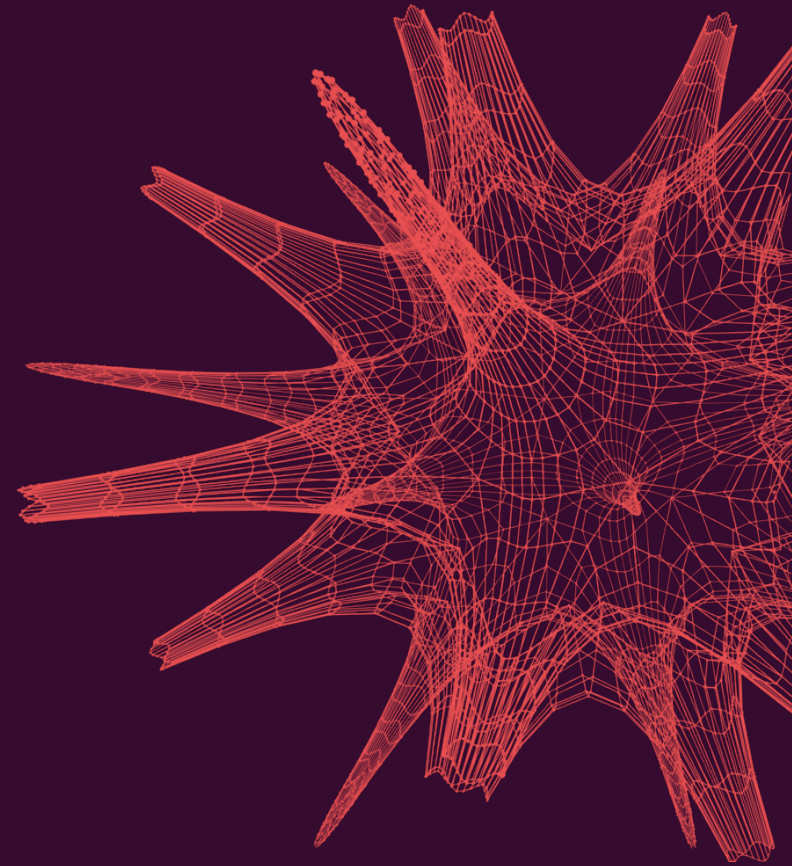


**Betere verkoopprestaties
met uw CRM systeem en
Sales Activity Management**



HECX

Hoe kunt u uw verkoopteam goed aansturen en coachen? Hoe behaalt u betere prestaties? Sales Activity Management biedt hierbij een uitkomst. Aan de hand van meetpunten kunt u uw verkooporganisatie beter analyseren en sturen. Voorwaarde is dat u uw verkopers bij deze aanpak betreft, want ook zij zullen er baat bij hebben.

Als sales manager moet u dingen gedaan krijgen door andere mensen. Het bereiken van economische doelstellingen is het doel. Dit zegt veel over uw functie. “Dingen gedaan krijgen” geeft aan dat u actie- en doelgericht moet werken. U wordt afgerekend op wat u bereikt en niet op het proces wat u managet. “Door andere mensen” houdt in dat anderen de resultaten bereiken. “Het bereiken van economische doelstellingen” geeft aan dat u continu dient af te wegen wat de financiële consequenties zijn van te nemen acties.

Als manager zit u waarschijnlijk met onzekerheden. Waarop baseert u uw managementbeslissingen? Op welke wijze bereikt u uw economische doelstellingen? Hoe weet u dat uw verkopers de juiste dingen doen?

‘Sales Activity Management’ is een praktisch hulpmiddel. Door meetpunten (“key performance indicatoren”) in het verkoopproces te benoemen, kunt u de activiteiten van uw verkopers beter plannen en coachen. Hier zit tegelijkertijd ook de basis van een goed fundament bij het ontwerpen van een CRM systeem zoals bijvoorbeeld “SalesForce of PipeDrive”. Het goed en effectief toepassen van ‘Sales Activity Management’ is voorwaarde als je een CRM systeem wil laten renderen.

Er zijn drie basisvragen die elke (sales)manager zich steeds moet stellen:

1. Waar gaan we heen? (Doelstellingen bepalen)
2. Hoe denken we dit te gaan bereiken? (Planningsproces)
3. Hoe weten we of we dat ook gaan bereiken? (Controleproces)

De eerste vraag kan men meestal beantwoorden aan de hand van gegevens uit het verleden en de data die bekend zijn vanuit de markt. Daarnaast is natuurlijk de

visie en missie hierin ook leidend. 'Sales Activity Management' richt zich vooral op het beantwoorden van de tweede en de derde vraag.

Procescapaciteit

Het planningsproces begint bij het bepalen van de beschikbare procescapaciteit om de gestelde doelen te bereiken. Dit kunt u vaststellen aan de hand van gegevens uit het verleden. De onderstaande acht punten geven een goed overzicht van waar u mee kunt rekenen.

- het aantal opdrachten dat u nodig heeft;
- het aantal bezoeken wat een verkoper per dag kan doen;
- het noodzakelijk aantal prospects om tot een opdracht te komen;
- het aantal bezoeken/contacten dat nodig is voor het verkrijgen van een opdracht;
- het aantal loyaliteitsbezoeken dat nodig is om klanten te binden;
- de conversieratio van de offertes naar orders
- gemiddelde opdrachtgrootte; de cross-selling ratio;
- wie zijn er in staat om de producten te verkopen?

Door deze aanpak splitst u het uiteindelijke doel in kleine meetbare eenheden die binnen het verkoopproces vallen. Deze zijn verdeeld in Resultaten, Activiteiten en Competenties en Tools. We noemen dit ook wel het RACT perspectief.

De juiste activiteiten plus de juiste competenties leiden tot de juiste resultaten. Hoewel het niet noodzakelijk is om alle gegevens paraat te hebben, helpt het wel om tot een juiste planning van je resources te komen. De gegevens van vorig jaar hoeven niet bepalend te zijn voor de activiteiten van komend jaar.

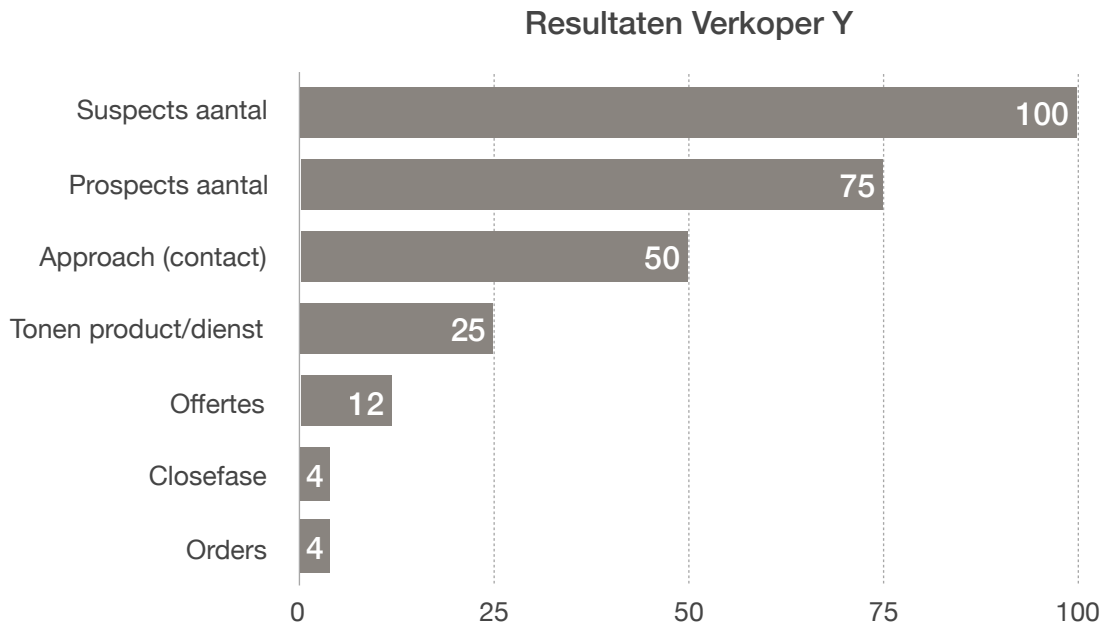
U kunt besluiten om op deelgebieden uit te gaan van gewenste activiteiten met een te verwachten conversie naar resultaat. Indien het resultaat niet gehaald wordt, kunt u analyseren of de conversietargets te hoog zijn, de activiteiten kwantitatief of kwalitatief niet orde zijn (noodzaak tot competentieontwikkeling) of dat u de (product)managementfocus zult moeten aanscherpen. Het evalueren of de verkoopTools goed genoeg zijn is bij deze analyse een niet onbelangrijke stap

Resultaten	Activiteiten	Competenties
Forecast realisatie	Bezoeken per dag	Afspraken maken
Orders	Verhouding klant - niet klant bezoeken	Vragen stellen
Marktaandeel	Leads genereren	Luisteren
Marge	Prospect bezoeken	Aandacht geven
Customer loyalty	Reistijd	Commitment halen
Customer losses	Kantoortijd	Afsluiten
Targetrealisatie	Offertetijd	Plannen
Ratio's pipeline		

De juiste activiteiten plus de juiste competenties leiden tot de juiste resultaten. Hoewel het niet noodzakelijk is om alle gegevens paraat te hebben, helpt het wel om tot een juiste planning van je resources te komen. De gegevens van vorig jaar hoeven niet bepalend te zijn voor de activiteiten van komend jaar. U kunt besluiten om op deelgebieden uit te gaan van gewenste activiteiten met een te verwachten conversie naar resultaat. Indien het resultaat niet gehaald wordt, kunt u analyseren of de conversietargets te hoog waren, de activiteiten kwantitatief of kwalitatief niet orde waren (noodzaak tot competentieontwikkeling) of dat u de (product)managementfocus zult moeten aanscherpen.

Vervolgens begint het controleproces. Hierin speelt 'Sales Activity Management' een belangrijke rol. Het doel van de methode is: de activiteiten van de verkopers zodanig richting geven dat zij op de meest efficiënte wijze tot de gewenste resultaten komen. Uitgangspunt zijn de 'Key Performance Indicatoren' die u als organisatie binnen het verkoopproces bepaald heeft. Het voordeel hiervan is dat u en uw verkopers aan de hand van 'in-proces-metingen' inzicht krijgen in de kwantiteit en kwaliteit van de werkzaamheden. De uitkomsten helpen u om de juiste strategie te bepalen voor uw rol als coach en helpen de verkoper om de juiste ontwikkel vraag te definiëren als ze zichzelf willen verbeteren in het licht van de bedrijfsdoelen.

Bijkomend voordeel is dat u dit systeem tevens kunt gebruiken als een forecast systeem. 'Sales Activity Management' is eenvoudig gezegd; het bepalen van de stappen en de tijdseenheden die nodig zijn om een verkoopproces en/of verkoopcyclus goed af te ronden. Vervolgens kunt u zorgen dat deze stappen meetbaar zijn en daarna gebruiken om analyses te maken. Aan de hand van deze analyses kunt u samen met uw verkopers



Verdeel je verkoopproces in stappen.

We praten in de verkoop vaak over de pipeline of het trechter model. Hier beschrijven we de processtappen die nodig zijn om van contact tot contract te komen. Veelal zie je bedrijven zich beperken tot het registreren van de offertes en dat men dat dan als pipeline definieert. Jammer, want hiermee ontnemen je jezelf de kans om inzichtelijk te maken wat de kwaliteit is van de activiteiten die voorafgaan aan het uitbrengen van een offerte.

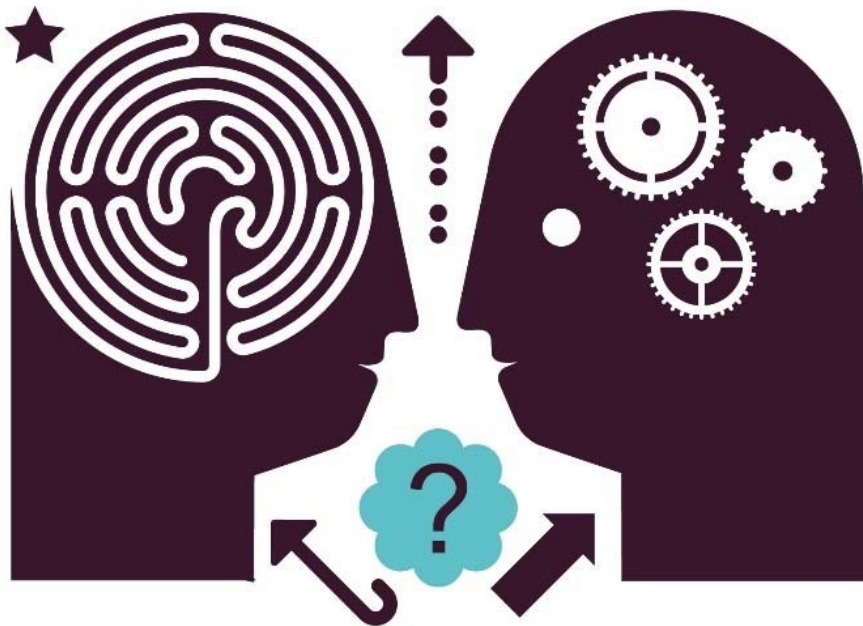
Een voorbeeld van het opdelen van uw verkoopproces is de SPATACO, de afkorting van Suspect, Prospect, Aandacht, Tonen van het product, Offerte, Close en Opdracht. De onderlinge relaties tussen de verschillende stappen geven de verkoper en de manager de mogelijkheid feitelijk te onderzoeken hoe het komt dat bepaalde stappen meer effect hebben of meer moeite kosten dan andere.

In het figuur hiernaast ziet u bijvoorbeeld dat de verkoper na de offertefase (O) sterker in aantallen terugvalt in de close fase (C). Een signaal om met elkaar in gesprek te gaan om te onderzoeken waarom dit gebeurt en hoe we dit kunnen oplossen. De terugval kan verschillende oorzaken hebben:

- of de offerte is niet goed;
- of de verkoper durft niet af te sluiten;
- of de verkoper belt niet na;
- of de offerte wordt te vroeg uitgebracht.

Samen met de verkoper kunt u nu onderzoeken waar het probleem ligt en welke competenties de verkoper dient te ontwikkelen of welke activiteiten hij dient te ondernemen om meer offertes om te zetten in opdrachten.

Pas op dat u niet te snel conclusies trekt zonder de verkoper te bevragen. De kern van Sales Activity Management is dat je de cijfers gebruikt als feitenmateriaal om te onderzoeken en de dialoog aan te gaan. Het te snel concluderen zonder dialoog werkt averechts op de motivatie en draagt niet bij aan de ontwikkeling van uw verkopers.



Weerstand en betrokkenheid

Hoe meet u de activiteiten van uw verkopers? Houden de verkopers dit bij in een CRM systeem zoals bijvoorbeeld Salesforce? Bij de implementatie van dit soort systemen bent afhankelijk van de input en de rapportage van uw verkopers. Zij moeten hun activiteiten gaan vastleggen volgens het format wat u ontwerpt. Er zal zeker weerstand ontstaan. Verkopers houden over het algemeen niet van controle en/of het zichtbaar maken van hun activiteiten. Maar hoe betrek je ze er dan bij?

De wijze waarop u de betrokkenheid van verkopers met het CRM systeem en Sales Activity Management kunt verhogen is door ze uit te leggen wat de doelstelling van het systeem is. Door middel van de volgende vier vragen te beantwoorden kunt u concreet maken wat u voor ogen heeft: Wat willen we bereiken met Sales Activity Management en het gebruik van een CRM systeem? Waarom is dit belangrijk voor ons, de klant en jou? Hoe zien wij het werken met het systeem voor ons? Voor wie is het bedoeld en wie zijn er bij betrokken?

Bij de implementatie is het goed om de verkopers nauw te betrekken bij de analyses en het definiëren van de dashboards. Laat ze zelf de analyses maken aan de hand van hun eigen rapportage. De conclusies kunnen ze dan zelf meenemen in het werkgesprek. Hierdoor neemt de kwaliteit van de zelfreflectie toe en zal het werkgesprek meer waarde krijgen omdat het gesprek op de aanwezige feiten zijn gebaseerd. In de praktijk merken we dat de vakvolwassenheid snel toeneemt en dat de zelfsturing kwalitatief naar een hoger plan komt.

Er zijn nogal wat geautomatiseerde activity management systemen op de markt die het mogelijk maken alle gegevens bij elkaar te brengen en te analyseren. Voor kleine bedrijven is het relatief eenvoudig om een Excel sheet te maken waarmee u de onderlinge ratio's makkelijk kunt uitrekenen en de doorlooptijd van de activiteiten kunt meten. Het voordeel van CRM in de Cloud oplossingen is dat ook de registratie van de activiteiten op klantniveau gelijk vastgelegd worden. Hierdoor kun je nog beter inzoomen op de kwaliteit van de activiteiten.



Parameters

Er zijn drie niveaus van activiteiten die u kunt meten:

- De verkoopcyclus (bijvoorbeeld SPATOCO)
- Het rayon- of accountmanagement (spreiding)
- Tijdsbesteding.

Bij een verkoopcyclus kijkt u met name naar de activiteiten en het succes van een gerichte verkoopkans van een bepaald product en/of dienst.

Het is dus goed mogelijk dat u bij een account meerdere SPATOCO's heeft lopen.

Het is belangrijk om te weten hoe de verkoper zijn rayon of een bepaalde account managet. Hierbij kijken we onder andere naar de conversies van Suspects (vermoedelijke verkoopkansen) naar Prospects. Bij CRM-pakketten, zoals bijvoorbeeld Salesforce, is de registratie en de conversieratio eenvoudig te monitoren. Indien er een belangrijke focus ligt op het ontwikkelen van een rayon, dan kunt u hiervoor ook het ACCH-model van Market Dynamics Measurement voor gebruiken.

U telt eerst het aantal adressen of het aantal contacten in een gebied of bij een key account en daarna registreert en analyseert u de volgende parameters:

Awareness: Hoeveel van de adressen of contacten weten wie u bent en wat u verkoopt?

Coverage: Met hoeveel van deze adressen of contacten heeft u een regelmatige bezoekfrequentie afgesproken? Welke bezoekfrequentie is noodzakelijk om de orderstroom op gang te houden?

Consideration: Hoeveel van de adressen uit coverage hebben u op een voorkeurslijst staan als zij iets zouden overwegen te bestellen?

Hitrate: Hoeveel van de adressen en/of contactpersonen hebben toegezegd dat ze daadwerkelijk bij u gaan bestellen wanneer er iets besteld moet worden?

Aan de hand van deze gegevens kunt u samen met de verkoper exact bepalen waarop hij zijn activiteiten moet richten.

Tijdsbesteding om je bezoekcapaciteit te bepalen.

Bij het managen van op de tijdsbesteding gaat het om een aantal parameters: tijd voor leads maken (mogelijke klanten zoeken); tijd voor Suspects converteren naar verkoopkans; tijd voor verkoopkansen naar klanten converteren; klant bezoeken; kantoortijd; reistijd.

De verhouding in tijdsbesteding geeft input om de doelgerichtheid van de verkoper te bespreken. De percentages op zich zeggen niets. Vergelijk ze altijd in relatie tot de aantallen leads, prospects en klanten en de daarbij behorende activiteiten.

Het percentage reistijd verschaft informatie over de rayonindeling en de bewerkelijkheid van het rayon. Daarnaast geeft het vaak ook informatie om de routeplanning van de verkoper te evalueren.

Mijn advies is om elk jaar opnieuw de procescapaciteit voor het aantal bezoeken te bepalen. Immers, het aantal bezoeken heeft een directe relatie met het scoren van omzet. Roepen dat u meer bezoeken per dag nodig heeft vooral nut als u dit kunt onderbouwen aan de hand van de statistieken uit uw CRM systeem. Daarnaast kunt u uw cijfers dan vergelijken met een aantal algemeen geldende verkoopgetallen voor conversie, bezoeken, tijd tussen twee bezoeken etc. etc.

Een belangrijke capaciteitsberekening voor het aantal bezoeken per verkoper is:

aantal werkbare dagen x aantal bezoeken per dag	=	bezoekcapaciteit
-/- aantal noodzakelijke klant bezoeken zonder omzet	= -/-	<u>servicecapaciteit</u>
beschikbare verkoopbezoeken	=	verkoopcapaciteit
-/- gemiddeld aantal bezoeken voor een opdracht	= -/-	<u>omzetcapaciteit</u>
potentiële capaciteit voor additionele bezoeken	=	restcapaciteit

Door uw focus, in eerste instantie, te verleggen naar het inkopen van bezoeken bij uw verkopers kunt u exact gaan bepalen hoe u effectiever en efficiënter kunt gaan werken. Een vuistregel bij 'Sales Activity Management' is dat u eerst op aantallen stuurt en daarna pas op de kwaliteit.

Het onderzoek van o.a. James Boles (Associate Professor of Marketing, University of South Florida) en Danny Bellenger (Professor of Marketing Georgia State University)*¹ toont aan dat het aantal bezoeken wat wordt afgelegd meer impact heeft op succes dan primair de kwaliteit van het gesprek. Kijkt u maar eens naar wat er met de bezoekfrequentie bij een prospect gebeurt als u een grote verkoopkans heeft.

Het is ook mogelijk dat u er achter komt dat u te weinig verkoopcapaciteit in uw organisatie heeft. Dan kunt u overwegen om meer verkopers aan te nemen, een ander verkoopkanaal te gebruiken (bijv. online) of de verkopers een specifieke focus mee te geven door deeltaken bij ze weg te halen en te verschuiven naar bijvoorbeeld de binnendienst.

Randvoorwaarden 'Sales Activity Management'

- Het verkoopproces moet op te delen zijn in meetbare eenheden: key performance indicatoren (KPI's)
- De definities van de processtappen en de indicatoren moeten eenduidig zijn.
- Begin altijd met het bepalen waarop je wilt sturen en maak daar dashboards van.
- Er is een goed registratiesysteem (bij voorkeur een CRM-achtig systeem) aanwezig waar bij het ontwerp het verkoopproces en de stappen centraal staan.
- "Kill your darlings" Maak alleen velden op de klantkaarten die echt relevant zijn om te meten en meer te verkopen.
- De dagelijkse activiteiten van de verkoper dienen vastgelegd te worden. (niet geschreven, bestaat niet)
- Zowel de verkoper als de manager kent de doelstellingen van het werken met het CRM systeem en de 'Sales Activity Management' aanpak.
- Geef je verkopers de ruimte om eigen dashboards te ontwikkelen waarmee hij zijn activiteiten wil sturen.
- De gegevens uit het CRM systeem worden op regelmatige tijdstippen besproken door de verkoper en zijn manager.
- Er moet een directe link zijn tussen de te meten activiteiten en de doelstelling van de verkoopfunctie.
- De verkoper en de manager moeten op basis van vertrouwen en respect de analyses met elkaar delen.
- Elk werkgesprek moet leiden tot acties en/of activiteiten



Wat zijn de voordelen?

Wat levert 'Sales Activity Management' op? Allereerst betere resultaten. Verder zal de relatie met uw verkopers professioneler en opener worden. U stuurt namelijk niet alleen vanuit uw (onderbuik)gevoel, maar vooral op basis van feiten. Hierdoor zullen de discussies over en het ontdekken van mogelijke oplossingen makkelijker en soepeler verlopen. Voorwaarde is dat u het systeem als tool inzet voor wederzijdse prestatieverbetering.

Een ander positief punt is dat u de productie en cross selling veel beter kunt managen. Wanneer u grote orders ziet aankomen, kunt u de productie en/of de logistieke afdeling tijdig op de hoogte brengen. Zeker in het kader van accountmanagement en het managen van de verwachtingen van de klant zal dit een belangrijk concurrentievoordeel opleveren.

Door te werken met een 'Sales Activity Management' aanpak gecombineerd met een CRM-systeem, zoals bijvoorbeeld Salesforce, wordt het voor u eenvoudiger om opleidings- en coaching behoeften van verkopers in

kaart te brengen. U kunt exact aangeven waar de focus van de training dient te liggen. Hierdoor krijgt u vanzelf ook een beter rendement uit uw opleidingsinvestering. U kunt dan ook meten wat het effect van de training is.

Op den duur kunt u aan de hand van de conversieratio's en de bezoekeratio's bepalen of u wel het juiste verkoopkanaal inzet. Het is niet ondenkbaar dat de transactiekosten voor het bereiken van een verkoop zo hoog zijn dat er onvoldoende rendement wordt gehaald. Eveneens kunt u bepalen of u bepaalde klanten wel moet bedienen met u verkopers of dat u dit beter kan doen door te investeren in online verkoop of distributieverkoop.

Kortom: u kunt veel gericht, onderbouwd en veel beter werken aan uw winstgevendheid per account, per verkoper en per gebied. Hetgeen natuurlijk effect heeft op uw winstgevendheid in het algemeen.

Wilt u meer weten over hoe u meer uit uw CRM systeem en uw verkopers kunt halen? Maak dan nu een afspraak met Harrie van Heck en bel 0615451116.

HECX

**sales agency
for improvement
and interaction.**

www.hecx.nl

