



De You Never Know Prospect vertroebelt de pijplijn, haal hem eruit.

## Verkoopkansen in kaart met pijplijnmanagement

woensdag 26 augustus 2009 16:12

**Nu het economisch tij tegenzit en de omzetcijfers achterblijven bij de verwachtingen houden ondernemingen het verkoopproces tegen het licht. Centrale vraag: waar laten we kansen liggen? De praktijk wijst uit dat veel ondernemingen meer profijt kunnen halen uit effectief pijplijnmanagement, een belangrijk onderdeel van het verkoopproces.**

Vraag een salesmanager naar zijn wensen en je zult zien dat een goed gevulde pijplijn hoog op zijn lijst staat. Het gezegde klinkt ook erg geruststellend: "Er zit nog voldoende in de pijplijn". Letterlijk genomen denk je bij een pijplijn aan een slanke, lange en rechte buis. Aan de ene kant gaan potentiële klanten de buis in. Vele gesprekken en verkoopacties later komen zij er aan de andere kant idealiter als tevreden en betalende klanten weer uit. In die situatie wordt iedere prospect die de pijplijn in gaat ook echt klant. Dat is natuurlijk een utopie. In werkelijkheid is de pijplijn dan ook meer een trechter (funnel): veel prospects gaan erin, maar slechts weinig zullen de onderkant bereiken als klant. Door goed te monitoren en vast te leggen welke en hoeveel prospects zich in welke fase van de pijplijn bevinden, kun je voorspellingen doen over de omzetontwikkeling.

In zekere zin doet ieder bedrijf aan pijplijnmanagement, vindt Rikkert Walbeek, oprichter en eigenaar van Salesxeed. Walbeek houdt zich bezig met consultancy, werving & selectie en interim services in het verkoop vakgebied. "Pijplijnmanagement is in mijn ogen niet meer dan het bijhouden van alle lopende sales cycli. Het is goed de status van prospects te registreren om de juiste forecast te kunnen maken en de juiste acties te definiëren. Je wilt toch weten hoe de omzet zich ontwikkelt, daar ligt de basis van de organisatie. Dat kan met behulp van een geavanceerd CRM-systeem of met een Excel-sheet. Maar ik kom in de praktijk vaak tegen dat pijplijnmanagement wordt misbruikt als controlemiddel, een stok achter de deur. En dat werkt juist averechts." Walbeek stelt dat verkopers door deze druk hun resultaten zullen verdraaien, waardoor een verkeerd beeld naar voren komt in de omzetvoorspellingen. "Een zeer ongewenste ontwikkeling. Ik schat in dat driekwart van alle verkooporganisaties hiermee de mist in gaat."

### De toevoer van prospects stopt

Jan-Willem Seip, verkooptrainer en -coach van Vendicum, beschrijft de pijplijn als een watertoren. "Deze diende er vroeger toe om druk op de watertoevoer te houden. Zo werkt het ook met de sales pijplijn: je moet voortdurend zorgen voor een toestroom aan prospects zodat er altijd voldoende klanten aan het eind van de

trechter komen. Dat klinkt eenvoudig, maar ik zie regelmatig dat verkopers, onder aanvoering van hun manager, voornamelijk bezig zijn met het sluiten van deals. Als deze klanten vervolgens op positieve wijze uit de pijplijn verdwijnen, stikt de toevoer van nieuwe potentiële klanten. Het is een bekende valkuil, waar veel verkooporganisaties nog altijd in vallen."

Seip: "Voordat een bedrijf een prospect wordt, is het een suspect. We spreken van niet gekwalificeerde leads, waarbij de potentiële klant niet op de hoogte is van het aanbod van de leverancier. Pas wanneer een leverancier weet wat de suspect wil, kun je spreken van een gekwalificeerde lead en van een prospect." De verkoopcyclus is begonnen. De aanbieder zal vervolgens via diverse kanalen proberen de prospect op te waarderen. Seip haast zich te vertellen dat het belangrijk is in het begintraject aandacht te besteden aan de 'kansrijkheid' van een prospect. "Heeft het zin om een prospect in de pijplijn te plaatsen als je geen probleem kunt definiëren waarvoor jij de oplossing hebt? Of als je weet dat de prospect tekort budget heeft om op jouw aanbod in te gaan? Zorg voor een zuivere pijplijn, zodat je in een later en meer arbeidsintensief stadium niet tevergeefs tijd steekt in een prospect die toch geen klant wordt." Walbeek beaamt dat: "Die trechter heeft toch al de neiging om verstopt te raken. Wij hebben het intern wel eens over de You Never Know Prospect, de prospect die al lange tijd in de pijplijn zit in de hoop dat deze ooit eens kan worden geactiveerd. Deze vertroebelt het beeld, haal hem eruit."

## Hogere conversie en gemotiveerde verkopers

Wanneer je dan toch de decision making unit (DMU) bij de prospect in kaart hebt gebracht, alsmede de positie van de concurrentie en vraag en aanbod zijn op elkaar afgestemd, dan is pijplijn management een uitstekend instrument. Gedurende de verkoopcyclus kunnen verschillende mijlpalen worden gedefinieerd. Daarbij kan gedacht worden aan het maken van een afspraak, het voltooien van een telefonisch onderhoud, een ontmoeting met de DMU, het uitbrengen van een offerte tot het leveren en betalen van de overeengekomen producten of diensten. Aan iedere stap kan een percentage gekoppeld worden, dat de kans weergeeft dat een prospect klant wordt. Walbeek: "Wij gebruiken die lijstjes intern ook en bespreken dat met een Excel-sheet in tien minuten. Grotere bedrijven gebruiken doorgaans wel meer robuuste CRM-systemen om effectief te kunnen sturen op die fases. Het sales management kan uit de cijfers van de pijplijn afleiden welke verkoper waar blijft steken. Dat is bij uitstek de kans om de verkoper te coachen, op te leiden of aan te spreken op zijn gedrag. Op die manier werk je toe naar een hogere conversie en gemotiveerde verkopers. Je profiteert optimaal van pijplijnmanagement."

De opkomst van online media en nieuwe communicatiemiddelen als internet, SMS en instant messaging verandert volgens de experts weinig aan pijplijnmanagement. De kern blijft het (op)volgen van gekwalificeerde leads. Het wordt wellicht lastiger om het overzicht te bewaren over verschillende kanalen heen. Jan-Willem Seip waarschuwt verkopers ervoor zich niet te verliezen in opkomende zakelijke, virtuele netwerken als LinkedIn. "Het bijhouden van online netwerken kost relatief veel tijd. Bellen, afspraken maken en bezoeken afleggen, dat moet wel gewoon doorgaan. Je moet mensen in de ogen aan kunnen kijken, elkaar aanraken, ruiken, proeven. Besteed niet meer dan een half uur per dag aan het online netwerken."

## Betrek de prospect bij de pijplijn

Ten slotte nog enkele eye openers. "Staar je niet blind op de cijfers", stelt Walbeek. "Het risico bestaat dat je vervalt in veel administratieve werkzaamheden die je weghouden van het echte verkoopwerk. Houd ruimte voor gezond verstand en inventiviteit." En Seip: "Bedenk dat pijplijn management een middel is, niet een doel. Het doel is conversie verbeteren en scoringskansen vergroten." Als het gaat om de verkoop van complexe producten - vaak in de business to business (B2B) omgeving - is het verstandig de prospect te betrekken bij de pijplijn. Bespreek vervolgstappen, maak een verslag van afspraken en overleg het tijdspad. Zo creëer je moreel commitment en bind je de prospect aan je bedrijf.

## "Kosten en opbrengsten van conversie"

Masterlease is een snel groeiende fleet- en autoleasemaatschappij. Het bedrijf is actief in 17 landen en beheert wereldwijd meer dan 220.000 contracten bij voornamelijk multinationale klanten. Het bedrijf stond voor de uitdaging een CRM-oplossing uit te rollen om een gezamenlijk beeld van de klant te realiseren in de gehele Masterlease organisatie. Doel was onder meer het pijplijnmanagement te verbeteren:

- Meer inzicht in huidige en toekomstige verkoopkansen dankzij het opvolgen van aankoop en sales.
- Meten van kosten en opbrengsten van de conversie - van prospect naar klant - om kosten te verlagen en toekomstige reikwijdte te verbeteren.

Masterlease besloot [Oracle](#) CRM on Demand te implementeren. Functionaliteit werd op maat gemaakt, aangepast aan het land en het interne verkoopproces. Het leidde onder andere tot verbeterde analyse van acquisitie en sales en vervolgens tot betere (omzet)prognoses. "[...] we krijgen nu een vollediger zicht op onze klanten en we kunnen onze dienstverlening efficiënter op hun individuele wensen afstemmen", aldus Wim Kusters, manager marketing & communication bij Masterlease.

1 / 1

Auteur: Teun Putter, freelance redacteur

Onderwerpen: CRM Algemeen, Sales Force Automation

Markt: Enterprise en MKB

