappen zij moeten doorlopen om een prijsstelling goedgekeurd te krijgen. Dat zijn activiteiten die veelal handiger kunnen, waardoor de verkopers zich meer met waardetoevoegende activiteiten kunnen bezighouden.

In de meeste bedrijven hebben andere bedrijfsprocessen dan sales al veel verbeteringen ondergaan. Zo is in de procesverbeteringsaanpak Six Sigma maximaal 3.4 fouten op een productie van één miljoen stuks inmiddels een normale standaard voor kwaliteit geworden. Daardoor kennen de meeste bedrijfsprocessen niet meer zoveel laaghangend fruit als bij sales nog wel het geval is: makkelijk te implementeren verbeteringen van bedrijfsprocessen met een aanzienlijke impact. Geen wonder dat procesverbetering in sales bij steeds meer bedrijven hoog op de agenda komt te staan. Na productie, IT en marketing is sales inmiddels ook een bedrijfsproces waarin er oog is voor continue verbetering die op structurele wijze wordt toegepast. >

## Veel verbeterpotentieel

Zoals gezegd, in tegenstelling tot andere bedrijfsprocessen is het denken, bewustzijn en handelen ten aanzien van bedrijfsprocesverbetering binnen sales nog vrij nieuw. De traditionele aanpak om verkoopresultaten te verbeteren, richt zich op het individu: neem de beste mensen aan en train ze goed. De cruciale vraag luidt echter: wat is het nut hiervan als het onderliggende proces niet goed in elkaar zit? Dat wordt meer en meer onderkend, waardoor een toenemend aantal organisaties sales net zo behandelt als andere bedrijfsprocessen. Hetgeen betekent dat diverse verbeteringstechnieken voor andere bedrijfsprocessen ook op sales toepassing vinden.

Dat is geen sinecure, maar het is hard nodig. Want in sales zien de meeste organisaties de productiviteit afnemen. Anders gezegd: verkopers hebben steeds meer tijd en leads nodig en moeten steeds meer moeite doen om de omzet op peil te houden. Terwijl er sprake is van veel verbeterpotentieel; binnen veel organisaties kan juist ten aanzien van sales een hoop laaghangend fruit op een vrij makkelijke manier worden geïmplementeerd. En het levert ook nog eens veel op.

## Specifieke teams

Bijvoorbeeld het versnellen van het offerteproses of meer nauwkeurigheid bij de forecasting. Een groeiend aantal organisaties, zoals Merck & Co of British Telecom, heeft zelfs teams opgezet die zich specifiek bezighouden met het continu verbeteren van salesprocessen. Door een toename in efficiency kunnen ze meer verkopen met dezelfde mensen. Sales opereert effectiever: groeicijfers in gegenereerde kansen en conversie van kansen naar orders van zo'n 10 tot zelfs 50% zijn geenszins ongebruikelijk.

Uitgangspunt voor salesprocesverbetering is dat het meeste verbeterpotentieel zit in het terugbrengen van tijdsverspilling aan activiteiten die niet tot verkoop (ofwel opportuniteiten en conversie tot omzet) leiden. Bijvoorbeeld afschaffen van overbodige documenten. Neem CRM. In sommige organisaties worden sales professionals gedwongen braaf alle velden in te vullen, terwijl daar merendeels niets mee wordt gedaan. Het voegt dus geen waarde toe. Waarom dan niet een deel van die velden gewoon weglaten? Een aanzienlijke kans tot verbetering ligt in de beslissing met welke activiteiten je moet stoppen en welke activiteiten je kunt verplaatsen of vereenvoudigen. De onderliggende vraag luidt altijd: wat voegt het toe aan het salesproces? Het gaat om de eerdergenoemde kritische blik naar binnen. >

## Hoe effectief is uw salesproces?

**In een salesproces gaat het om het verkopen van de producten en/of diensten van een organisatie. De salesmedewerkers moeten het waarmaken. Ze hebben twee verantwoordelijkheden:**

**1. het genereren van zoveel mogelijk commerciële kansen door het vinden dan wel creëren van een zo groot mogelijke vraag naar hun producten en diensten. De gegenereerde kansen kunnen worden gemeten aan de hand van hun aantal of waarde.**

**2. deze kansen moeten worden omgezet in orders voor de organisatie (conversieratio).**

**In een formule ziet het er als volgt uit:**

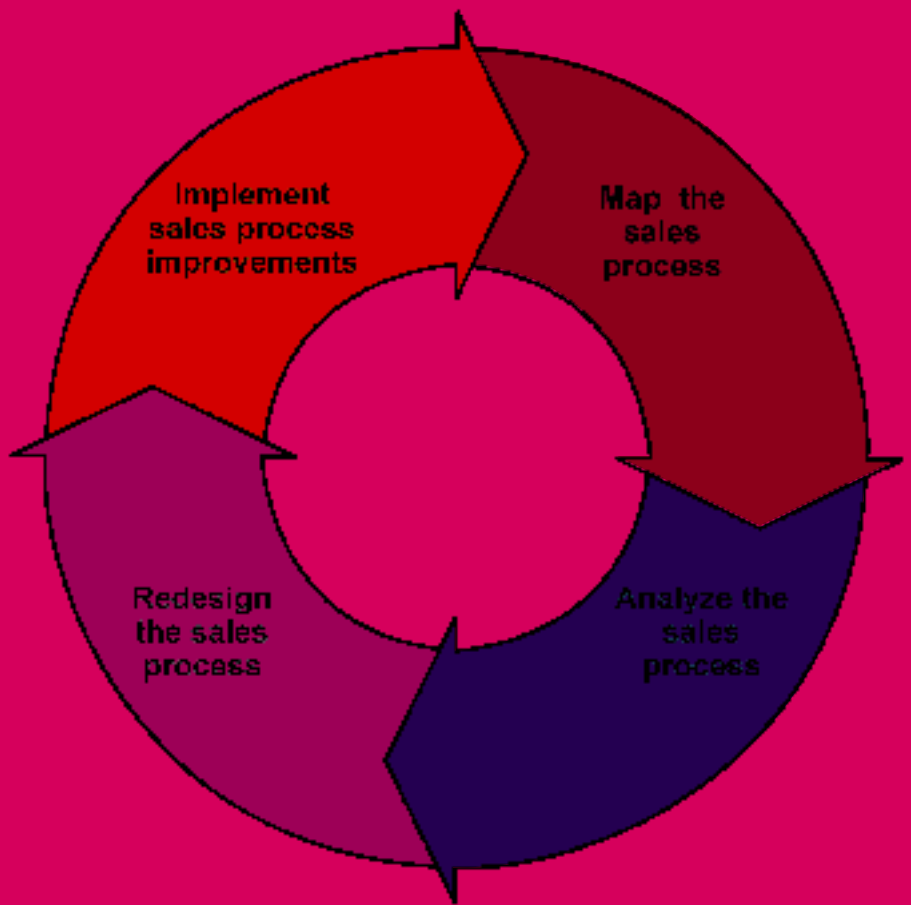
**effectiviteit sales proces = gegenereerde kansen x conversieratio.**

De effectiviteit van je salesproces kan dus worden verbeterd door een verhoging van zowel het aantal en de waarde van de gegenereerde kansen als het aantal kansen die worden omgezet in orders. Dit kan op uiteenlopende manieren. Hierbij een checklist per onderwerp.

Onderwerp	Toelichting
Share of wallet	Weet u wat uw share of wallet <sup>1</sup> is bij uw klanten en bent u deze gericht aan het vergroten?
Line of business conversie	Koopt de klant alle producten en/of diensten die uw organisatie aanbiedt en bent u op proactieve wijze het aantal producten/diensten die de klant afneemt aan het verhogen?
Gemiddelde ordergrootte	Benut u mogelijkheden tot cross- en/of up-selling voldoende om de gemiddelde ordergrootte te verhogen?
Nieuwe klanten	Hoeveel van uw klanten zijn een jaar of korter klant? Haalt u genoeg nieuwe klanten binnen?
Salesactiviteiten	Gaat u bewust met uw tijdsbesteding om? Bent u voortdurend kritisch over wat wel en niet waarde toevoegt aan het salesproces? Onderneemt u verbeteracties op basis van analyses van uw salesproces?
Slapende klanten	Hebt u in kaart welke klanten wat omzet betreft drastisch zijn teruggelopen in de afgelopen jaren en bent u deze 'slapende accounts' gericht aan het terugbrengen naar het oude omzetniveau?
Kortingen	Bent u zuinig met kortingen of gaat u daar wel eens (te) gemakkelijk mee om? Geeft u ook wel eens korting als het niet nodig is?
Klantverlies	Hebt u in het afgelopen jaar klanten verloren? Wat hebt u daarvan geleerd, zodat u ervoor kunt zorgen dat niet meer klanten afvallen?
Salescyclus	Hoe lang duurt de salescyclus <sup>2</sup> in uw organisatie gemiddeld? Zijn er mogelijkheden om de tijd terug te brengen?
Verloren deal analyse	Analyseert u (altijd) verloren deals en onderneemt u verbeteracties op basis van de inzichten die dit oplevert?

1. Inkomsten klant / totale uitgaven van de klant aan vergelijkbare producten of diensten.

2. Het totale aantal transacties (gewonnen en verloren) / aantal dagen tussen de identificatie van een behoefte en het sluiten van een deal.



Figuur 2. Salesprocesverbetering is een continue cyclus van in kaart brengen, analyseren, (her)ontwerpen en implementeren.

### Tools ter verbetering

Dan komen we bij de vraag: hoe werkt procesverbetering? Is het niet ingewikkeld en dus arbeidsintensief en tijdrovend? Het antwoord is nee. Je hoeft geen gecertificeerd deskundige op het gebied van bedrijfsprocesverbetering te zijn om voor effectieve impact te zorgen. Maak je geen zorgen als Chi Kwadraat-analyse niet jouw ding is of als je geen zwarte band in Six Sigma hebt. Er zijn een paar eenvoudige te gebruiken tools die je helpen om indrukwekkende resultaten te bereiken. Een voorbeeld is de time-value map die de verhouding laat zien in tijdsbesteding aan waardetoevoegende activiteiten versus activiteiten die juist geen waarde toevoegen (zie figuur 1). Eén en ander is toegepast bij een fictief hightechbedrijf.

Uiteraard verschilt het per bedrijf welke activiteiten waarde toevoegen aan het salesproces en welke niet. Sommige activiteiten die geen waarde toevoegen, zijn desalniettemin onmisbaar; die kunnen dus niet zomaar worden geschrapt. Andere activiteiten die geen waarde toevoegen, kun je wel stopzetten of je kunt ze verplaatsen dan wel vereenvoudigen. De time-value map helpt je om dat in één keer inzichtelijk te krijgen. Het in figuur 1 aangegeven voorbeeld toont dat in de betreffende organisatie slechts een klein deel van de tijd wordt besteed aan activiteiten die waarde toevoegen aan het salesproces.

Het verbeteren van processen is vanzelfsprekend niet iets wat je één keer doet. Het betreft

een continue cyclus van in kaart brengen, analyseren, (her)ontwerpen en implementeren (zie figuur 2). Eén ding is zeker: verbeteringen in het salesproces van een organisatie zullen de salesprestaties verhogen, veelal zelfs drastisch. In de meeste organisaties bieden zich tal van mogelijkheden voor verbetering in het salesproces die niet alleen gemakkelijk te implementeren zijn maar daarbij ook nog eens veel effect sorteren.

### Zichtbaar maken

Hoe ziet het salesproces van uw organisatie eruit? En welke tools zou u kunnen gebruiken om het te beschrijven? Om het salesproces van uw organisatie te kunnen verbeteren, moet u het eerst zichtbaar maken. Nuttige hulpmiddelen daarvoor zijn de 'salesproces flowchart' en de 'activity survey'. Met behulp van de salesproces flowchart kan het salesproces van uw organisatie helder in kaart worden gebracht en via de activity survey komt u meer te weten over waar de sales professionals in uw organisatie hun tijd aan besteden.

Beide tools vullen elkaar aan, omdat een flowchart een uitstekende manier is om een proces in kaart te brengen zoals dat wordt ervaren door de mensen die erbij betrokken zijn. De activity survey is een goede manier om het proces af te leiden uit de activiteiten waar men tijd aan besteedt. Het combineren van beide tools is aan te bevelen, omdat uit onderzoek blijkt dat sales professionals vaak een te posi-

tief beeld hebben van hun activiteiten, waardoor ze de toegevoegde waarde daarvan voor de organisatie te hoog inschatten en daarmee een min of meer verkeerd beeld hebben van de realiteit.

### Duidelijke doelstellingen

Enerzijds is het in kaart brengen van het salesproces noodzakelijk om het proces te kunnen verbeteren, maar het heeft ook nog een extra voordeel. Want het verschaft aan iedereen binnen de organisatie op een heldere manier inzicht in de tijdsbesteding van commerciële medewerkers en daarmee maakt het de gevolgen duidelijk van beslissingen over wat sales professionals moeten doen.

Voordat u het salesproces in uw organisatie in kaart brengt, is het van belang om voor duidelijkheid te zorgen wat de doelstellingen aangaat. Let wel, de uitkomsten zijn geen stok om de individuele sales professionals mee te slaan. Maak voldoende duidelijk dat het in kaart gebrachte salesproces zal worden gebruikt voor een gemeenschappelijk doel. En dat is het terugdringen van activiteiten die geen waarde toevoegen in het salesproces en die sales professionals alleen maar afleiden van hun kerntaak: verkopen.

Door het in kaart brengen van het salesproces in uw organisatie verkrijgt u ongetwijfeld een reeks bruikbare inzichten. Problemen en knelpunten waarvan u in feite geen weet had, kunnen zichtbaar worden. Maar het is een valkuil om op basis van deze inzichten in actie te komen zonder verdergaande analyse en evaluatie. Dat verdient geen aanbeveling, omdat er bijvoorbeeld op andere gebieden dan wel onderdelen verbeteringen met meer impact mogelijk zijn. Voorkom dus dat u tijd gaat besteden aan veranderingen die niet of nauwelijks impact hebben en zet de zaken zorgvuldig op een rij!

Alexander Loudon is senior management consultant in de marketing & sales practice van Capgemini Consulting in Utrecht. Hij adviseert klanten op het gebied van hun commerciële strategie.

Dit artikel is het eerste van een tweeluik over effectief sales management door procesverbetering, gebaseerd op het boek 'Verbeter je sales' van Alexander Loudon (Academic Service, 2008). De volgende stap in salesprocesverbetering is het analyseren van het salesproces dat duidelijk in kaart is gebracht. Daarna volgt het selecteren van twee tot drie concrete mogelijkheden voor verbetering, het herontwerpen van het salesproces en het feitelijk implementeren van deze verbeteringen. Deze zaken komen in het tweede artikel (in het volgende nummer van *Sales Management*) aan de orde.