

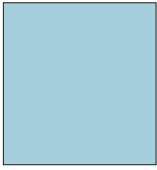
Marktbewerking Piramide (MP): hoe succesvolle ondernemingen hun marktbewerking organiseren

De belangrijkste succesfactor op operationeel niveau is de manier waarop bedrijven hun marktbewerking organiseren. Een werkwijze om de marktbewerking systematisch te verbeteren is de Marktbewerking Piramide ©. Deze techniek geeft bedrijven een middel in handen om de marktbewerking planmatig te organiseren en systematisch te verbeteren. De Marktbewerking Piramide © is ontwikkeld door bureau M+i



Marketing & Intelligence

Jacob Marisstraat 16
1058 HZ Amsterdam
020-6177339
WWW.Deklantenfabriek.nl



De Marktbewerking Piramide (MP)

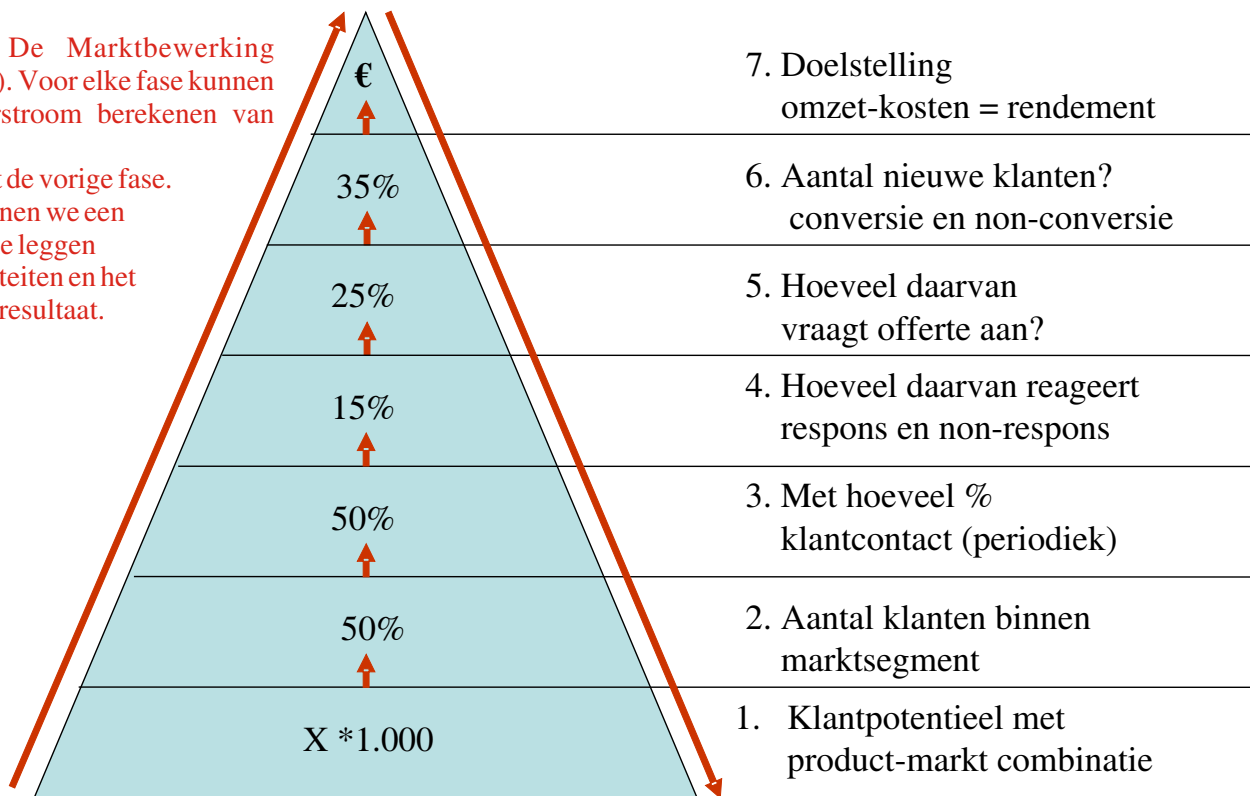
Hoe succesvolle ondernemingen hun marktbewerking organiseren.

Door: Michiel van Mens

De belangrijkste succesfactor op operationeel niveau is de manier waarop bedrijven hun marktbewerking organiseren. Een werkwijze om de marktbewerking systematisch te verbeteren is de Marktbewerking Piramide ©. Deze techniek geeft bedrijven een middel in handen om de marktbewerking planmatig te organiseren en systematisch te verbeteren.

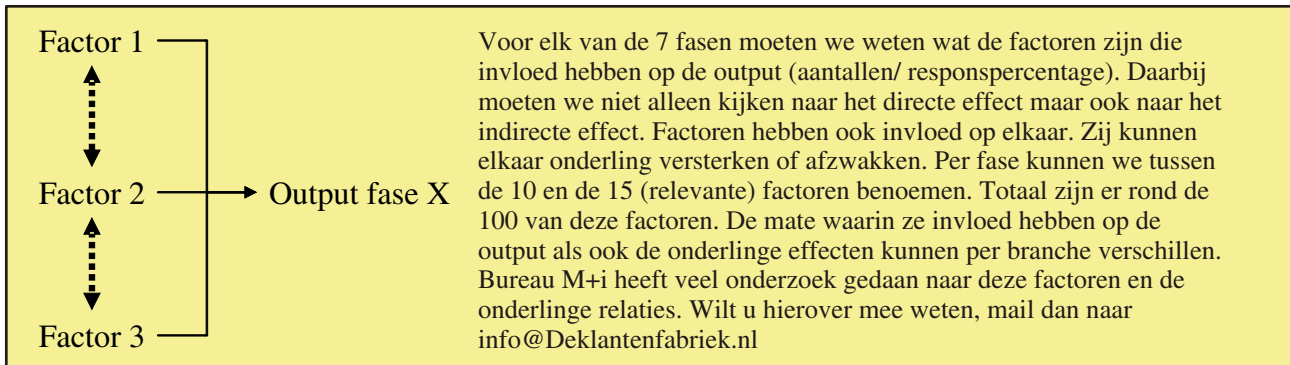
De kracht van de Marktbewerking Piramide is dat we de marktbewerking opdelen in 7 overzichtelijke fasen. In elke fasen worden specifieke kengetallen en activiteiten benoemd die direct gerelateerd zijn aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Door deze aanpak wordt marktbewerking beter beheersbaar, zowel als het gaat om het uitvoeren van werkzaamheden als om de kosten en opbrengsten. En het voorkomt dat de commerciële kant van uw bedrijf zich gaat gedragen als een black box!

Figuur 1: De Marktbewerking Piramide (C). Voor elke fase kunnen we de doorstroom berekenen van klanten en prospects uit de vorige fase. Daarom kunnen we een directe relatie leggen tussen activiteiten en het uiteindelijk resultaat.



In de eerste fase bepaalt de product-markt combinatie het potentieel aantal klanten in de markt. Door vervolgens te kijken naar de behoeften bij klanten kunnen we verschillende klantgroepen bepalen. Elk klantgroep heeft ook een maximaal aantal klanten. Afhankelijk van de doelstelling en het budget kunnen we periodiek met een deel van de klanten in het klantsegment communiceren. Vervolgens bepaalt een limitatief aantal factoren de respons. Niet alle respons is relevant. De enige reactie - in relatie met de omzet - die op de korte termijn interessant is betreft de offerte aanvragen. Ook nu weer kunnen we bepalen welke factoren daarop van invloed zijn. Vervolgens moeten we een uitspraak doen welk percentage van de offerte aanvragen wordt omgezet in een contract. We spreken nu over conversie. Wederom is er een beperkte set van variabelen die daar invloed op hebben. Het

(onder)kennen van deze factoren, en vooral het managen daarvan heeft dus directe invloed op de omzet, de laatste fase in de Marktbewerking Piramide. Indien we weten wat de gemiddelde omzet is per klant en de gemiddelde conversie op jaarbasis, weten we nu ook wat de omzet zal zijn. Indien we ook uitspraken doen over de kosten (in fase 3) kan het bedrijf een realistische inschatting maken van het rendement. Kortom, elke fase kent een limitatieve set aan activiteiten en of variabelen die van invloed zijn het resultaat van die fasen. De output van elke fase is de input van de volgende fase. Op basis van deze methodiek van werken is een bedrijf in staat het commerciële bedrijfsproces te rationaliseren en



beheersbaar te maken.

fase 1: product-markt

De eerste fase van de Marktbewerking Piramide heeft de meeste raakvlakken met de traditionele marketing. Enkele relevante factoren zijn:

- Hoe groot is de markt?
- Wat is per jaar de autonome groei of daling?
- Wat is het marktaandeel voor het betreffende product?
- Wie zijn de concurrenten en hoe ontwikkelden die zich in de markt (marktaandeel)
- Wat zijn de kansen en bedreigingen, sterkten en zwakte zoals van het bedrijf, op productniveau als van de concurrenten.



Bij het toepassen van de Marktbewerking Piramide kijken we vooral ook naar de manier waarop het product en markt zich ten opzichte van elkaar verhouden. Het gaat hier dus om de vraag: Wat ziet de klant als zijn (gepercipieerde) probleem. En ziet deze klant jouw product (of dienst) als een oplossing voor dit probleem. Kortom, het bedrijf moet goed weten voor welk probleem zij een oplossing biedt. Een voorwaarde voor succes is dat het bedrijf zich houdt aan een basis principe: keep it simple, keep it stupid. De ervaring laat zien dat succesvolle bedrijven in staat zijn om het product of dienst verregaand te vereenvoudigen. Vervolgens zijn ze in staat om antwoord te geven op de vraag: wat zijn de vijf belangrijkste verkoopargumenten die je als bedrijf hebt op dit product of dienst te verkopen? Maar belangrijker nog dan de verkoopargumenten is het kennen van de tegenwerpingen. Wat zijn de redenen die klanten hebben om jouw product niet te kopen. Wanneer je de marktbewerking volgens een vaste methodiek organiseert, ben je in staat om deze 'geluiden' uit de markt op te vangen en te gebruiken om het product systematisch aan te verbeteren. Ook de ontwikkeling van het product of dienst is, net als de marktbewerking zelf, een evolutionair proces.

fase 2: marktsegmentatie (oplossing versus behoeften)

Succesvolle bedrijven delen de markt op in verschillende klantgroepen om effectiever met hun klanten te kunnen communiceren. De reden daarvoor is eenvoudig. Klanten kunnen wel hetzelfde probleem ervaren, dat wil niet zeggen dat ze dezelfde oplossing willen of kunnen kopen. Klantgroepen verschillen als het gaat om behoeften en aspecten die zij als belangrijk ervaren. Neem bijvoorbeeld een

telecom bedrijf in de zakelijke markt. Een deel van hun klanten vindt het belangrijk dat ze een vaste accountmanager hebben voor vragen of klachten. Een andere groep klanten hecht meer waarde aan een overzichtelijke factuur. Weer een andere groep klanten let uitsluitend op de prijs. Wanneer we al deze klanten hetzelfde behandelen krijgt niemand een echte oplossing voor zijn probleem, met alle consequenties van dien.

In de tweede fase van de Marktbewerking Piramide wordt de markt ingedeeld in verschillende klantgroepen op basis van behoeften zoals klanten die ervaren. Daarbij zijn twee aspecten van belang. Hoe groot zijn die segmenten als het gaat om aantallen prospects (of klanten). En kan het bedrijf deze segmenten ook kosteneffectief bereiken met communicatie en verkoopkanalen. De ervaring laat zien dat hoe kleiner het marktsegment hoe minder inspanning het kost is om kansrijke klanten te vinden. Minder inspanning betekent dus ook lagere kosten en een hogere kans op succes. Een voorbeeld van deze succesvolle aanpak is het bedrijf SecuWare dat een softwarepakket op de markt brengt voor incidentenregistratie in de gezondheidszorg. De focus kwam vooral te liggen op ziekenhuizen en dan in het bijzonder academische ziekenhuizen. Deze markt is zeer klein waardoor de marketing manager exact wist wie zijn potentiële klanten zijn en wie hij binnen die academische ziekenhuizen moest benaderen. Voor deze niche markt werd een cd-rom gemaakt waarop gedetailleerd werd ingegaan op de specifieke problemen en behoeften binnen de academische ziekenhuizen en welke oplossing SecuWare aanbood. Binnen enkele weken had de marketing manager bij 8 van de 10 prospects een afspraak voor een presentatie. Vier van de acht wilde een offerte waarvan er twee binnen een maand een contract tekende. Dit leverde het bedrijf 3 jaar werk op.

fase 3: Klantbenadering

In de derde fase maken we voor elk marktsegment de vertaalslag naar concrete marketing acties. De vraag is: met welk aanbod gaan we wanneer en via welk verkoopkanaal welke prospect benaderen. Een effectieve manier om dat laatste te bereiken is door gebruik te maken van de eigen klantendatabase. Op basis van de klantgegevens is het mogelijk om bijvoorbeeld een marktpenetratie analyse uit te voeren. Bij deze analyse kijk je waar je als bedrijf, gegeven het product en marktsegment, sterk of juist ondervertegenwoordigd bent. Op basis van de Markt Penetratie Analyse (MPA) kun je kansrijke prospects selecteren omdat ze voldoen aan specifieke kenmerken.

De ervaring laat zien dat succesvolle bedrijven de benadering van prospects en klanten verregaand rationaliseren en over een lange periode vast leggen. Een relevant aandachtspunt hierin is het testen van nieuwe marketing acties. Een marketing actie is zelden direct succesvol. Dezelfde boodschap kun je op verschillende manieren verpakken en langs verschillende kanalen communiceren. Door expliciet te gaan werken met verschillende varianten en goed kijken naar respons, ben je als bedrijf in staat de marketing acties systematisch te verbeteren. Dit is wederom een kenmerk van succesvolle bedrijven.



Koop nu het boek
Operationele
Marketing: het 7
stappenplan voor
marktbewerking

fase 4: repons versus non-repons

In de vierde fase moet je antwoord kunnen geven op verschillende relevante kengetallen. In de eerste plaats is dat de vraag: wat is de gemiddelde respons? Vervolgens moet je iets kunnen zeggen over de gemiddelde kosten per respons. Bedrijven die succesvol zijn in hun marktbewerking maken uitgebreide rapportages om de marktbewerking te kunnen monitoren. Zo maken ze een onderverdeling naar de respons per communicatiekanaal. En wat is bijvoorbeeld de impact van een televisiecommercial op de naamsbekendheid van het product. Bij respons gaat het niet alleen om het genereren van respons maar ook om de vraag, hoe komt deze respons binnen. Kunnen klanten een servicenummer of verkoopbinnendienst bellen? Welke informatie kunnen ze vinden via het Internet. Succesvolle bedrijven weten als geen ander dat niet het genereren van respons maar het opvolgen van de respons de

belangrijkste pijler is onder het succes. En dit wordt vaak vergeten. Hoe vaak zien we niet dat een bedrijf mee doet aan een beurs en talloze leads krijgt aangereikt maar vervolgens niet de (verkoop)capaciteit heeft om die bedrijven op tijd te bezoeken. Een ander voorbeeld, een bedrijf verstuurt een verkoopbrief om een nieuw product onder de aandacht te brengen maar vergeet de non-respons na te bellen. Een effectief instrument om de marktwerking te verbeteren is het uitvoeren van een non-respons onderzoek. Met dit onderzoek kun je achterhalen wat de redenen zijn waarom klanten niet reageren. Met deze informatie ben je in staat om de activiteiten uit de voorgaande fasen van de Marktwerking Piramide te verbeteren. Met natuurlijk een doel: het verhogen van de respons bij een volgende actie.

fase 5: offerte aanvragen

De 5e fase betreft de offerte aanvraag. Waarom het offerte deel als aparte fase zien? Tenslotte kun je de offerte aanvraag beschouwen als een onderdeel van de respons-fase. Het opvolgen en afsluiten van een offerte kun je vervolgens zien als een verbijzondering van de conversie fase. Toch beschouwen we de offerte als een aparte fase in de Marktwerking Piramide. De reden daarvoor is dat er vaak andere mensen binnen de organisatie bij betrokken zijn (verkoop binnen dienst versus verkoop buitendienst) en er andere 'variabelen' een belangrijke rol spelen. Voorbeelden daarvan zijn:

- Wat is de gemiddelde omzetwaarde van een offerte?
- Wat is de gemiddelde doorlooptijd van een offerte-traject (tussen aanvraag en afsluiten)?
- Hoeveel klantcontacten heb je nodig om een offerte te 'sluiten'?
- Wie maakt de offerte en is dit ook de persoon die de klant heeft gesproken?
- Wat is het gemiddelde aantal producten/artikelen binnen een contract?
- Hoe komt de offerte aanvraag binnen: Internet, telefonisch, coupon, persoonlijk contact?
- Is de offerte maatwerk of een standaard 'riedel'?
- Kun je tijdens de offerte fase nog adviseren en additionele producten en diensten onder de aandacht van de klant brengen (cross sell)?
- Zijn er seizoenen invloeden?

fase 6: conversie versus non-conversie

Succesvolle bedrijven weten dat het bij marktwerking niet gaat om de respons maar om de conversie. Stel je verhoogt de respons met 1 procent, wat is daarvan de impact op de omzet? Maar stel nu dat we de conversie met 1 procent kunnen verbeteren. Wat is hiervan de impact op het omzet? Een manier om dit te bereiken is door het gebruik van een non-conversie onderzoek. Met dit onderzoek is de onderneming in staat te achterhalen wat de redenen zijn waarom klanten wel een offerte aanvragen maar deze vervolgens niet ondertekenen. Hoeveel procent van deze mensen vraag alleen een offerte aan om zijn huidige product opnieuw te beoordelen? Hoeveel prospects heeft de offerte nooit ontvangen? Weet jij hoeveel procent van jouw prospects de offerte niet retourneert omdat ze de offerte niet begrijpt. En hoeveel procent van de non-conversie behoort tot deze

groep omdat ze de prijs te hoog vinden? En wat doe je vervolgens met deze non-conversie-klanten. Ga je ze een nieuw voorstel sturen. Blijf je ze de komende jaren telefonisch achtervolgen met de vraag of ze al een beslissing hebben genomen? En zo nee, dat je ze over twee weken weer opnieuw gaat benaderen?

Non-conversie is een cruciaal moment in de marktwerking. Deze groep klanten vertelt ons wat wij fout doen. Of beter gezegd, wat wij de volgende keer beter gaan doen. Daarbij moeten we ook goed kijken hoe de eigen commerciële organisatie is ingericht. Elk van onderstaande vragen is van grote invloed op het succes van de onderneming als geheel.

- Is marketing bijvoorbeeld een staf afdeling en alleen verantwoordelijk voor het genereren van respons of heeft marketing ook een commerciële target?

- Is er een spanningsveld tussen marketing en sales?
- Is er een aparte afdeling die de offertes maakt en opstuurt en een andere afdeling die de klanten nabelt?
- Is er gedurende het verkoopproces een en hetzelfde aanspreekpunt voor de klant of wisselt dit telkens?
- Waarop zijn de targets van de commerciële medewerkers gebaseerd. Worden zij afgerekend op omzet of op aantallen (nieuwe) klanten.
- Wordt de afdeling commercie ook afgerekend op klantverlies en klantbehoud? Of is hier weer een aparte afdeling voor ingericht.

fase 7: gemiddelde omzet versus winstgevendheid

In de zevende en laatste fase van de Marktbewerking Piramide kijken we vooral naar wat de marktbewerking het bedrijf oplevert. De eerste vraag is dan ook: wat is de gemiddelde omzet per klant? Deze vraag lijkt simpel. Mijn ervaring is dat veel bedrijven moeite hebben met het antwoord geven op deze vraag. Wat is de gemiddelde omzet van een nieuwe klant? Wat is de winst marge op het product en hoeveel heb je als bedrijf geïnvesteerd om een nieuwe klant te werven? Ben je als bedrijf nog steeds zo blij met die nieuwe klant? Hoe vaak moet er een herhalingsaankoop worden gedaan alvorens je de acquisitiekosten hebt terug verdiend. En wat is de gemiddelde omzet bij een bestaande klant? Hoeveel korting geef je weg aan je beste klanten? Het weggeven van korting is een kostenpost en dit gaat ten kosten van de marge. Hoeveel tijd en aandacht vragen jouw beste klanten? Tijd en aandacht zijn beide indirecte kosten. Tel al deze kosten componenten eens op en vraag je vervolgens af of die beste klanten nog steeds die top klanten zijn. Is er misschien een groep klanten die veel aantrekkelijker is. Juist omdat ze geen korting bedingen en ook nooit klagen. Klanten die wel op tijd hun factuur betalen. Kun je met deze kennis acties in eerdere fasen van de Piramide aanpassen of verbeteren? Succesvolle bedrijven weten dit onderdeel van de Marktbewerking Piramide net zo goed te managen als het versturen van een uitnodigingskaart voor een event of het kennen van de verkoopargumenten.

De Marktbewerking Piramide laat zien hoe succesvolle bedrijven hun marktbewerking organiseren. Zij doen dat door te werken volgens de methode van de Marktbewerking Piramide. Deze techniek verdeelt het commerciële proces in zeven gelijke fasen. Elke fase kent een aantal, belangrijke activiteiten en kengetallen waarop je kan sturen. Hierdoor krijgt het management meer grip op het gehele traject en voorkom je dat commercie proces zich gedraagt als een black box.

Bel voor een afspraak

Wilt u weten hoe de Marktbewerking Piramide binnen uw organisatie kan worden ingevoerd. Is een intensieve 2 daagse in-company training een alternatief? In deze training staat uw eigen bedrijf centraal. Alle opdrachten hebben dan ook direct betrekking op uw eigen bedrijf, producten en bemensing. Voor een vrijblijvend gesprek kunt u contact opnemen met onze account manager Gilles Gortzak, 06-47312099

Over bureau M+i

De Marktbewerking Piramide © is ontwikkeld door Bureau M+i. Bureau Marketing & Intelligence is gespecialiseerd in het opzetten en begeleiden van CRM programma's, database- en Event Driven Marketing. Een onderscheidend kenmerk is dat al onze adviezen gebaseerd zijn op bewezen resultaten uit het verleden.

Focus op:

- Database marketing & Database analyse
- Campagne Management
- CRM programma's
- Klanttevredenheidsonderzoek
- Non-respons en non-conversie onderzoek

Dit boek en softwareprogramma Succesvol Marketing Plan helpt u stap voor stap bij het schrijven van een resultaat gericht (operationeel) marketing plan. Het programma geeft u meer focus op kansen en helpt u met het vinden van honderden verbeterpunten. Dankzij een uitgebreide ondersteuning van helpteksten doet u veel nieuwe kennis en inzichten op. Door het gebruik van wizards is het programma ook geschikt voor mensen met geen achtergrond in de marketing. U kunt voor uw eigen bedrijf direct aan de slag.

Het boek en softwareprogramma helpt u stap voor stap bij het schrijven van een operationeel marketing plan. U kunt direct aan de slag!

- Helpt u met het vinden van meer dan 100 verbeterpunten
- Uitgebreide ondersteuning met helpteksten
- Maak optimaal gebruik van de kennis van de experts

Successful Marketing Plan biedt u een pragmatisch werkwijze om het commerciële bedrijfsproces te rationaliseren. Vele ondernemingen hebben de werkwijze inmiddels met succes toegepast. De methodiek van het softwareprogramma wordt gebruikt door tal van interantionaal erkende universiteiten en HBO-instellingen. Vanaf nu heeft u nog meer één werkwijze waarmee aantoonbare verbeteringen zijn gerealiseerd.

Successful MARKETING PLAN

#1Rated

Write your own operational marketing plan and improve your market approach.

The Book and software program take you step by step through the process of writing a Successful operational marketing plan. The marketing wizard ask you relevant questions and helps you formulate the best answers.

Succesvol Marketing Plan™ wordt uitgegeven door Marketing & Intelligence. Andere boeken in deze serie zijn:

- 1) Succesvol internet plan (+softwareprogramma)
- 2) Succesvol communicatie plan (+softwareprogramma)
- 3) Succesvol account plan (+softwareprogramma)
- 4) Succesvol direct marketing plan
- 5) Succesvol verkoopplan
- 6) Succesvol business plan
- 7) Succesvol beursplan (+Softwareprogramma)
- 8) Succesvol briefings (+softwareprogramma)
- 9) Succesvol acquisitie brieven (+softwareprogramma)
- 10) Succesvol Klanttevredenheidsonderzoek (+softwareprogramma)

Ga nu naar WWW.Successful-Plan.com voor meer informatie.