

DE COMMERCIELE WAARDEKETEN EN LEAN-MANAGEMENT: COMMERCIELE DRIVERS EN HUN VERSPILLING

RENÉ VAN HOFTEN

Samenvatting

In het kennisdomein van marketing en sales wordt zowel in de literatuur als in de praktijk nog te weinig nagedacht en gehandeld vanuit een integraal verbeterperspectief voor de hele commerciële waardeketen en de samenstellende onderdelen daarvan. Het ontbreekt nog te vaak aan het inzicht in het geheel en aan de wil om verbeterprocessen in deze op gang te brengen. Het onderstaande artikel wil aan beide een bijdrage leveren door de commerciële waardeketen met al haar tools en drivers als verbetercyclus neer te zetten. Zowel studenten als professionals kunnen er hun voordeel mee doen.

Achtergronden

Innovativiteit is tegenwoordig een gevleugeld woord. Iedereen is er mee bezig, de overheid geeft er subsidies voor, het bedrijfsleven zweert erbij, het onderwijs voelt zich uitgedaagd. Kennisinnovativiteit moet de grote onderscheidingsfactor in de concurrentie worden. Kennisontwikkeling op basis van onderzoek en op basis van intelligente reflectie. Veelal in ICT- en technische sectoren, productie- en ontwerpmilieus, supply-chain trajecten, en managementmodellen. Steeds vaker als gevolg van een open source kenniscommunity leidend tot zogenaamde incrementele innovaties.

Behoudens de indrukwekkende rage van social media en neuromarketing zijn er echter aan het commerciële firmament niet zo heel veel spectaculaire innovaties te onderkennen, ondanks de vloed van 'nieuwe' marketingliteratuur die jaarlijks over ons heen spoelt. De bekende strategische marktmodellen van Porter (1980/1985), Abell (1980), Ansoff (1979), Boston Consultancy Group (1977) en Kotler (1979) worden al sinds hun ontstaan enige tientallen jaren geleden keer op keer gebruikt in het marketing- en salesonderwijs en in de vele jaarplannen die jaarlijks op dit terrein worden geproduceerd.

Beslist geen slechte analysemodellen voor het gebruik bij de interne en externe analyse van ondernemingen. Ze voegen allemaal op hun beurt iets toe aan het inzicht in de relatie tussen markt en bedrijf. In een latere fase zien we daar nog een paar modellen bij komen zoals het Vrio-raamwerk (Barnety, 1991), over de uniekheid c.q. het verdedigbaar concurrentievoordeel en het Activity System van Porter (1996) en over een hele set samenhangende/consistente ondernemingscompetenties die tot succes leiden. En het Capability

Framework (Eisenhardt & Martin, 2000), welke skills, vaardigheden, kennis en processen, sterktes heeft een onderneming die het te gelde kan maken. Veelal modellen die zogenaamd resourced based georiënteerd zijn: kijk naar wat je kunt en zoek daar je markten en klanten bij en niet andersom. Dus een inside-out-benadering.

Redelijk recent is de ontwikkeling van modellen uit de school van de Six Sigma Way (Webb, 2006), waarbij de statistische procesbeheersing centraal staat. Waardeverbetering is alleen mogelijk door statistische criteria te ontwikkelen en uit te voeren (meten is weten) en werkprocessen gedetailleerd te beschrijven in zogenaamde procesmapping. Six Sigma staat dan voor de geaccepteerde standaardafwijking rond het gemiddelde van een normaalverdeling: hoeveel foutscores zijn acceptabel (100 % foutloos = 6 sigma) en in welke mate is een proces onder controle, zeker met het oog op het creëren van klantwaarde. Met name in de marketing en sales heeft deze manier van denken en werken nog niet echt voet aan de grond gekregen als je de standaardliteratuur, de vakbladen en de manier van werken van het gemiddelde MKB mag geloven. Wat wel begint te komen is de toepassing van de Marketing- en Sales Balanced Score Card, maar die doet alleen recht aan het ontwikkelen van parameters, de eerder genoemde meetcriteria, maar doet niet voldoende recht aan het identificeren van marketing- en salesprocessen, met als doel die verder af te slanken, lean te maken.

Processmapping waar het hier om gaat is eigenlijk een vorm van visual thinking, een heel visuele manier om stappen, taken, activiteiten in detail uit elkaar te trekken, te beschrijven, de onderlinge relatie te bepalen en de toegevoegde waarde vast te stellen. De eerste die daarvan in een serieus boek verslag deed voor het commerciële domein deed was Michael J. Webb in zijn boek "Sales and Marketing, the Six Sigma way" (Webb, 2006). Daarin geeft hij duidelijk aan dat marketing en sales waardetoevoegende PROCESSEN zijn, waar nog een flinke verbetering in opbrengsten en kosten kan worden gemaakt met behulp van processmapping. Eerst het in kaart brengen van de commerciële deelprocessen, om ze daarna op verspilling te controleren en te verbeteren.

Literatuuronderzoek geeft behoudens het genoemde boek van M.J. Webb nauwelijks enig houvast. Op internet circuleert allerhande gefragmenteerde kennis (o.a. via www.slide-share.com) over dit onderwerp. Er existeert slechts een enkel consultancybedrijf op dit gebied n.l. MTD Solutions met haar methodiek Check Your Process (CYP). Nadeel van deze methode lijkt het statische karakter ervan.

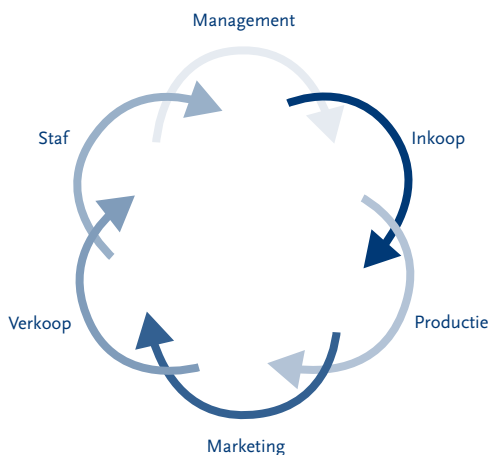
Wil je een dynamische benadering zoals in de PDCA-cyclus van W.E. Deming of de Creatiespiraal van M. Knoop dan moet je uitgaan van kritische zelfreflectie en bestaande kennis over dit onderwerp verbinden met je eigen ideeën. Op die manier zijn de onderstaande cyclische modellen ontstaan, op een heel generieke manier

maar ook op een heel specifieke manier, steeds verder afdalend in de organisatie, steeds concreter aangeven welke commerciële deelprocessen en commerciële drivers er zijn en hoe ze in elkaar vallen, in elkaar klikken. Een kliksysteem dus van afdelingen, hoofdactiviteiten, deelactiviteiten, taken. Daarbij kan processmapping dwars door de bestaande afdelingen heen gaan, dus geen rekening houdend met het standaardorganogram, maar het kan ook traditioneel functioneel georiënteerd zijn: opgehangen aan een F-georiënteerde organisatiestructuur.

In dit artikel wordt die laatste benadering toegepast, juist i.v.m. de eenduidigheid in de communicatie en het beter kunnen plaatsen in een bestaand referentiekader. Het is een top-down-model toegepast in het commerciële kennisdomein.

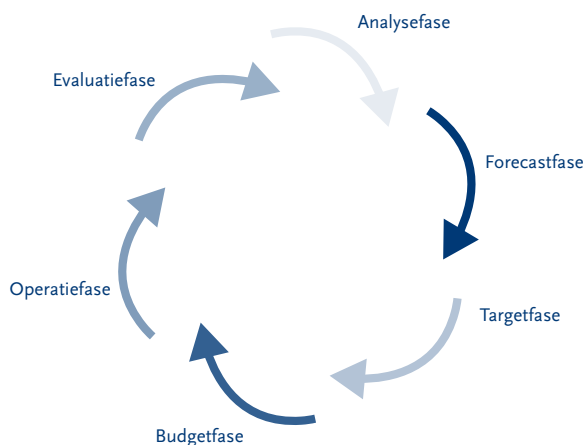
Totaalcyclus en deelcycli

De nu volgende figuren zijn ontleent aan "De Operationele Verkoopcyclus" (Hofsten, 2010). In figuur 1 staat een generiek procesmodel van een gehele onderneming weergegeven. Zes deelcycli van vijf hoofdafdelingen van een gemiddeld bedrijf, waarvan een stafcyclus, en aangevoerd door de beleidscyclus van het management. Elke afdeling heeft zo zijn eigen jaarcyclus, waarin de eigen doelrealisatie en oorzakenanalyse wordt vastgesteld en ook de mate waarin de onderlinge relaties spelen. Dat marketing en verkoop, beide onderdeel van het commerciële domein naast elkaar staan ligt voor de hand, maar de waardecreatie van een bedrijf wordt bepaald door het krachten spel van alle afdelingen samen. Zeker in een handelsbedrijf zijn inkoop en verkoop elkaars eeneïg tweeling.



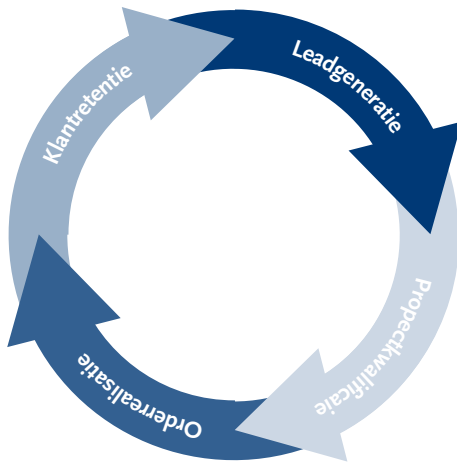
Figuur 1 *De bedrijfsplanningscyclus*

In figuur 2 zakken we top-down af naar de verkoopafdeling waar dit artikel eigenlijk over gaat en splitsen de verkoopcyclus of beter gezegd de cyclus van de verkoopafdeling in een interne en externe deelcyclus. De interne variant is een sterkte-zwakte-analyse van het intern functioneren van de verkoopafdeling, terugkijken in de tijd en vaststellen wat wel en niet volgens de targets is gegaan. Zijn de verkooptargets per product, klant, rayon, actie, periode, segment, medewerker gehaald of niet. In het Duits heet dat een *soll-ist-analyse*. De technieken die daarbij ingezet kunnen worden zijn o.a. extrapolatie, koopintentie-onderzoek, oska-analyse, expert-opinion. Weet men heel weinig van de markt of de toekomst dan is ook een scenarioanalyse mogelijk. In de volgende fasen bepaalt men de doelstellingen en de daarbij behorende budgetten. De operatiefase is eigenlijk de overgang naar de externe verkoopcyclus en in de evaluatiefase bepaalt men de effectiviteit van de ingezette salesinstrumenten. volgende procesfase uit de interne verkoopcyclus bekijkt men de toekomstvoorspelling.



Figuur 2 *De interne verkoopcyclus*

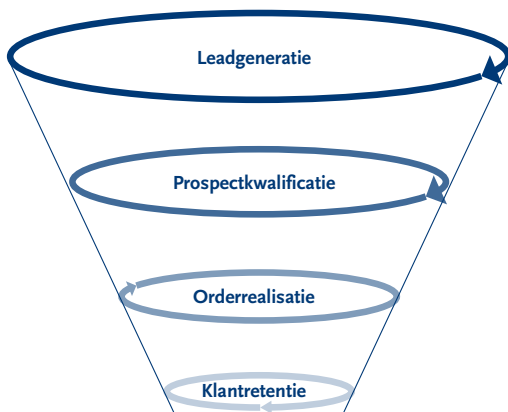
In figuur 3 wordt de operatiefase uitgelegd, de externe verkoopcyclus, anders genoemd de acquisitiecycle. Hoe komt men aan nieuwe klanten. Via de fasen leadgeneratie(koud), prospectkwalificatie(warm), orderrealisatie(heet) en klantretentie(comfortabel) wordt de externe verkoopcyclus inhoud gegeven.



Figuur 3 *De externe verkoopcyclus*

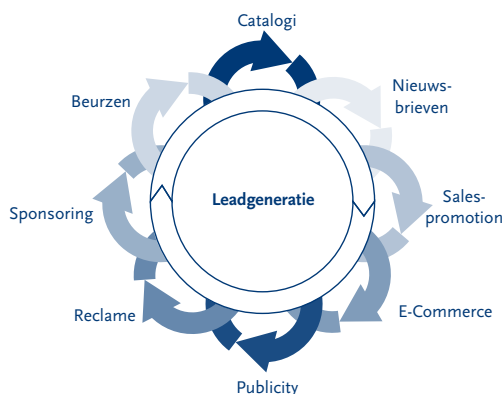
De relatie tussen die vier acquisitiefasen is ook nog in een diepteperspectief te zetten n.l. in een zogenaamde marketing-sales-funnel, een ordertrechter voor de B-to-B markt. In figuur 4 wordt dat perspectief onder de titel de cyclische ordertrechter weergegeven.

Elk van de in figuur 4 genoemde acquisitiefasen wordt in de hieronder staande diagrammen in deelcycli uitgewerkt. In figuur 5 is dat de koude fase die wordt uitgewerkt, in figuur 6 is dat de warme fase, in figuur 7 de hete fase en in figuur 8 de comfortzone voor een bedrijf: je zit al binnen bij een klant en wil nog meer aan hem verkopen. Meer van hetzelfde of meer van iets anders.



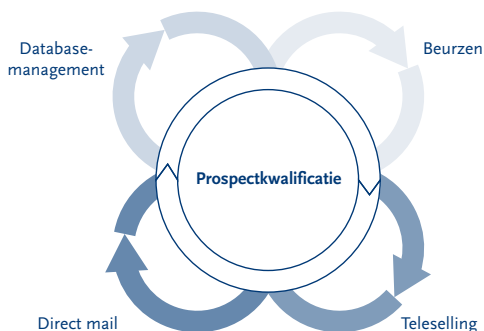
Figuur 4 *De cyclische ordertrechter*

In figuur 5 de fase van de leadgeneratie (leads zijn koude klantcontacten) hebben we het eigenlijk over massacommunicatieve media uit de marketingcommunicatiemix: grootschalig, koud, anoniem, lage conversieratio, aanbodgericht, relatief goedkoop, langere contacthorizon lage scoringskans. De hier genoemde media nieuwsbrieven, sales promotion, e-commerce, publicity, reclame, sponsoring, beurzen en evenementen, catalogi zijn mogelijk nog met andere media uit te breiden of selecties uit te maken. Ieder medium wordt als deelcyclus uit het geheel behandeld en vormt een onderdeel uit en draagt bij aan het resultaat van de leadgeneratiecyclus.



Figuur 5 *Cyclus leadgeneratie*

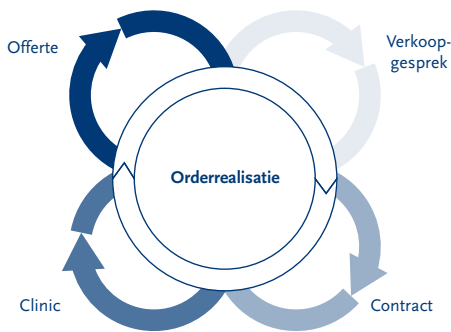
In figuur 6 dalen we weer een stap af in de genoemde funnel of trechter, we zitten in de fase van prospectkwalificatie: warm contact, persoonlijk, hogere relatieve kosten, hogere conversieratio, hogere scoringskans, kortere contacthorizon, meer vraaggericht en kleinschaliger bereik. Vanuit database-klantmanagement worden potentiële klanten op basis



Figuur 6 *Cyclus prospectkwalificatie*

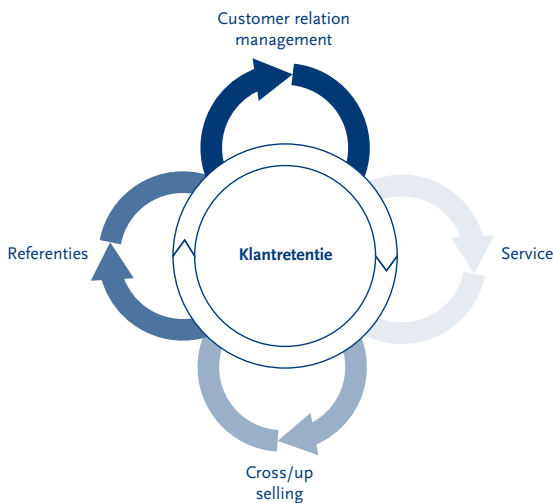
van hun bekende kenmerken benaderd: uitgenodigd voor de beurs, nagebeld, met direct mail geïnformeerd. Uiteindelijk gekwalificeerd om mee door te gaan naar de volgende fase.

Die volgende fase staat in figuur 7 verbeeld, de fase en cyclus van orderealisatie. Via clinics/productdemonstraties, offertering en een of meerdere verkoopgesprekken, wordt het contract gepresenteerd, ondertekend, uitgevoerd en tot factuurbetaling overgegaan. Hierbij gaat het om direct contact, hoge verkoopkosten, hoge conversieratio en scoringskans, een korte contacthorizon en volledig vraaggericht.



Figuur 7 *Cyclus orderealisatie*

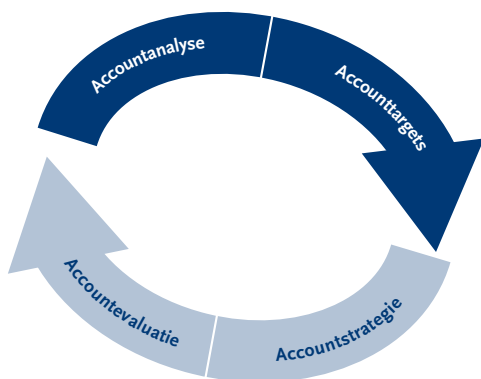
De laatste fase in de marketing-sales-funnel is de cyclus van klantretentie, het behoud van bestaande goede klanten, back- to- end klanten d.w.z. niet de gehele trechter behoeft



Figuur 8 *Cyclus klantretentie*

doorlopen te worden. Relatief lage kosten, preferred of sole suppliership, herhaalorders, meerjarige contracten, straight rebuy, customer life time value, relatiemanagement. Klantreferenties naar andere potentiële klanten gaan een rol spelen. Zie figuur 8.

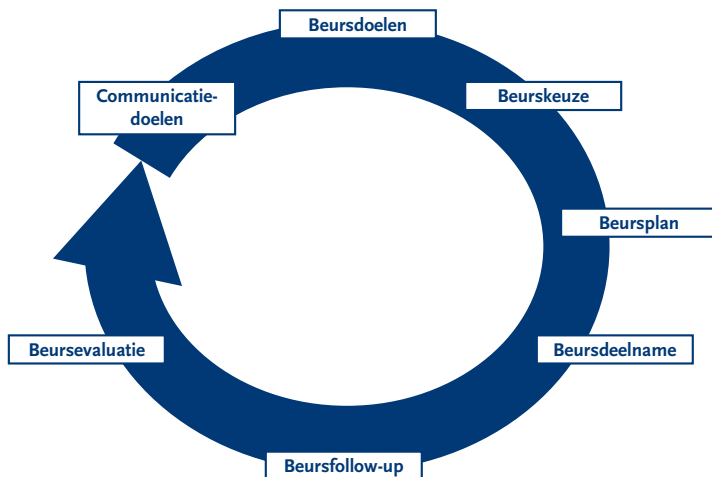
In figuur 9 wordt verder 'doorgeklikt' op individueel klantniveau: de accountcyclus. Met het begrip account wordt in de literatuur normaliter bedoeld op grote belangrijke klanten, de zogenaamde strategische of key-account. Vanwege hun klantwaarde/financieel belang vereisen zij een eigen planningscyclus, die ook volgens een P-D-C-A-cyclus verloopt : analyse, doelen, strategie en evaluatie.



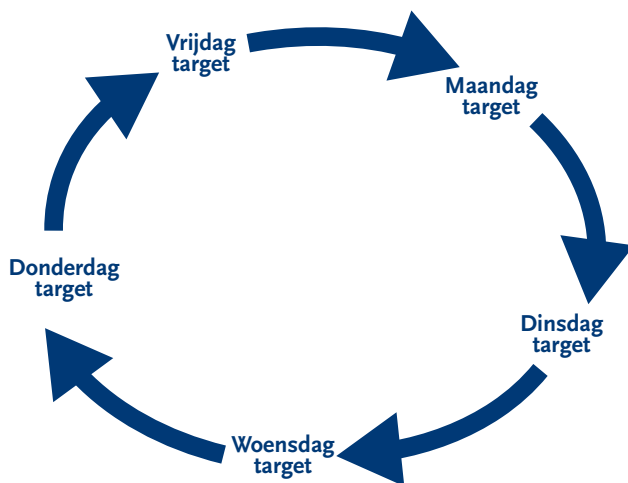
Figuur 9 De accountplanningscyclus

Klikt men door op een van de onderdelen uit de cyclus van de prospectkwalificatie, de beurscyclus in figuur 10, dan zien we ook daar de elementen van de Demingcirkel terugkomen. Uit commerciële doelen afgeleide beursdoelen, beurskeuze, beursplanning, uitvoering en follow-up en eindevaluatie.

Niet alleen op klant – of medianiveau zijn cycli te ontwerpen, maar ook in chronologisch verband, de wekelijkse verkoopcyclus uit figuur 11 is daar een voorbeeld van. Per dag worden doelstellingen vastgesteld in termen van bezoeken, kilometers, klanten, verkopen, omzet, marge, route en gewerkte uren. De ene dag kan andersoortige doelen hebben dan de andere b.v. maandag oogstklanten en woensdag huntingklanten, of donderdag veel kilometers en vrijdag beperkte files.



Figuur 10 De beursplanningscyclus



Figuur 11 De wekelijkse ordercyclus

Alle bovengenoemde cycli moeten uiteindelijk onderdeel zijn van een totaalcyclus, een gesloten systeem van aan elkaar geklikte en elkaar versterkende deelcycli, de zogenaamde closed loop, zoals getoond in figuur 12.



Figuur 12 Customer closed loop

Afsluitend

Zoals in het begin van dit artikel aangegeven is leanmanagement en cyclisch modelleren in het commerciële domein van marketing en sales nog zeker geen alledaags gebruik.

Maar consequente toepassing hiervan zal overbodige kosten en activiteiten verminderen en de conversieratio's en verkoopbrenngsten verhogen. Zeker in een periode van laagconjunctuur is dat een goede optie. Want het is uiteindelijk meten is weten. De ouderwetse Soll-Ist benadering in een heel modern jasje gestoken d.w.z. niet alleen op financieel-economisch terrein toegepast maar ook bij het commerciële domein.

In het tweede jaar van de Small Businessopleiding van de Faculteit Economie en Management wordt in het kader van het project Student Company daar enigszins in voorzien met behulp van de module De Operationele Verkoopcyclus. Elk collegejaar worden zo'n 100 studenten voor het eerst geconfronteerd met cyclisch verbetermanagement voor de commerciële waardeketen. In hun verkoopplannen wordt daarvan in het eerste half jaar verslag gedaan, in termen van doelstellingen, verkooptools en - drivers zoals klantacquisitie, beursdeelname, e-commerce en verkoopgesprekken. Op basis van hun uitvoeringservaringen in dit eerste half jaar wordt in het tweede halfjaar een verbeteringslag uitgevoerd. Een tweede beursbezoek wordt beter aangepakt, verkoopbrieven worden verbeterd, een direct mail wordt herschreven, een verkoopfilmpje wordt herzien. Zoals het in cyclisch management ook is bedoeld, want als je als ondernemer in de dop, wat veel SBRM-studenten toch zijn, vandaag niet verbetert wat gisteren verkeerd ging, dan ben je morgen overbodig.

Een verdere onderwijskundige verbeteringslag is hier zeker nog te maken door b.v. cyclisch management in meerdere studieonderdelen terug te laten komen en er is mogelijk een unieke selling point van de SBRM-opleiding op te formuleren.

Literatuur

- Abell, D.F. (1980) *Defining the Business, the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall.
- Ansoff, H.I. (1979) *Strategic Management*, Cambridge University Press.
- Barnety, J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 19, 99-120.
- Deming, W.E. (1982/2000) *Out of the Crisis*, MIT Press Cambridge Massachusetts.
- Eisenhardt, K. & J. Martin (2000) Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1122.
- Hoften, R. M.H van (2010) *De Operationele Verkoopcyclus*, Noordhoff, Groningen.
- Knoope, M. (1998) *De Creatiespiraal*, KIC uitgeverij.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1979) *Principles of Marketing*, Pearson Education, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press New York.
- Porter, M.E. (1996) What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), 61.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press New York.
- Stern, C.W. & Deimler, M.S. (1977) *The Boston Consulting Group on Strategy, Classical Concepts and New Perspectives*, John Wiley and Sons Inc.
- Webb, M.J. & Gorman, T. (2006) *Sales and Marketing, the Six Sigma Way*, Kaplan Publishing Chicago.