

Structuur in uw verkoopproces

Door Willem van Putten

Uit verschillende onderzoeken in Europa en Amerika blijkt dat meer dan 80% van de organisaties geen gestructureerd en gestandaardiseerd verkoopproces heeft. Er is geen reden om aan te nemen dat dit cijfer in Azië heel anders ligt. In dit artikel wordt daarom een gestructureerd en een gestandaardiseerd verkoopproces omschreven, opgesplitst in een drietal onderdelen. Per onderdeel volgt een beschrijving van het belang van een structuur en een standaard en een aantal adviezen c.q. best practices.

Om een succesvolle verkoop te realiseren is een verkoopproces noodzakelijk dat bestaat uit de volgende drie onderdelen:

1. Gestandaardiseerd proces
2. Gestructureerde inhoud
3. Commerciële vaardigheden

In dit artikel zal vooral aandacht worden besteed aan de eerste twee onderdelen. Het derde onderdeel komt beperkt aan de orde, omdat hier al veel andere artikelen over geschreven zijn.

1. Gestandaardiseerd proces

Een verkoopproces bestaat uit een aantal fasen. Ter afsluiting van een fase vindt een review plaats en deze review leidt tot een besluit om door te gaan of te stoppen. Bij veel bedrijven ontbreken deze fasen en reviews en worden door verkopers besluiten genomen zonder commitment van de organisatie om bijvoorbeeld een offerte te gaan schrijven. Veel bedrijven hebben ook de neiging op alle verkoopkansen aan te bieden, zonder vooraf goed na te denken over de slaagkans en het belang van deze verkoop. Dit kan leiden tot veel verspilde energie en teleurstelling en het missen van de belangrijkste verkoopkansen (de 'major sales').

Een gestandaardiseerd verkoopproces voorkomt bovenstaande problemen en leidt tot een ordentelijk besluitvormingsproces. Het proces zou de volgende review momenten kunnen onderscheiden:

- Bid / no bid review
- Offerte review
- Contract review / handshake

Bid / no bid review

Bij de bid / no bid review staat de vraag centraal of we gaan aanbieden op een verkoopkans. Aan het eind wordt een formeel besluit genomen dat organisatiebreed wordt gedragen. Als input voor de bid review is een aantal documenten noodzakelijk, zoals bijvoorbeeld de klantvraag (soms samengevat in een request for proposal) of een tenderdocument met de leveringsvoorwaarden.

Alle documenten dienen tijdig voor de bid review beschikbaar te zijn zodat alle deelnemers goed voorbereid bij de review verschijnen. De review kan een vaste agenda hebben en het is van belang dat alle betrokkenen, inclusief de persoon die procuratie heeft, aanwezig zijn. Review kan leiden tot de volgende uitkomsten: no bid, bid, of nog een aantal uit te zoeken vragen. Als besloten wordt tot een bid, dan dient er een bid team bestaande uit verkoop en delivery te worden ingesteld en kan het offertetraject worden gepland.

Tips voor bid / no bid review

Zorg dat er een risico analyse (beschikbaar via internet) wordt uitgevoerd op de verkoopkans om te bepalen welke risico's er zijn en of deze te mitigeren zijn of moeten worden uitonderhandeld in een latere fase.

Zorg dat er een Scotsman analyse (beschikbaar via internet) wordt uitgevoerd op de verkoopkans.

Zorg dat juridische zaken direct is aangehaakt. Dit om discussies over voorwaarden in een later stadium te voorkomen.

Zorg dat de procuratiehouder direct is aangehaakt om ook zijn commitment te verkrijgen als het een bid wordt.

Zorg dat er bij de bid review een planning beschikbaar is van de tijd en geld die in het offerte traject moeten worden gestoken, zowel door verkoop als delivery. Een offerte is immers een investering. Plan direct de offerte review na het bid besluit.

Offerte review

Offerte review heeft een vergelijkbare opzet: een goed voorbereide bijeenkomst waar de relevante documenten aanwezig zijn, zodat kan worden bepaald of de offerte voldoende kwaliteit heeft om naar de klant gezonden te worden. Veel bedrijven komen in tijdnood en in de meeste gevallen is het niet mogelijk om uitstel te krijgen. Dit resulteert erin dat de offerte niet de noodzakelijke kwaliteit heeft, hetgeen een reden kan zijn voor afwijzing danwel dat er stukken vergeten zijn in de voorgestelde oplossing als in de calculatie. Ervaring bij technische bedrijven is dat er vaak veel aandacht is voor de technische oplossing en de offerte vaak een technisch karakter heeft. Risico hierbij is dat de offerte moeilijk leesbaar is voor niet-technici, die ook vaak in het besluitvormingsproces bij de klant zijn betrokken zoals bijvoorbeeld de persoon die het budget ter beschikking moet stellen, die zich dan afvraagt waar hij voor tekent.

Tips voor offerte review

Eis dat de documenten tijdig en volledig beschikbaar zijn voor de review. Het mag niet zijn dat het nog werk in uitvoering is dat niet compleet is.

Het is aan te bevelen om de risico en Scotsman analyse onderdeel te laten zijn van de documenten.

Zorg er bij technische oplossingen voor dat de offerte leesbaar is voor niet-technici en dat ook zij overtuigd raken van de kwaliteit van de oplossing (bijvoorbeeld door een management samenvatting toe te voegen).

Zorg dat juridische zaken bij de offerte aanwezig is.

Plan de offerte review enige dagen voor het indienen van de offerte zodat er nog tijd is om review commentaren te verwerken.

Bepaal alvast wie er onderdeel uitmaken van het onderhandelingsteam mocht u zich kwalificeren.

Contract review / handshake

Deze review vindt alleen plaats als de verkoopkans daadwerkelijk is verzilverd! Doel van deze meeting is de overdracht van de afspraken zoals die in de onderhandelingen zijn gemaakt, eventuele modificaties op de offerte, maar ook van de documenten die tijdens het proces zijn gemaakt zoals de Scotsman en de risico analyse want deze kunnen ook van belang zijn bij de delivery. Review is de feitelijke overdracht van de verantwoordelijkheid van verkoop naar delivery.

Tips voor contract review

Besteed voldoende aandacht aan de overdracht. Dit kan veel discussie intern dan wel met klant voorkomen in een later stadium.

Besteed bij de overdracht aandacht aan Scotsman en risico analyse.

Laat delivery die verantwoordelijk wordt voor de uitvoering al in eerdere stadia meedraaien in het verkoopproces en minimaal participeren in eerdere reviews.

Conclusie

Als het verkoopproces gestandaardiseerd wordt zoals hierboven beschreven, ontstaat er een effectief review proces waarbij documenten tijdig beschikbaar zijn en juiste personen rond de tafel zitten om een weloverwogen besluit te nemen. In de meeste gevallen leidt invoering in eerste instantie tot een groter aantal no bids, hetgeen misschien wel tot teleurstelling leidt. Maar uiteindelijk zal de kwaliteit van de uitgebrachte offertes toenemen en de slaagkans van uitgebrachte bids stijgen.

2. Gestructureerde inhoud

Voor elke verkoopkans dient een aantal vergelijkbare vragen beantwoord te worden, om antwoord te krijgen op een aantal vragen zullen gesprekken met de Decision Making Unit (DMU) moeten worden gevoerd. Uitgangspunt is dat de relevante vragen in een structuur te vatten zijn. Vragen kunnen betrekking hebben op de volgende onderwerpen:

- Wie zijn bij dit besluit betrokken aan de klantzijde (DMU)?
- Wat is de behoefte van de klant en wat zijn de specifieke behoeften per lid?
- Hebben we een coach die ons van relevante informatie kan voorzien?
- Hoe groot is het probleem van de klant?
- Wat is het beschikbare budget?
- Wie zijn de concurrenten?
- Wat zijn onze sterktes en zwaktes?
- Zouden we in een partnership meer kans hebben? Met wie?
- Zijn er vervolg verkoopkansen aanwezig bij deze klant?

In de structuur zou ook een concreet actieplan moeten zitten waarin acties staan die moeten worden uitgevoerd om antwoord te krijgen op bovenstaande vragen. Er zijn methoden beschikbaar die deze structuur bieden op basis van ervaring opgedaan in het verleden, zoals de blue sheet (Miller Heiman) en sales canvas (Crowdale). Voordeel van deze methode is dat alle relevante informatie voor deze verkoopkans op een pagina is gegroepeerd. Op deze manier kan de verantwoordelijke verkoper overzicht houden en kunnen ook andere betrokkenen overzicht krijgen. Door gezamenlijk te werken aan het actieplan wordt de behoefte van de klant (DMU) steeds duidelijker en wordt het mogelijk de aangeboden oplossing beter op de klantvraag te laten aansluiten, waardoor de kans toeneemt dat de offerte leidt tot een opdracht.

Tips voor gestructureerde inhoud

Gebruik een praktische methode en pas deze eventueel aan aan uw specifieke situatie. Vind het wiel niet opnieuw uit.

Zorg dat delivery en alle andere betrokkenen ook het overzicht hebben over de verkoopkans.

Deze one pager kan ook input zijn in het hierboven beschreven gestandaardiseerde (review) proces.

Conclusie

Het gebruik van een methode kan leiden tot een betere uitvraag van de klantbehoefte en ook de specifieke behoefte van de DMU. Tevens leidt deze methode tot een betere communicatie tussen betrokkenen bij deze verkoopkans. Uiteindelijk neemt de kans toe dat de offerte daadwerkelijk wordt omgezet in een opdracht.

3. Commerciële vaardigheden

Zowel een gestandaardiseerd proces als een gestructureerde inhoud leiden tot een hogere slaagkans. Zonder voldoende commerciële vaardigheden is de kans op een opdracht echter klein. Noodzakelijke vaardigheden om succesvol te zijn, zijn onder andere:

- Presenteren
- Schrijven
- Onderhandelen en overtuigen
- Gespreksvaardigheden en vraagtechnieken
- Creativiteit

Deze vaardigheden zullen moeten worden ontwikkeld en getraind. Hiervoor is een groot aanbod van trainingen, boeken en artikelen beschikbaar. In dit artikel wil ik daar verder niet op ingaan.

Waar te beginnen?

Als u na het lezen van dit artikel tot de conclusie komt dat u uw verkoopproces kan verbeteren is natuurlijk de vervolgvraag waar te beginnen met standaardisatie en structureren van het verkoopproces. De volgende aanpak zou een antwoord kunnen zijn op de vraag.

Stap 1: definieer uw major sales en pas daar het gestandaardiseerde proces op toe

Major sales of must win verkoopkansen kunnen zijn:

- Verkoopkansen van strategisch belang, zoals bijvoorbeeld een nieuwe dienst voor het eerst bij een klant verkopen of een referentieklient binnenhalen.
- Verkoopkansen die in eerste instantie klein zijn in omvang, maar waar heel veel vervolg spin-off uitkomt.
- Verkoopkansen die groot zijn in omvang.

De ervaring leert dat elk bedrijf per jaar een beperkt aantal major sales heeft. Bij deze major sales is betrokkenheid van het topmanagement noodzakelijk. Het gestandaardiseerde proces zorgt ervoor dat het topmanagement betrokken is bij de reviews en de daaruitvolgende besluitvorming. Advies is om niet eenmalig een lijst van major sales op te stellen, maar periodiek (maandelijks, per kwartaal).

Stap 2: kies een praktische methode om de inhoud van de major sale te structureren

Een methode is een bundeling van bestaande kennis en ervaring. Door een bestaande methode te kiezen kan ervaring worden opgedaan en op basis van deze ervaring kan de methode eventueel aangepast worden aan de specifieke situatie. In eerste instantie wordt dit vaak ervaren als extra werk en administratie, doch na verloop van tijd is de ervaring dat dit niet het geval is. Door een aantal relevante zaken expliciet te maken wordt duidelijk wat bekend is en wat niet en kunnen er acties worden bepaald om alles duidelijk te krijgen. De methode speelt ook een belangrijke rol in de communicatie tussen alle betrokkenen, inclusief het top management bij de major sale.

De medewerkers zullen moeten worden getraind in de methode. In het verleden was dit vaak een trainingsdag en daarna in de praktijk brengen. Nieuwe methoden van training zoals online learning leiden ertoe dat het trainingsproces effectiever en efficiënter kan worden ingericht.

In een periode van 4 weken kan, na uitleg van de methode, gewerkt worden aan een concrete verkoopkans die in eerste instantie in kaart wordt gebracht. Daarna wordt het actieplan uitgevoerd en wordt er dus steeds meer bekend. In een aantal interactieve webinars kunnen vragen en eventuele onduidelijkheden met de methode of hoe de methode te gebruiken leiden tot een betere implementatie en acceptatie van de nieuwe methode. Ook kan de trainer advies geven over bijvoorbeeld het actieplan.

Conclusie

Het in te richten proces leidt tot een beter kwalificatieproces en een betere kwaliteit van de offerte die beter aan de klantbehoefte voldoet. De methode leidt tot een betere communicatie en in kaart brengen van de DMU wiens behoefte kan worden uitgevraagd. De combinatie van beiden leidt tot een hogere slaagkans en uiteindelijk tot meer succes.

Wilt u succesvolle verkopen realiseren door een gestructureerd en gestandaardiseerd verkoopproces? Neem gerust contact op met Willem van Putten (willem.putten@gmail.com of 06 53 35 89 19)!