



Door René Teuwen
Directeur TDM
Marketing/communicatiebureau
voor financiële dienstverleners

- het optimaliseren van het verkoopproces
- zwakste schakel bepaalt maximale winst
- vijf stappen om problemen op te lossen

MV&D!
Marketing, Verkoop & Distributie

Goede processen leveren extra geld op

Dit artikel is bedoeld voor alle intermediairs, maar met name voor die intermediairs die met het optimaliseren van het verkoopproces de winst willen maximaliseren. De meeste bedrijven proberen vaak op de verkeerde manier geld te verdienen. Het eerste en meestal het enige dat bedrijven doen wanneer blijkt dat er niet genoeg verdiend wordt, is het terugdringen van operationele kosten. Bij elk bedrijfs onderdeel waar iets bezuinigd kan worden, wordt een beetje geld weggehaald. Er wordt dan naar alle losse onderdelen van een bedrijf gekeken en men probeert de output van ieder onderdeel afzonderlijk op te voeren. Alle bedrijfsmiddelen waarvoor betaald is, moeten per stuk maximaal renderen. Want de gedachte is dat wanneer alle losse onderdelen maximaal presteren, de prestatie van het geheel toeneemt.

De zwakste schakel bepaalt de maximale winst in uw bedrijf

In werkelijkheid moeten we ons richten op de doorstroming binnen het bedrijf. De doorstroming bepaalt uiteindelijk het succes van het bedrijf als geheel. Wie wil streven naar maximale winst, moet zich niet te concentreren op allerlei losse onderdelen, maar heeft genoeg aan één factor: de bottleneck. De maximale capaciteit van deze beperkende factor, bepaalt uiteindelijk de maximale doorstroming van het geheel.

Het gaat u uiteindelijk om de doorstroming. Een organisatie genereert alleen geld aan het einde van de keten. Dankzij de inspanning van alle schakels. Als één schakel niet goed is, komt de doorstroming in gevaar. En wat bepaalt de stevigheid van de keten als geheel? De zwakste schakel natuurlijk."

Wie een ketting sterker wil maken kan alle schakels per stuk sterker maken en dan zal dat ongetwijfeld enig resultaat hebben. Maar je had net zo goed kunnen volstaan met het opsporen van de éne zwakste schakel en het versterken van dit onderdeel. Dat is veel goedkoper en beter voor uw bedrijf.

Wat betekent nu allemaal voor u?

U verkoopt producten van een aantal leveranciers. U wordt niet alleen afgerekend op de kwaliteit van uw dienst maar ook die van uw leveranciers. Daarom is het erg belangrijk om een leverancier niet alleen op financieel gebied te evalueren maar ook op zijn service.

Stel dat u twee leveranciers hebt. De een is erg scherp in prijs de ander is dat minder maar is sterk service. De lage prijsverkoper moet je regelmatig achter zijn broek aan zitten om de dienst goed en op tijd geleverd te krijgen. Ook gaan klanten vaker bellen omdat iets niet goed is of omdat ze zo lang moeten wachten. De klant koopt een dienst van u en zal u erop aankijken als het wel of niet goed loopt. Aangezien service eigenlijk een niet tastbaar product is, telt de indruk van kwaliteit die de klant krijgt erg zwaar. Zijn perceptie is de maatstaf en dat heeft een sterke reflectie op uw bedrijf.

Indien we dit financieel gaan bekijken dan zou je denken dat deze kosten wel meevallen. Stel dat de klant u 3 keer belt om zijn product geleverd te krijgen. U heeft 4 keer contact met uw leverancier bij de lage prijs leverancier. Bij de goede service maatschappij heeft u slechts 1 keer contact met de leverancier. Een telefoontje neemt gemiddeld een kwartier. Dit kwartier omvat ook het opzoeken van de gegevens en het gesprek en terugkoppeling. Een binnendienstmedewerker heeft een uurtarief van € 60,- dan kan gezegd worden dat de lage prijs leverancier naast minder provisie ook een extra kostenpost van € 105,- op.

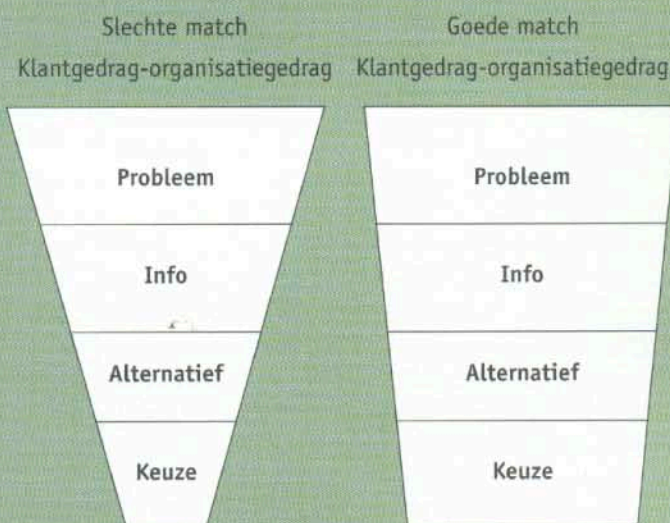
Een klant die gelijk goed bediend wordt is ook gelijk tevreden en zal ook eerder geneigd zijn om nieuwe producten van u te kopen. In dit geval ligt de bottleneck bij de leverancier maar je kunt bottlenecks op alle plaatsen in uw bedrijf hebben. Het kan de administratie zijn die niet zorgvuldig met gegevens omgaat of verkoop die leads te lang laat liggen en niet goed opvolgt. Het uitzoeken van de juiste bottleneck is een continue proces want los je een probleem op dan loop je vanzelf tegen een volgend aan.

Koopgedrag, organisatiegedrag en bottlenecks

In veel intermediaire organisaties is het verkoopproces het primaire proces van de organisatie. Om de bottlenecks in het verkoopproces op te kunnen lossen moet u het koopgedrag van uw klant kennen. Iedere klant heeft zijn eigen koopgedrag, het is natuurlijk wel praktisch om klanten te clusteren. Een startende ondernemer van 30 jaar die een aansprakelijkheidsverzekering zoekt heeft een heel ander koopgedrag dan iemand van 65 jaar die een direct ingaande lijfrente zoekt. De sleutel van commercieel succes is koopgedrag vertalen in vormen van distributie, communicatie en product. Per stap in het koopproces kan bepaald worden welk best passend organisatiegedrag daarop aan zou sluiten. In dit artikel beperken we ons tot de distributievormen aangezien daar voor het intermediair veel nieuwe ontwikkelingen in zijn door opkomst van het internetkanaal.

De mate van 'match' tussen het koopgedrag en het distributiegedrag van de organisatie bepaalt per stap wat de conversie per stap is. Hoe beter de match hoe hoger de conversie.

Het resultaat van de match tussen het klantgedrag en het organisatiegedrag is in een zogenaamde 'verkoopfunnel' weer te geven. Doel is om onderin de funnel zoveel mogelijk klanten over te houden tegen zo laag mogelijke kosten.



De verkoopfunnel geeft ook aan waar u de meeste winst kunt behalen. Als uw conversie-percentages van alternatief (b.v. offreren) naar keuze (b.v. sluiten hypotheek) laag is dient daar actie op te worden ondernomen. Maar dat kan natuurlijk ook bovenin de funnel zijn. Door de inzichten in de verkoopfunnel kunt u gericht kiezen welk gedeelte van het klantgedrag u in uw organisatiegedrag wilt verbeteren met in acht neming van de daarbij behorende kosten. In dit voorbeeld zou het najagen van offertes moeten worden geïntensiveerd.

Metten = Groeien

Koopgedrag	Conversie* percentages	Kosten/contact	Kosten contacten totaal (100%)*
Probleemherkenning	100%	Zeer laag (internet)	30%
Informatie verzamelen	10%	Laag (internet/mailings/telemarketing)	20%
Alternatieven op een rij	4%	Hoog (telemarketing en persoonlijk advies)	20%
Keuze	2%	Zeer Hoog (persoonlijk advies)	30%

* De genoemde percentages zijn fictief.

Uit deze tabel blijkt dat van de honderd klanten met probleemherkenning er uiteindelijk twee daadwerkelijk worden. Belangrijk is om ook een indicatie van de kosten op te nemen. Dat geeft namelijk veel beter inzicht welke actie ondernomen moet worden om het distributiegedrag van de organisatie aan te passen. Die moet namelijk daar zijn waar met zo min mogelijk inspanning (lees kosten) zoveel mogelijk winst in de conversie wordt behaald. Zo kunnen de meest relevante bottlenecks worden opgespoord.

De ontwikkelingen in de markten zullen steeds sneller gaan. Door de organisatie telkens aan het (toekomstig) klantgedrag aan te passen kunnen deze veranderingen snel worden omgezet in kansen. Zeker met de snel opkomende distributiemogelijkheden in de verzekeringsmarkt.

Hoe kan ik dit toepassen!

Veel bottlenecks in organisaties hebben niet met fysieke

productie te maken, maar met manieren van werken, beleid, regels, denkwijzen. Dit geldt bijvoorbeeld in hoge mate voor uw bedrijf.

Het is belangrijk dat de dingen in de juiste volgorde gedaan worden. Eerst moet bepaald worden wat het échte probleem is. Vervolgens moet er een échte oplossing worden geformuleerd. En daarna komt de vraag hoe je dit in je bedrijf, samen met andere mensen, realiseert.

In de praktijk werkt het 't beste om deze vragen met al de medewerkers aan te pakken. Het is essentieel om die mensen erbij te betrekken die vervolgens ook bij de praktische uitvoering betrokken zullen zijn.

Wat zijn de problemen waar je in de dagelijkse praktijk mee te maken hebt en die ervoor zorgen dat je op zoek wilt gaan naar de bottleneck?

Voorbeelden van ongewenste effecten zijn:

- een toename van de klachten van klanten
- een overbezet verkoopapparaat
- het overschrijden van deadlines
- slechte onderlinge relaties binnen het bedrijf
- het opbouwen van te grote voorraden

Vervolgens moeten deze problemen onderling met elkaar in verband worden gebracht.

Vijf stappen om de problemen op een rijtje te zetten:

STAP 1: Identificeer de bottleneck in het systeem. Welke deelactiviteit in het bedrijf bepaalt de uiteindelijke maximale doorstroming die er gerealiseerd kan worden? Waar stagneert de doorstroming?

STAP 2: Bepaal hoe deze bottleneck maximaal geëxploiteerd kan worden. Dit is een belangrijke stap. Want voordat we besluiten om de capaciteit van bottleneck te gaan vergroten, bijvoorbeeld door het doen van investeringen, moeten we er zeker van zijn dat dit onderdeel van de bedrijfsvoering maximaal benut wordt.

STAP 3: Maak al het overige in de keten ondergeschikt aan dit besluit. Als afdeling B de bottleneck is in het bedrijf en maximaal 10 polissen per dag kan verwerken, dan heeft het voor afdeling A, die ervoor zit, geen enkel nut om er per dag 20 te maken, ook al kunnen ze dat. In veel bedrijven is het gebruikelijk dat iedere afzonderlijke afdeling een maximale output levert, maar nu werkt het anders. Alles is -of we dat nu leuk vinden of niet- uiteindelijk toch ondergeschikt aan de bottleneck.

STAP 4: Verhoog de capaciteit van de bottleneck. Ga met de medewerkers in het bedrijfsproces in gesprek om te bekijken hoe de bottleneck verholpen kan worden. Moeten er meer mensen bij? Moet er geïnvesteerd worden in nieuw

materiaal of mensen? Vergeet niet: een bottleneck is een onderdeel van een bedrijfsproces, waarvan de capaciteit kleiner is dan de capaciteitsbehoefte van de markt. Dus zolang de bottleneck niet wordt aangepakt, loopt het bedrijf inkomsten mis.

STAP 5: Als de beperkende factor overwonnen is, begin dan weer opnieuw met stap 1. Ga daarom zonder te treuzelen weer terug naar stap 1. In de meeste gevallen zal er namelijk een nieuwe bottleneck de kop opsteken die nu moet worden aangepakt. Het gaat niet om het éénmalig oplossen van een probleem, maar om een proces van voortdurende verbetering, zoals men het noemt.

Reageren? rene@tdm.nu

Dit artikel is gebaseerd op de ideeën van Eli Goldratt en Robert Jan van Nieveld van Newfield.