

Klantproces leidend voor 'duet' sales en marketing

howaboutsales

KENNIS EN KUNDE

'Verzoening' en afstemming nodig: 'wie doet verd... wat?'

Klantproces leidend voor 'duet' sales en marketing

Sales en marketing. In veel organisaties is het een onuitputtelijk thema. Managers en medewerkers vechten elkaar veelal de tent uit. Klassieke uitspraken als 'het doel van marketing is om sales overbodig te maken' en 'ja, maar dat moet marketing doen...', zijn aan de orde van de dag. Marketing managers vinden dat de sales force het potentieel van campagnes niet voldoende benut, te weinig best practices uitwisselt en veel te snel een prijsdiscussie aangaat. Aan de andere kant voelt sales zich volledig verantwoordelijk voor het verkoopresultaat en daarom vinden ze het marketingbudget veel te hoog. Temeer omdat de leads die worden aangeleverd, zelden tot een deal leiden. Kortom, loopgravenoorlogjes in plaats van 'samen sterk'. Kan dat niet anders?

door Stephan Stegeman en Jeroen Oudekerk

Laaten we de voormelden: er is niets met meschepe abstracties en een marketing sales van vrijheid komen immers gratis. En als de wetten niet samen in een ruitje staan, doet je weten: "Dus moeten we vaker doen?" De bewijs dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om samen op te ontdekken elkaar aan te vullen en te versieren. De kunst is om één en ander in de praktijk te laten werken.

In dit laatste artikel gebaseerd op literatuuraanpak onderzoek in de voorbije maanden door onderzoek van VCOG Marketing (voor het voorstaande artikel zie Sales Management van april en mei/juni augustus 2008: nr. 4, 5, 6 en 7-8 2008), waarin een aantal significante ontdekkingen omtrent 'duet' voor sales en marketing in de praktijk naar voren komen, gaan we marker in op Ernie 1: Samen met en werkt de samenwerking in de praktijk van marketing sales (zie figuur 1).

Alleen samen

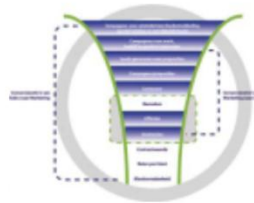
Sales en marketing hebben een gemeenschappelijke vijand: de klant. De grootste fout die marketing managers dan wel verkopen kunnen maken, is te denken dat de klant wel bent, dat de durven 'toe te meer'. Het val-

kult van je wist. Laan we hier focussen op drie redenen waarom sales en marketing alleen samen de klant aanpakken:

1. Sales en marketing hebben ieder voor zich geen exact klantbeeld. Compleetste klant maar de essentie is voor beide partijen in verkoop, zijn hangen bij marketing. In zeer wettelijke kennis om succesvolle prospecties en wettende argumenten te kunnen overtuiken, zijn hangen bij sales.
2. Klant is het punt in beide in verkoop; de

problemen verschillen. Om de klant inderdaad te laten kopen heb je toch meer nodig dan alleen een goed verkoopproces. De drie in de wetten zijn alleen focussen op het koopproces van de klant maar zijn ook bewijs op van de klant hierboven en daar adequaat op te spelen. Dit kunnen sales en marketing echter alleen samen, niet alleen.

3. Wij betreden een in een multischaal wereld. Klanten zijn over verschillende kanalen heen actief en verwachten de dat overal

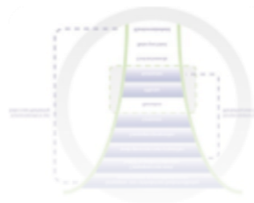


sales management | Q2008

18

18

sales management | Q2008



sales management | Q2008

Dit artikel is uitgekomen in *Sales Management*, uitgegeven door Media Business Press.. **Wilt u meer informatie of zoekt u een methode om meer te verkopen? Neem dan contact op met Howaboutsales!** Wij brengen structuur aan in uw verkoopmethode met unieke verkoopsoftware en doorlopende commerciële support.

‘Verzoening’ en afstemming nodig: ‘wie doet verd... wat?’

Klantproces leidend voor ‘duet’ sales en marketing

Sales en marketing. In veel organisaties is het een onuitputtelijk thema. Managers en medewerkers vechten elkaar veelal de tent uit. Klassieke uitspraken als ‘het doel van marketing is om sales overbodig te maken’ en ‘ja, maar dat moet marketing doen...’, zijn aan de orde van de dag. Marketing managers vinden dat de sales force het potentieel van campagnes niet voldoende benut, te weinig best practices uitwisselt en veel te snel een prijsdiscussie aangaat. Aan de andere kant voelt sales zich volledig verantwoordelijk voor het verkoopresultaat en daarom vinden ze het marketingbudget veel te hoog. Temeer omdat de leads die worden aangeleverd, zelden tot een deal leiden. Kortom, loopgravenoorlogjes in plaats van ‘samen sterk’. Kan dat niet anders?

door Stephan Stergiou en Joost Oostveen

Laten we dit vooropstellen: er is niets mis met scherpe discussies tussen marketing en sales; van wrijving komt immers glans. En als ze dan eens een keer samen in een ruimte zitten, hoor je veelal: “Dat moeten we vaker doen!” Dit bewijst dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om samen op te trekken en elkaar aan te vullen en te versterken. De kunst is om één en ander in de praktijk te laten werken.

In dit laatste artikel gebaseerd op internationaal onderzoek in de sector financiële dienstverlening door consultants van VODW Marketing (voor vier voorgaande artikelen zie *Sales Management* vanaf april tot en met juli-augustus 2008: nr. 4, 5, 6 en 7-8 2008), waaruit een viertal significante drijfveren ofwel ‘drivers’ voor sales excellence in de praktijk naar voren kwam, gaan we nader in op Driver 4: Stimuleer en versterk de samenwerking en integratie van marketing en sales (zie *figuur 1*).

Alleen samen

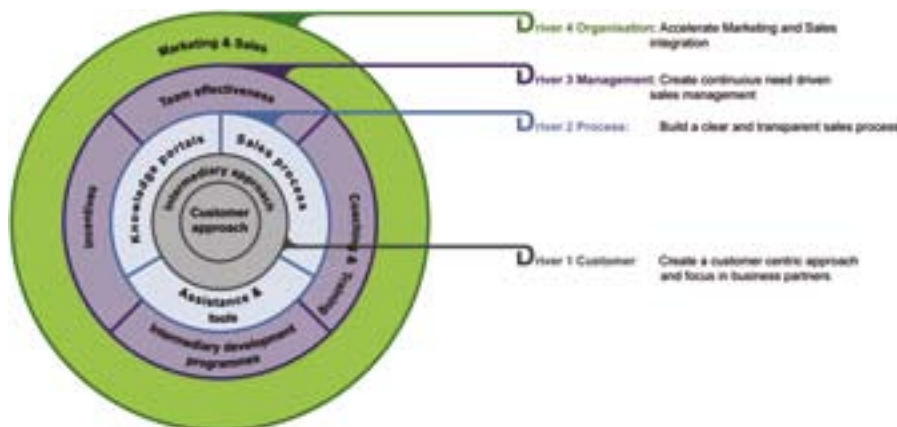
Sales en marketing hebben een gemeenschappelijke vriend: de klant. De grootste fout die marketingmensen dan wel verkopers kunnen maken, is te denken dat ze die klant wel kennen, dat ze dus weten ‘hoe het moet’. Een val-

kuil van jewelste. Laten we hier focussen op drie redenen waarom sales en marketing alleen samen de klant aankunnen:

1. Sales en marketing hebben ieder voor zich geen totaal klantbeeld. Completerende informatie die essentieel is voor het excelleren in verkoop, blijft hangen bij marketing. En zeer wezenlijke kennis om succesvolle proposities en winnende segmentaties te kunnen ontwikkelen, blijft hangen bij sales.
2. Klanten kopen en bedrijven verkopen; de

processen verschillen. Om de klant inderdaad te laten kopen heb je toch meer nodig dan alleen een goed verkoopproces. Bedrijven moeten niet alleen focussen op het koopmoment van de klant maar zich ook bewust zijn van de fasen hieromheen en daar adequaat op inspelen. Dit kunnen sales en marketing echter alleen samen, niet alleen.

3. Wij bevinden ons in een multichannel wereld. Klanten zijn over verscheidene kanalen heen actief en verwachten dit dus ook van >



Figuur 1. Overzicht van de vier drivers zoals zij uit het internationale onderzoek naar voren kwamen.



De consultants Stephan Stergiou (links) en Joost Oostveen van VODW Marketing hebben het 'Driver model of Sales Excellence' op basis van internationaal onderzoek ontwikkeld.

bedrijven. Marketing is de aangewezen afdeling om de kanalen te bedienen en te faciliteren, waarmee men vervolgens sales kan gaan ondersteunen om tastbaar succes te behalen in die kanalen.

Juiste formule in drie stappen

Om te voorkomen dat een juiste discussie op de verkeerde niveaus wordt gevoerd is het essentieel dat de salesdirectie het voortouw wil nemen om sales en marketing te laten integreren. Dit behelst dat je als management de verantwoordelijkheid neemt en daardoor weet te voorkomen dat individuele verkopers en marketingcollega's op eigen houtje ermee aan de slag gaan. De door VODW onderzochte bedrijven hebben hiervoor de juiste formule gevonden. Zij hebben de volgende drie stappen gezet om het samen optrekken van marketing en sales te verbeteren en te optimaliseren:

- **ontwikkeling van een gemeenschappelijke marketing en sales funnel;**
- **integratie van het marketing- en verkoopproces;**
- **de juiste mensen op de juiste plek in een geïntegreerde organisatie.**

Laten we deze elementen nader analyseren.

1. Marketing en sales funnel

In het vorige artikel kwam het belang van het werken met een sales funnel gedetailleerd aan bod. Dit vormt de basis voor goed, adequaat

sales management. De sales funnel is echter niet genoeg. Sterker nog, als je alleen met een sales funnel werkt, heb je kans dat je sales, en daarmee ook de resultaten van sales, isoleert van de rest van de organisatie.

Topondernemingen werken met een geïntegreerde marketing en sales funnel. Dit houdt in dat zij de commerciële key-performance indicators (KPI's) van marketing en sales met elkaar integreren en gebruiken om op basis van de juiste discussie het volledige potentieel te benutten.

Behalve het bespreken van deze cijfers zorgt dit voor een gefundeerd beeld van de productiviteit, effectiviteit en efficiency van de activiteiten van beide afdelingen. Tevens geeft het inzicht in de substantiële kwaliteit van de samenwerking tussen marketing en sales. De onderzochte bedrijven voeren vier voorwaarden aan voor een succesvolle marketing en sales funnel:

- 1. Stel de juiste lagen samen** Hierbij kan wederom het klantproces als een geschikt uitgangspunt dienen. Meet echter niet alles, beperk je tot de essentiële stappen van het klantproces en de metrics welke inzicht geven in de uitvoering van de commerciële strategie. Dit zorgt ervoor dat strategische richtingen hun weg vinden naar de praktijk.
- 2. Definieer elke laag zo zorgvuldig mogelijk** en vraag commitment op de definities. Dit voorkomt een verkeerde interpretatie van

de meetgegevens en daarmee ook de verkeerde discussies.

3. Vertaal de doelstellingen op langere termijn naar weekniveau en gebruik conversieratio's om de doelstellingen te vertalen naar activiteitsniveau. Gebruik voor het ramen van de conversieratio's historische data en de inbreng van ervaren marketing en sales managers.

4. Maak de marketingmensen alsook de sales force onderdeel van de marketing en sales funnel De funnel zal naar verwachting niet tot het beoogde resultaat leiden wanneer dit per e-mail wordt verspreid. De funnel moet centraal staan in periodieke meetings, waarbij marketing en sales allebei aanwezig zijn en waar op basis van de cijfers successen worden benoemd, verbeterpunten worden geïdentificeerd en te nemen acties worden afgesproken.

Van strategie naar praktijk

Een Duitse verzekeraar wist de klanttevredenheid fors te verbeteren door het inzetten van een marketing en sales funnel. Jaar op jaar stond de verzekeraar onderaan het lijstje als het ging om klanttevredenheid. Dus ontplooiden men allerlei gefragmenteerde activiteiten om dit aspect te verbeteren. Echter zonder resultaat. Er zat geen vaste structuur in de activiteiten. Hierdoor was het lastig om het resultaat ervan te evalueren. Daarnaast schoof marketing de schuld naar sales en sales wees naar marketing vanwege de lage positie op de jaarlijkse ranglijst. De verzekeraar introduceerde een marketing en sales funnel, waarin de klanttevredenheid in verschillende stappen van het businessproces werd gemeten. De resultaten werden besproken in de bestaande overlegsituaties op ieder niveau binnen het bedrijf. Zo kregen alle medewerkers gevoel bij de strategische richting van het bedrijf, doordat gegevens over klanttevredenheid in de praktijk werden gebruikt.

Het commitment van de sales- en marketingafdeling voor langetermijndoelstellingen groeide. Men ondernam gezamenlijke activiteiten om de klanttevredenheid te verhogen. Het resultaat: een flinke stijging op de ranglijst – van de 25e naar de 3e plaats – in drie jaar.

Verder signaleren de onderzochte bedrijven een aantal evidente voordelen van een marketing en sales funnel: >

- De conversieratio's tussen marketing en verkoop zijn inzichtelijk en er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid door de intensievere samenwerking en door het gezamenlijke eigenendom van het volledige commerciële proces.
- Door het koppelen van de middelen per afzonderlijke laag in de funnel komt er inzicht in de efficiency van specifieke activiteiten. Zo kan op basis van de totale opbrengsten en kosten per activiteit de winstgevendheid per individuele klant of per type klant worden berekend. Op basis van deze input kan marketing een nieuwe segmentatie ontwikkelen en sales managers kunnen de sales force beter aansturen op winstgevendende activiteiten. Bovendien maakt deze informatie verkoopresultaten beter voorspelbaar.
- De aloude leaddiscussie wordt met een marketing en sales funnel niet langer vanuit onderbuikgevoel gevoerd. Harde cijfers verschaffen inzicht in bijvoorbeeld het succes van een campagne en de gegenereerde leads. Sales is hiermee beter in staat te communiceren welke typen leads men bij voorkeur ontvangt. Verder kunnen sales managers verschillende typen leads toewijzen aan verschillende typen verkopers.

Scheurkalender campagne

Een Belgisch assurantiebedrijf heeft voor zijn campagnes een klassiek middel ingezet: de scheurkalender. Via zowel een fysieke als een digitale versie is voor alle betrokkenen duidelijk te zien hoeveel tijd er nog is om werkzaamheden te verrichten voordat campagnes 'live' gaan. Op de kalender staan alle belangrijke campagnes voor het jaar ingepland en de activiteiten die verricht moeten worden om die planning te halen. Elke dag is zichtbaar wie wat moet doen en de verantwoordelijke managers zien er nauwkeurig op toe dat de planning wordt aangehouden.

De kracht van de kalender is dat hij is aangepast aan lokale situaties en omstandigheden. Ieder agentschap heeft een eigen kalender en weet welke activiteiten nodig zijn specifiek voor het eigen succes: bijvoorbeeld wanneer welke leads aangeleverd moeten worden. Het resultaat is meer gefocust op communicatie tussen marketing en sales, er wordt efficiënter omgegaan met resources en 'last but not least' is de verkoop concreet verbeterd.

2. Integratie processen

De vier drivers van sales excellence zijn zo opgebouwd dat het klantproces volledig omslo-

ten is. Voor de klant is er dus 'no way out' – en hij vindt het nog prettig ook. Voor de integratie van marketing en sales is het een vereiste dat die processen aan elkaar gekoppeld zijn. Hierbij moeten de KPI's als input worden genomen.

Alle onderzochte bedrijven hebben intensieve trajecten achter de rug om hun marketing- en salesprocessen te integreren. De ondernomen activiteiten zijn:

- uitgaan van het klantproces en de klantresultaten per stap benoemen;
- de business activiteiten en subprocessen benoemen om tot het gewenste klantresultaat te komen;
- de activiteiten en subprocessen over afdelingen verdelen.

Klantproces en -resultaten

In het tweede artikel van deze serie (over Driver 1, zie *Sales Management* nr. 5, mei 2008) is een voorbeeld van een klantproces beschreven. Het klantproces vormt de leidende factor om een goed functionerend marketing- en salesproces te bereiken. Nu nemen we het klantproces en benoemen de klantresultaten welke door sales en marketing gerealiseerd moeten worden (zie kader 'Geïntegreerd marketing- en salesproces – een voorbeeld'). Daarbij gaat het om zaken als: impuls ontvangen ('ik heb een behoefte of probleem'), behoefte ontwikkelen en informatie verzamelen/selecteren ('ik heb een aantal offertes, een voorkeur voor een afnemer en ik kan zeker een keuze maken').

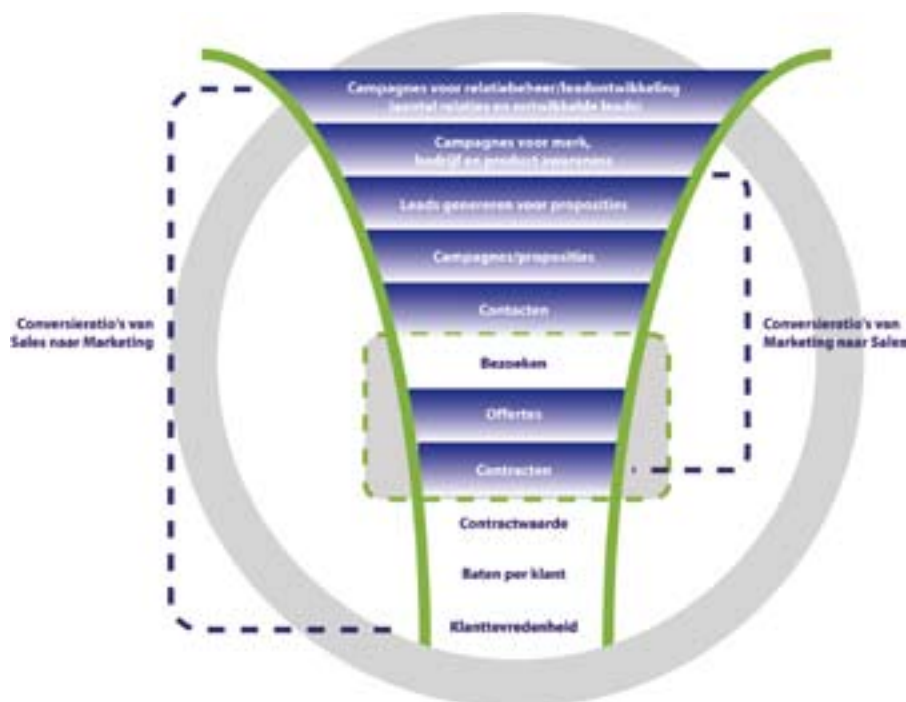
Campagnecoördinator

Bij een grote internationale verzekeraar verloopt de samenwerking tussen marketing en sales naar wens. Om nog succesvoller te zijn heeft deze organisatie een campagnecoördinator als functie geïntroduceerd. Die 'reist' letterlijk met alle campagneactiviteiten mee.

Gedurende het analyseren van de markt- en klantgegevens werkt hij op de marketing intelligence afdeling. Tijdens de ontwikkelfase van de campagne is hij op de campagneontwikkelingsafdeling te vinden. In de executiefase werkt hij samen met de verkopers en klantcontactmedewerkers die de campagne daadwerkelijk inzetten. En tijdens de analysefase zit hij weer bij marketing intelligence.

Deze werkwijze voorkomt bottlenecks in het campagneproces. Ook is er een zeer steile leercurve voor volgende campagnes en de kennismanagementfunctie is bij één persoon geborgd. Ten slotte is de capaciteit per bij de campagnes betrokken afdeling veel beter gecalculeerd en gemanaged. Hierdoor is het aantal klanten dat binnen de gestelde service levels wordt bediend, met 300% gestegen ten opzichte van eerder toen de campagnecoördinator er nog niet was.

Na het inventariseren van de klantresulta- >



Figuur 2. Voorbeeld van een geïntegreerde marketing en sales funnel.

Geïntegreerd marketing- en salesproces – een voorbeeld

Het klantproces is leidend om tot een goed functionerend marketing- en salesproces te komen. Uitgaande van het klantproces is een aantal klantresultaten te benoemen die door sales en marketing gerealiseerd moeten worden.

1. Impuls ontvangen

'Ik heb een behoefte of een probleem.'

2. Behoeftte ontwikkelen

'Ik begrijp mijn behoefte of probleem en ik weet dat het legitiem is.'

3. Informatie verzamelen

'Ik heb een overzicht van de oplossingen.'

4. Opties evalueren

'Ik weet wie deze oplossingen aanbieden, via welke kanalen en voor welke prijs. En ik begrijp hoe ik ze moet vergelijken.'

5. Selecteren

'Ik heb een aantal offertes, ik heb een voorkeur voor een afnemer en ik kan met zekerheid een keuze maken.'

6. Kopen en betalen

'Ik heb een goede deal, het product of de dienst biedt mij wat ik verwacht en ik weet dat ik de juiste keuze heb gemaakt.'

7. Gebruiken

'Ik geniet, ik krijg de service die ik verwacht en ik vertel het door aan vrienden en bekenden.'

ten benoem je de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om tot dit resultaat te komen. Hieronder een voorbeeld:

- **Impuls ontvangen** Verzamel klantdata en -inzichten, bepaal de omvang en het marktpotentieel, ontwikkel een segmentatie, ontwikkel de propositie met bijpassende producten (denk aan je 'time to market'), leg klantprofielen vast en benader segmenten, ontwikkel activiteiten voor leadgeneratie en geef er prioriteiten aan, ontwikkel campagnes en voer ze uit, deel de klant-, marketing- en salesdata.

- **Behoeftte ontwikkelen** Maak een plan om leads te bewerken, genereer extra leads, ontwikkel campagnes die behoeften aanwakkeren en aanscherpen, start de communicatie met de klant om te helpen bij het verduidelijken van de echte behoefte, deel de klant-, marketing- en salesdata.

- **Informatie verzamelen** Breng data over informatie bijeen, ontwikkel brand-, company- en product awareness, ontwikkel informatie-materiaal (zoals campagne-uitingen en brochures), verrijk de leads, beantwoord vragen, informeer en communiceer, start een klantrelatie (bijvoorbeeld via click, call, face) en volg contacten op. Deel de klant-, sales- en marketingdata.

- **Opties evalueren** Verzamel gegevens over voorkeuren van klanten, verzamel data over selectiegedrag, beantwoord klantvragen, geef structuur aan het keuzeproces, maak de voor-

en nadelen van de afzonderlijke alternatieven bekend en geef advies.

- **Selecteren** Stel een voorstel dan wel aanbod op en presenteer het, beantwoord klantvragen, ga goed om met tegenwerpingen, volg contacten op. Deel de klant-, sales- en marketingdata.

- **Kopen en betalen** Sluit de deal, voorzie in overige behoeften (cross selling), dien ondertekende offertes in (underwriting) en accepteer deze, lever het product dan wel de dienst, handel betalingen af, bewaak de administratieve voortgang, voer after sales uit, leg relatiebeheer vast, zorg voor follow-up op korte termijn, benadruk de goede keuze en heet de klant welkom. Plan een vervolgspraak. Deel de klant-, marketing- en salesdata.

- **Gebruiken** Verleen de afgesproken service (service level agreements), zorg voor relatiebeheer, maak werk van klantloyaliteit, meet de klanttevredenheid, gebruik klantfeedback om de producten en/of diensten te verbeteren, creëer ambassadeurs, voer portefeuilleanalyses uit en deel de klant-, marketing- en salesdata.

Activiteiten verdelen

Dit voorbeeld pretendeert geenszins compleet te zijn, maar het geeft wel duidelijk aan dat het niet allemaal salesactiviteiten zijn maar ook niet allemaal marketingactiviteiten. Een aantal activiteiten moet nog steeds door sales en

marketing samen worden gedaan. Daarnaast is duidelijk dat bepaalde activiteiten diverse keren (kunnen) terugkomen, zoals het delen van klant-, marketing- en salesgegevens met de klant en zaken die verband houden met het campagnemanagementproces. Er zijn activiteiten die door andere afdelingen dan marketing en sales moeten worden gedaan.

De essentie is: maak een uitputtende opsomming van activiteiten en verdeel deze over de afdelingen. Er is geen juiste of slechte verdeling; de enige slechte verdeling is géén verdeling.

Interne businessplannen

De introductie van interne businessplannen ondersteunde een internationale verzekeraar bij het winnen van de landelijke award voor het beste klant contact center. De verzekeraar had de strategische ambitie om het beste landelijke klantcontactcentrum op te zetten. Een extra uitdaging was het gat tussen marketing en sales te dichten. Beide afdelingen communiceerden nauwelijks en wanneer dit wel het geval was ging het voornamelijk om verwijten over en weer.

De directie voerde business development groepen in. Deze groepen bestaan uit een mix van medewerkers van de verschillende kanalen, producten en de sales force. De business development groepen kregen de opdracht om interne businessplannen te ontwikkelen die bijdragen aan een excellierend klantcontactcentrum.

De beloningsstructuur werd hierop aangepast. Behalve op harde verkooptargets krijgen medewerkers nu variabele beloning op de uitkomsten van de businessplannen.

De verzekeraar gaf de mensen meer verantwoordelijkheid, verbeterde de integratie van marketing en sales en stimuleerde plannen die afkomstig zijn van de werkvloer. Dit alles heeft bijgedragen aan het bereiken van de toppositie van landelijke klantcontactcentra.

3. Juiste mensen, juiste plek

Nu de activiteiten over de afdelingen zijn verdeeld, is op afdelingsniveau bepaald wie wat doet. Maak vervolgens een verdiepingsslag: bundel activiteiten en ontwikkel functies. Het gaat erom de juiste mensen op de juiste plek te hebben. Stel functieomschrijvingen op met rollen, verantwoordelijkheden en taken; koppel die aan de gestelde KPI's. Daarmee is duidelijk wie wat moet doen en wie waarop >

wordt afgerekend. Voor plekken waar nieuwe functies zijn gecreëerd, kan de (interne) werwing en selectie starten. Zorg voor de overlegstructuren en leg vast welke rapportages (scoren op de KPI's) als input worden gebruikt. Dit is een essentiële stap die ervoor zorgt dat afdelingen en functies daadwerkelijk met elkaar gaan samenwerken.

Benoem niet alleen de (sub)afdelingen en de functies, maar beschrijf ook het bindmiddel, de haarlemmerolie tussen de afdelingen: hoe gaan we ervoor zorgen dat ze met elkaar willen én moeten samenwerken? Neem daarvoor subprocessen (zoals: hoe 'reizen' campagnes door de organisatie en hoe loopt het 'time to market' proces van nieuwe producten en/of diensten over de organisatie?) als leidraad. Benoem projecten die uitgevoerd moeten worden en bindt daarmee de mensen aan elkaar.

Beperk je dus niet alleen tot het opstellen van het 'harkje' (organogram) maar breng de concrete praktische consequenties voor ieder individu in kaart. Op dat niveau wordt immers uiteindelijk bepaald of de integratie van sales- en marketingprocessen slaagt.

Stelsel vullen

Een grote verzekeringsmaatschappij in de Benelux had omvangrijke IT-investeringen gedaan om de kennis over klanten centraal beschikbaar te stellen en zo de sales- en marketingintegratie te stimuleren. Grote uitdaging was dat verkopers en klantcontactmedewerkers het systeem niet (compleet) vulden met de benodigde data.

Twee maatregelen zorgden ervoor dat het systeem nu de ruggengraat van het samenwerken tussen marketing en sales is geworden. Ten eerste wordt het vullen van de systemen beloond. Niet in geld, maar door scherpere analyses terug te koppelen naar de individuele verkopers die het systeem compleet vullen. Zij boeken daardoor meer succes en dat brengt collega-verkopers ook in beweging. Vervolgens is het systeem dwingend gemaakt om alles in te vullen.

Ten tweede wordt informatie buiten het systeem niet meer geaccepteerd. In meetings en coachgesprekken worden alleen rapportages gebruikt die uit het systeem komen. Dus: als het niet in het systeem staat, is het ook niet gebeurd. Managers trekken daarin een harde lijn. Met als resultaat: betere klantanalyses, effectiever lead- en relatiemanagement, treffende campagnes en betere rapportages.



Duurzame balans

Excellerende financiële dienstverleners vinden de aansluiting met hun klant door een duidelijke en naar behoren functionerende integratie van sales en marketing. Zij doen dit door de juiste KPI's te gebruiken met een marketing

Driver 3: Faciliteer permanent, behoeftegestuurd sales management.

Driver 4: Versterk de samenwerking en integratie van marketing en sales.

De praktijk wijst uit dat het, om echt resultaat te boeken, niet voldoende is om slechts één of

Excellerende organisaties herhalen de stappen periodiek

en sales funnel en door conform een gezamenlijk marketing- en salesproces te werken. Deze elementen borgen zij in hun organisatie door de raakvlakken tussen marketing en sales adequaat te 'bemensen'.

De excellerende organisaties herhalen de beschreven stappen periodiek om zeker te zijn dat het samenspel tussen marketing en sales én de klant optimaal verloopt. En om verder een duurzame balans veilig te stellen.

De cirkel is rond. De meest succesvolle Europese financiële dienstverleners hebben ons inzicht gegeven in de vertrouwelijke ingrediënten uit hun 'keuken' die commercieel succes mogelijk maken. Door deze te vergelijken en te bundelen komen we tot de vier significante drivers die deze bedrijven doen excelleren ten opzichte van de concurrentie:

Driver 1: Realiseer een klantcentrale benadering en breng focus aan in business partners.

Driver 2: Zet een duidelijk, transparant verkoopproces op en ga op basis daarvan te werk.

een enkele van deze drivers in de praktijk gestalte en invulling te geven. Alle vier moeten met elkaar in balans zijn. Is een organisatie in staat dit te realiseren, dan kunnen marketing en sales gezamenlijk een aanzienlijke bijdrage leveren aan de groei van de onderneming. <

Stephan Stergiou en Joost Oostveen zijn als consultant en als principal consultant verbonden aan VODW Marketing in Leusden. Zij zijn gespecialiseerd in het ontwikkelen en implementeren van programma's die leiden tot een aanzienlijke en duurzame verkoopstijging.

VODW Marketing helpt ondernemingen bij het realiseren van 'top line growth' door het bedenken, ontwikkelen en doorvoeren van vernieuwende marketingconcepten.

Dit is het laatste artikel in een reeks van vijf over succesvolle verkoop en efficiënt sales management op basis van internationaal onderzoek in de sector financiële dienstverlening. Daaruit kwamen vier drivers voor excellente sales van adviesgevoelige producten naar voren, samengevat in een 'Driver model of Sales Excellence'.

Meer details over de onderzoeksresultaten zijn bij VODW Marketing op te vragen.