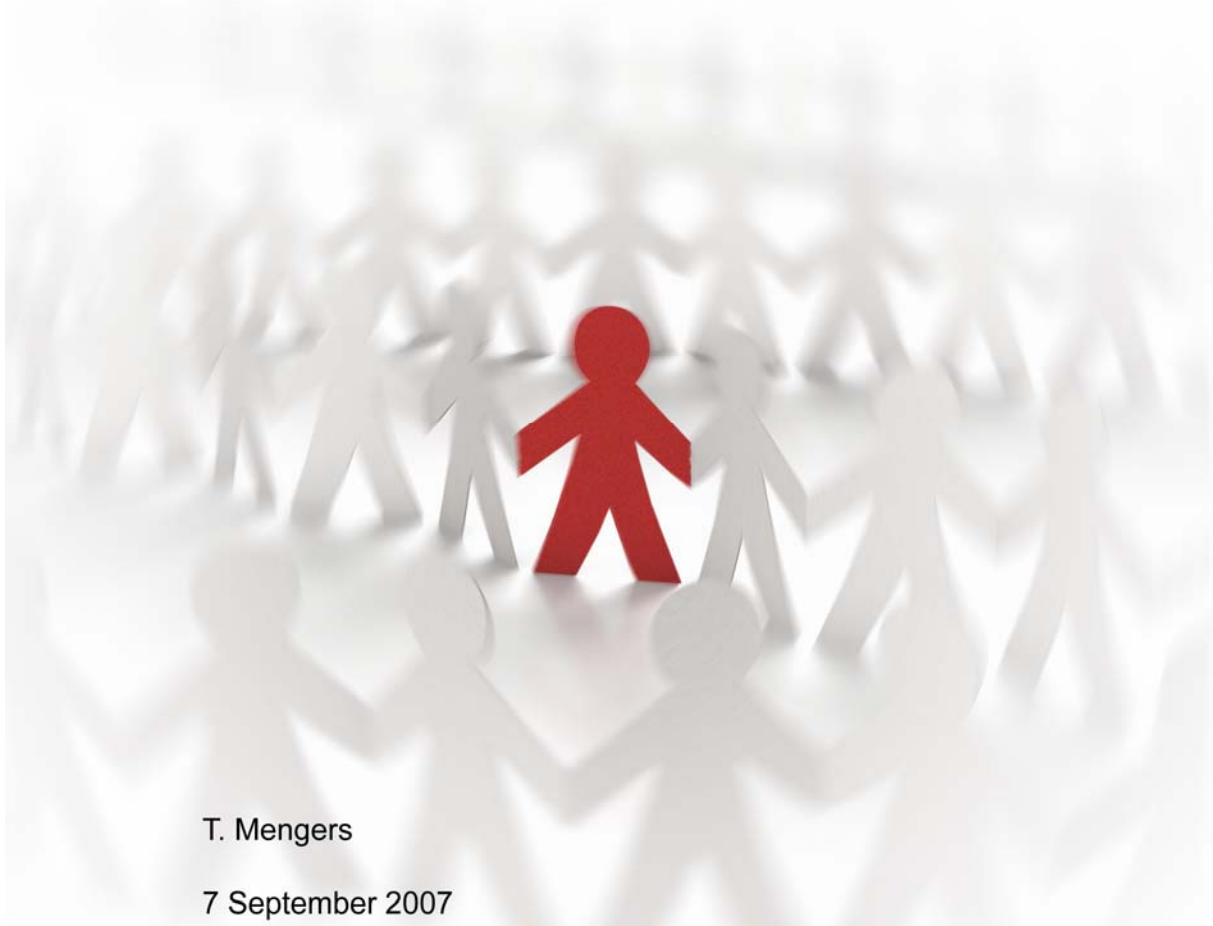


'LEAD KWALIFICATIE'

HET VERKOOPPROCES IN EEN
BUSINESS-TO-BUSINESS OMGEVING



T. Mengers

7 September 2007

Eindverslag ter afronding van
de bachelorfase van de opleiding
Technische Bedrijfskunde aan de
Universiteit Twente te Enschede

Extern Begeleider
Meelezer
Intern Begeleider

Ir. J.W.L. van Benthem
Dr. P.C. van der Sijde
Dhr. te Winkel

‘Lead Kwalificatie’

Het verkoopproces in een business-to-business omgeving

Eindverslag ter afronding van
de bachelorfase van de opleiding
Technische Bedrijfskunde aan de
Universiteit Twente te Enschede

door

Tom Mengers

Winterswijk, 7 september 2007

Extern Begeleider
Meelezer
Intern Begeleider

Ir. J.W.L. van Benthem
Dr. P.C. van der Sijde
Dhr. te Winkel

Managementsamenvatting

Dit onderzoek handelt over het business-to-business verkoopproces bij Hittech Bihca BV. Hierbij is het van belang dat het identificeren, kwalificeren en benaderen van 'leads' op een goede manier plaatsvindt, zodat geschikte klanten aan het bedrijf gebonden kunnen worden. Het kwalificeren van 'leads' is de kern van dit onderzoek, waarbij criteria uit verschillende bronnen in kaart zijn gebracht en zijn omgevormd tot een stappenplan. De doelstelling is om met behulp hiervan de fractie daadwerkelijke klanten uit een groep bezochte 'leads' te verhogen van één á twee procent naar vijf procent. Het gevolg is dat het productiepersoneel van een constante stroom, volgens Bihca geschikte, arbeid wordt voorzien.

Het invoeren van het gecreëerde stappenplan neemt de verkoop buitendienst werk uit handen en levert een gerangschikte, voorgekwalificeerde lijst met 'leads'. Daarnaast wordt bij het rangschikken ondersteunende informatie verzameld die bij het benaderen van 'leads' kan worden aangewend. Dit stappenplan kan uitgevoerd worden door zowel de verkoop buitendienst als een verkoopmedewerker. Daarbij moet rekening worden gehouden met enkele aandachtspunten. Het is van belang dat de gebruikers ervaring krijgen in het omgaan met de informatie uit het stappenplan; hoe het gedocumenteerd wordt, in welke mate het voor waar kan worden gehouden, enz.. De overgangsfractionen tussen 'leads', 'suspects', 'prospects' en klanten geven een instrument waarmee de effectiviteit van het stappenplan kan worden gemeten. Om een soortgelijk kwalificatie-instrument elders in te voeren wordt aangeraden om de gebruikte methode te volgen in plaats van het bestaande stappenplan aan te passen. Een instrument zoals is ontwikkeld in dit onderzoek dient een instrument te blijven. Het dient nooit een deel van de menselijke interactie te vervangen, maar het dient dit slechts te stroomlijnen en ondersteunen.

Het stappenplan is tijdens de testfase, vooral in de vorm van de 'Vorentscheidung', een goed werkend instrument gebleken. De informatie hiervoor is voor een groot deel gemakkelijk te vinden, de uitspraken komen voldoende overeen met de werkelijkheid en gebruik ervan vereist niet veel speciale kennis; het is dus door iedereen toe te passen. Er zijn slechts enkele veronderstellingen die een vorm van onzekerheid met zich mee brengen. Schattingen en onvolledige informatie zijn aanvullende bronnen van onzekerheid die van toepassing zijn op de scorekaart. Deze bronnen van onzekerheid zijn de reden om de (onvolledige) informatie uit de scorekaart te verifiëren en aan te vullen om daarmee te controleren of de scorekaart werkt. De testfase heeft geen uitspraak kunnen doen over de resultaten van het stappenplan. Het heeft alleen geresulteerd in een uitspraak over de werking van het plan en de gewenstheid van de uitkomsten van het plan. Hierdoor dienen de resultaten, in de vorm van overgangsfractionen, na eventuele invoering gedocumenteerd te worden. Het wordt aangeraden om de beschreven methode te volgen in het geval dat een soortgelijk kwalificatie-instrument elders dient te worden ingevoerd. Dit heeft als reden dat bij het ontwikkelen van dit stappenplan structuur is gebracht in een erg specifieke situatie. Als een bestaand stappenplan wordt aangepast is het erg lastig om het kwalificatieproces elders te gaan begrijpen en structureren.

Het invoeren van dit stappenplan heeft tot gevolg dat de verkoop buitendienst meer tijd ter beschikking heeft om voorgekwalificeerde 'leads' te benaderen. Dit bespaart kosten, doordat het voorwerk van het stappenplan door een goedkopere verkoopmedewerker kan worden gedaan, en verhoogt het rendement van de verkoop buitendienst. Het is echter nooit helemaal te voorkomen dat verkeerde inschattingen worden gemaakt, waardoor minder geschikte klanten worden benaderd en geschikte klanten uit het systeem vallen. Met behulp van het stappenplan zal uiteindelijk het aantal geschikte klanten moeten toenemen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Inleiding	2
Hoofdstuk 1 Plan van Aanpak.....	3
§ 1.1 Achtergrond en aanleiding	3
§ 1.2 Probleemomschrijving	3
§ 1.3 Aanpak	4
§ 1.4 Afbakening	4
§ 1.5 Planning.....	5
Hoofdstuk 2 Verklaring onderzoeksmodel.....	6
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	8
Hoofdstuk 4 Kwalificatiecriteria.....	10
§ 4.1 Huidige criteria en criteria uit literatuur	10
§ 4.2 Samengevoegde criteria	11
§ 4.3 Uiteindelijke criteria.....	13
Hoofdstuk 5 Criteria indelen en waarderen	14
§ 5.1 Criteria indelen	14
§ 5.2 Criteria waarderen.....	14
Hoofdstuk 6 Ontwerp stappenplan	15
§ 6.1 Uitsluitende fase.....	15
§ 6.2 Rangschikkende fase.....	17
Hoofdstuk 7 Testen stappenplan.....	22
§ 7.1 Uitsluitende fase.....	22
§ 7.2 Rangschikkende fase.....	24
§ 7.3 Tijdsduur.....	26
Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen	27
§ 8.1 Conclusies	27
§ 8.2 Aanbevelingen	28
Literatuurlijst	30
Boeken en artikelen	30
Websites	30
Lijst met in het onderzoek gebruikte figuren en tabellen	32
Bijlagen	33
Bijlage I Curry's klantenpiramide	33
Bijlage II Voorbeeld formulier 'Vorentscheidung'	33
Bijlage III Voorbeeld informatie scorekaart (incl. grafiek)	34

Voorwoord

Dit verslag is geschreven in het kader van het uitvoeren van de bacheloropdracht voor de studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. In dit verslag is gebruik gemaakt van de opgedane kennis van de eerste drie jaar van de opleiding Technische Bedrijfskunde. Deze kennis is toegepast in een onderzoek op het gebied van het verkoopproces in een business-to-business omgeving.

In het onderzoek heb ik getracht om methodisch te werken, op een juiste manier informatie te verzamelen en verwerken en zorgvuldig het proces te documenteren. Daarnaast had ik tot doel om tijdens besprekingen met de opdrachtgever goed voorbereid, met behulp van de juiste vragen, tot de juiste informatie te komen. In een reflectieverslag zijn deze leerdoelen toegelicht en is uitgelegd of deze doelen behaald zijn.

Tijdens het onderzoek heb ik veel baat gehad bij het volgen van het onderzoeksmodel van Verschuren en Doorewaard. Daarnaast zijn gedurende het onderzoek enkele wijzigingen aangebracht in de oorspronkelijke onderzoeksopzet. Zo zijn enkele onderzoeksvragen buiten beschouwing gelaten en is de oorspronkelijke testopzet gewijzigd. De reden hiervoor was dat het onderzoek in eerste instantie te breed was. Deze beslissingen zijn zodoende genomen om te voorkomen dat ik veel van de kern van het onderzoek zou worden afgedreven; het kwalificeren van 'leads'.

Ik wil Ir. J.W.L. van Benthem bedanken voor de begeleidende rol die hij heeft gespeeld in het formuleren en uitvoeren van de opdracht, alsmede het beoordelen van de opdracht. In dat kader wil ik ook Dr. P.C. van der Sijde bedanken.

Voor de interne begeleiding bij Bihca wil ik Dhr. te Winkel bedanken. Daarnaast wil ik iedereen bij Bihca bedanken die in enige mate heeft bijgedragen aan het uitvoeren van dit onderzoek, alsmede aan de prettige werksfeer.

Inleiding

Recentelijk onderzoek in de Verenigde Staten heeft uitgewezen dat het genereren van ‘leads’ de hoogste prioriteit heeft onder salesmanagers (Trailer, B. & Dickie, J. (2006), p. 4). Het identificeren, kwalificeren en benaderen van deze ‘nieuwe klanten in potentie’ is belangrijk om groei te realiseren en omdat bedrijven nu eenmaal klanten verliezen.

Hittech Bihca BV, onderdeel van de Hittech Group, is een bedrijf dat op zoek is naar nieuwe klanten, vooral op het gebied van speciale (high-performance) metalen (zoals titanium, wolfram, hastelloy, enz.). Naast het vervaardigen van hoogwaardige precisieonderdelen en miniononderdelen is dit een kerncompetentie van het bedrijf.

In de ogen van Bihca is een klant een bedrijf dat een structureel partnerschap aangaat met Bihca. Uit ervaring weet men dat op dit moment één á twee van de honderd bezochte ‘leads’ daadwerkelijk structureel partner wordt. Dit betekent dat het veel moeite kost om een nieuwe klant binnen te halen. Het is noodzakelijk om deze ratio te verhogen omdat het personeel (‘human capital’) verantwoordelijk is voor veertig procent van de toegevoegde waarde en dus een belangrijke schakel is binnen Bihca. Door de ratio te verhogen kan een situatie ontstaan waarin met meer zekerheid voldoende arbeid aanwezig is. Binnen de Hittech Group is al eens geprobeerd ‘leads’ te kwalificeren met behulp van telemarketing. Dit levert in een business-to-business omgeving echter onvoldoende op, omdat de benodigde technische kennis niet aanwezig is bij de ‘telemarketeer’.

Het doel van dit onderzoek vloeit voort uit bovenstaande noodzaak, en is het verhogen van het percentage ‘leads’ dat na bezoek uiteindelijk klant wordt van de huidige één á twee procent naar minimaal vijf procent. Om dit te bereiken is onderzocht of de methode voor het vinden van ‘leads’ geschikt is en of de ‘leads’ op een juiste manier worden benaderd. Daarnaast is een stappenplan ontwikkeld waarmee de gevonden ‘leads’ gekwalificeerd worden. De kwalificatiefase is de kern van het onderzoek. Het verslag zal over het bijbehorende stappenplan gaan.

Om de werking van het stappenplan te testen is het tijdens dit onderzoek toegepast op een marktsegment waarvan Bihca kennis heeft en waarin speciale metalen worden toegepast; het pompensegment. Gedurende de testfase is het stappenplan tegen het licht gehouden en is het desgewenst aangepast. De uitkomsten van de testfase en het ontwerpproces zijn gebruikt om een uiteindelijke aanbeveling te doen.

Hoofdstuk 1 Plan van Aanpak

§ 1.1 Achtergrond en aanleiding

Het probleem dat de aanleiding vormt voor dit onderzoek betreft de verhouding tussen het aantal ‘leads’ dat daadwerkelijk een geschikte partner wordt en het totale aantal geïdentificeerde ‘leads’ waaraan een bezoek wordt gebracht. Een ‘lead’ is een potentiële klant, bevindt zich in een bepaald segment (bijvoorbeeld het pompensegment) en wordt geïdentificeerd met behulp van een techniek die de ‘olievlekwerking’ wordt genoemd. Deze methode gaat uit van de concurrenten van een geschikte partner. Deze zijn in potentie ook geschikte partners en van hieruit kan weer naar concurrenten gezocht worden. Door dit proces te herhalen ontstaat vanuit één klant een olievlek die steeds meer potentiële klanten bevat. De kracht van de ‘olievlekwerking’ ligt in het feit dat Bihca een bestaande partner kan gebruiken als referentie bij het benaderen van de ‘leads’. Hiermee kan de ‘lead’ overtuigd worden van de mogelijkheden van Bihca, omdat uit de referentie wijst dat het soort werk, voor een bedrijf in hetzelfde segment, naar tevredenheid wordt uitgevoerd.

De olievlek is de bron met potentiële klanten en dient als input voor het kwalificatieproces. Het probleem is echter dat van de honderd potentiële klanten uit de olievlek die bezocht worden slechts één á twee daadwerkelijk klant worden. Het onderzoek richt zich dus op het vinden van een manier om dit percentage te verhogen.

§ 1.2 Probleemomschrijving

Om het probleem te kunnen aanpakken is het van belang dat het goed is omschreven. Allereerst is een doelstelling opgesteld. De nadruk van het onderzoek ligt op de fase van het verkoopproces alvorens het eerste contact heeft plaatsgevonden. Dit is gekozen in overleg met Bihca. De doelstelling is opgesteld met behulp van het onderzoeksmodel van Verschuren en Doorewaard (2000), welke is uitgewerkt in hoofdstuk 2. Uit de doelstelling volgt de probleemstelling en uit de probleemstelling volgen de onderzoeksvragen die gedurende het onderzoek zijn beantwoord. Dit hoofdstuk handelt nog over het gehele onderzoek, maar vanaf hoofdstuk 3 spitst het verslag zich toe op het kernonderwerp; de kwalificatie van ‘leads’. Dit is het kernonderwerp omdat wordt verondersteld dat het kwalificeren van ‘leads’ de grootste impact heeft op het verhogen van het aantal benaderde klanten dat uiteindelijk een strategische partner wordt. De argumenten voor deze keuze zijn gegeven onder het kopje ‘Afbakening’.

Doelstelling

“Het verhogen van het percentage, volgens de maatstaven van Bihca geschikte, daadwerkelijke klanten uit een groep bezochte ‘leads’. Het doel is om dit percentage te verhogen van één á twee procent naar minimaal vijf procent.

Probleemstelling

De probleemstelling die volgt uit bovenstaande doelstelling luidt; *“Op welke manier kan Bihca het percentage geschikte, daadwerkelijke klanten, die voortkomen uit een groep bezochte ‘leads’, verhogen?”.*

Onderzoeksvragen

Om een goed antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn in eerste instantie de volgende onderzoeksvragen beantwoord;

- Is de ‘olievlekwerking’, voor het zoeken van ‘leads’, de meest geschikte methode, kijkende naar de theorie?

- Wat zijn de eisen vanuit het segment, de concurrenten en de alternatieve oplossingen?
- Aan welke eisen moet een klant voldoen voordat deze door Bihca geschikt bevonden wordt?
- Hoe kunnen deze eisen aangewend worden om daarmee de geschikte klanten uit een groep 'leads' te halen?
- Benaderd Bihca goed voorbereid, en met de juiste informatie bepakt, zijn 'leads'?

In het kader van dit verslag zijn alleen de vragen beantwoord die handelen over het kwalificeren van 'leads' (zie 'Afbakening'). Dat wil zeggen dat de eisen die aan een klant gesteld worden in kaart zijn gebracht en dat hiermee een stappenplan is ontwikkeld waarmee de 'leads' te kwalificeren zijn.

§ 1.3 Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van literatuur met betrekking tot het onderdeel van de marketing dat zich bezighoudt met het identificeren, kwalificeren en benaderen van 'leads'.

Daarnaast zijn enkele gegevens van belang bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen;

- de mogelijke eisen, concurrenten en alternatieve oplossingen binnen een marktsegment
- de criteria waaraan een klant moet voldoen volgens Bihca
- de documentatie/kennis over de manier van verkoop binnen Bihca
- alle mogelijke gegevens over klanten (internet, telefonisch, enz.)
- 'in-house' kennis over het pompensegment en de mogelijk klanten binnen dit segment

Het onderzoek is opgezet aan de hand van het onderzoeksmodel van Verschuren en Doorewaard (Verschuren, P. & Doorewaard H. (2000), p. 45), zoals is te zien in hoofdstuk 2. Hiermee zijn twee hypothesen opgesteld en is een ontwerpmodel (stappenplan) gemaakt, waarmee tijdens het onderzoek getracht is om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen. De hypothesen zijn in het kader van dit verslag niet behandeld (zie 'Afbakening'). Het stappenplan is ontworpen aan de hand van de eisen die aan een geschikte klant worden gesteld. Hiervoor zijn allereerst alle mogelijke criteria verzameld en gestructureerd, waarna deze zijn omgevormd tot een instrument waarmee 'leads' kunnen worden gekwalificeerd. De werking van het stappenplan is getest en aan de hand daarvan zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

§ 1.4 Afbakening

Gedurende dit onderzoek wordt het deel van het verkoopproces beschouwd dat verantwoordelijk is voor het genereren (identificeren, kwalificeren en benaderen, zie hoofdstuk 3) van 'leads' en dat plaatsvindt alvorens het eerste contact plaatsvindt.

In het verloop van het onderzoek bleek dat het beantwoorden van alle onderzoeksvragen een te veelomvattend onderzoeksverslag oplevert. In het kader van dit verslag zijn de derde en vierde onderzoeksvraag beantwoord, omdat deze de kern van het onderzoek weerspiegelen; het opstellen van criteria en ontwerpen van een stappenplan aan de hand van deze criteria. De argumenten hiervoor zijn als volgt.

- Het probleem ligt niet zozeer bij het identificeren van 'leads'. Hiervoor bestaat een methode die gebaseerd is op een segmentindeling en waarmee, met behulp van bezoeken aan beurzen en aan de hand van lijsten van brancheorganisaties, een grote hoeveelheid aan 'leads' wordt geïdentificeerd. Daarnaast heeft inspanning op het punt van identificatie niet rechtstreeks invloed op de ratio, omdat deze uitgaat van bezochte 'leads' die in een fase daarvoor zijn geïdentificeerd.
- Bij het kwalificeren van 'leads' wordt uitgegaan van enkele criteria die grotendeels pas kunnen worden ingevuld tijdens het contact met de 'lead'. Zodoende kost het veel tijd om

uit de groep bezochte 'leads' een geschikte partner te filteren (wat grotendeels de reden is voor de lage ratio; er worden ook 'leads' bezocht waarbij na enkele minuten al duidelijk is dat deze nooit een geschikte partner zullen zijn). Daarnaast onderkent Bihca de mogelijkheden van nieuwe media, als het internet, waarmee informatie verzameld kan worden ten behoeve van het kwalificeren van 'leads'.

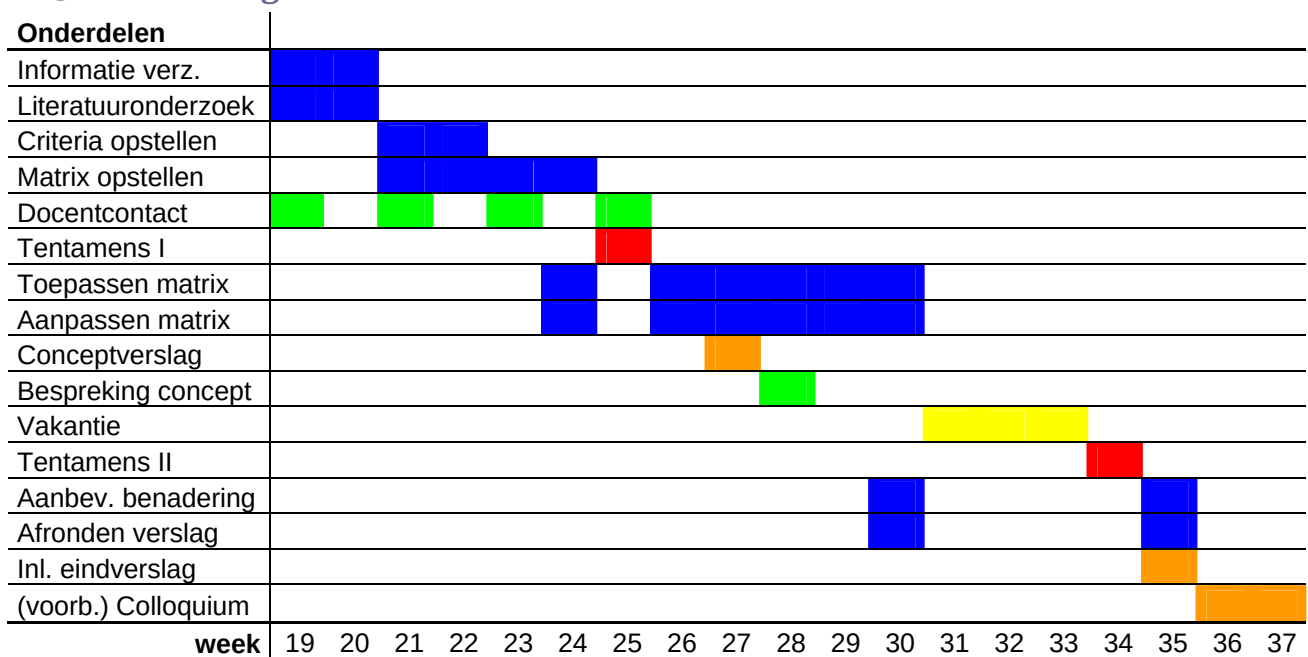
- Het benaderen van 'leads' vindt plaats op basis van de kennis en ervaring van de verkopers buitendienst. Deze gaan bepak met technische bagage en presentaties op bezoek bij 'leads' en documenteren de contacten met de 'leads'. Deze inspanning heeft veel invloed op het proces van het binnenhalen van geschikte partners. In de huidige situatie wordt de effectiviteit van deze verkopers beperkt door de hoeveelheid bezoeken die worden afgelegd.

Het onderzoek dient zich zodoende te richten op het kwalificeren van 'leads', omdat hierdoor de verkoop buitendienst haar kostbare tijd effectief kan besteden en daardoor wellicht het aantal geschikte partners dat volgt uit een hoeveelheid bezoeken kan verhogen.

Het onderzoek heeft betrekking op de kerncompetentie 'speciale metalen', omdat dit een competentie is waarin Bihca, aan de hand van huidige ervaringen, mogelijkheden ziet en waarin het wil groeien.

Het marktsegment aan de hand waarvan het stappenplan is getest, en waarin speciale metalen worden toegepast, is het pompensegment. Dit segment is geschikt omdat Bihca in staat is om uit speciale metalen (geschikt vanwege hoge druk, temperaturen, enz.) kleine onderdelen te maken voor pompen. Daarnaast bestaat er ook al contact met klanten binnen dit segment.

§ 1.5 Planning



Figuur 1 Gantt Chart (uit Reid, R.D. & Sanders, N.R. (2002), p. 484)

Bovenstaande planning is gehanteerd bij het uitvoeren van het onderzoek. Hiernaast is er wekelijks contact met de begeleider vanuit Bihca, Dhr. te Winkel. Deze momenten en het contact met de docent zijn toetsingsmomenten waarop gekeken is of het onderzoek de juiste informatie oplevert.

Hoofdstuk 2 Verklaring onderzoeksmodel

De doelstelling, zoals deze is opgesteld in hoofdstuk 1, is onderbouwd aan de hand van het onderzoeksmodel van Verschuren en Doorewaard (2000) en is als volgt uitgewerkt.

- Typeer in één of twee woorden kernachtig het doel van het onderzoek;

“Het verhogen van het percentage, volgens de maatstaven van Bihca geschikte, daadwerkelijke klanten uit een groep bezochte ‘leads’.”

- of in twee woorden; verhogen klanten

- Stel het *onderzoeksobject* of –objecten vast;

De objecten zijn hier de ‘olievlekmethode’ voor de identificatiefase, het proces van het beoordelen van potentiële klanten en de manier van benaderen van potentiële klanten. Dit tezamen vormt het klantenwerfproces.

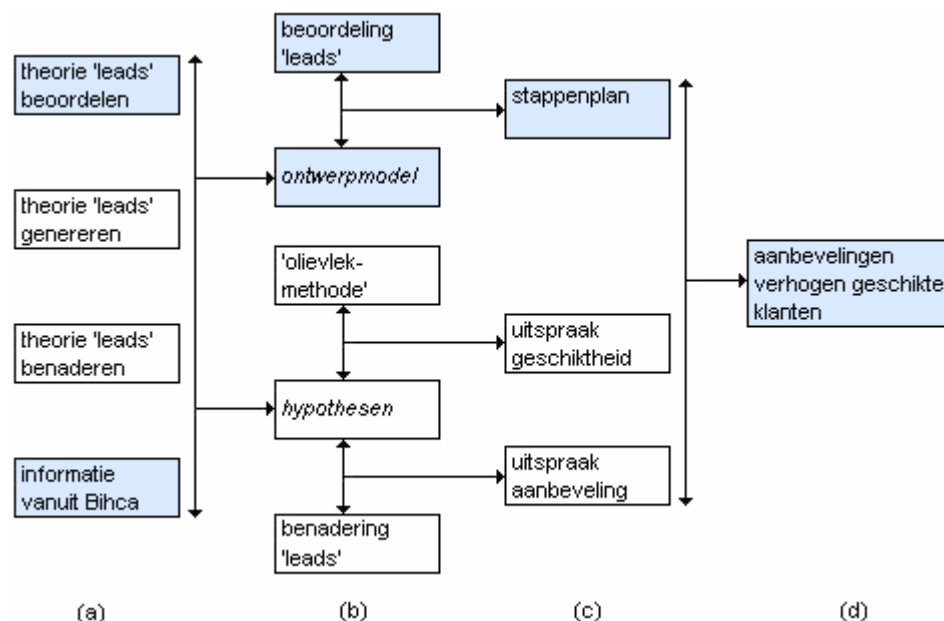
- Stel de *aard* van de onderzoeksoptiek vast;

Het onderzoek is zowel ontwerpgericht als theorietoetsend; de onderzoeksoptiek bestaat zodoende uit een *ontwerpmodel* (stappenplan) en enkele *hypothesen* (geschiktheid olievlékwerking en manier van benaderen).

- Bepaal op basis van welke *ingrediënten* u de onderzoeksoptiek ontwikkelt;

Kernbegrip	Theoretisch kader
- leads	- theorie identificeren leads (= presuspect)
- geschikte klant	- theorie beoordelen leads
- daadwerkelijke klant	- theorie benaderen leads
(- alle drie kernbegrippen)	(- informatie vanuit Bihca)

- Visualiseer het onderzoeksmodel, gebruikmakend van het principe van confrontatie;



(Een verticale pijl staat voor de confrontatie van de objecten. De horizontale pijl geeft de conclusie hieruit aan)

Figuur 2 Verschuren & Doorewaard

- *Verwoord* het onderzoeksmodel in de vorm van een langgerekte redenering;
 - (a) Het verzamelen van theorie over het identificeren, kwalificeren en benaderen van 'leads'. Daarnaast wordt informatie vanuit Bihca over deze onderwerpen gebruikt.
 - (b) Hiermee wordt een ontwerp ten behoeve van kwalificatie van de 'leads' gemaakt en een uitspraak gedaan over twee hypothesen. Allereerst over de geschiktheid van de 'olievlekmethode', als tweede over de manier van klantbenadering.
 - (c) De combinatie van deze resultaten geeft een basis voor de aanbevelingen.
 - (d) De aanbevelingen bevatten een stappenplan waarmee potentiële klanten worden getoetst. Daarnaast bevat het uitspraken over geschiktheid van de 'olievlekmethode' en over de manier waarop een 'lead' moet worden benaderd. Deze aanbeveling dient "het percentage daadwerkelijke, volgens de maatstaven van Bihca geschikte, klanten uit een groep 'leads' te verhogen".
- Controleer of het ontstane model u aanleiding geeft tot bijstelling van de doelstelling (*iteratie*);

Het ontstane model heeft in eerste instantie geen iteratie; de doelstelling hoeft niet gewijzigd te worden. In de loop van het onderzoek is er geen aanleiding geweest om het model te herzien. Wel is gedurende het onderzoek besloten het kwalificatieproces (blauw in de figuur) als onderwerp te nemen van dit verslag.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

Dit theoretisch kader geeft een overzicht van de in dit onderzoek gehanteerde begrippen, zoals geformuleerd in de theorie, zoals geformuleerd in het verslag en zoals geformuleerd door Bihca.

Het verkoopproces; 'lead generation'

In de inleiding wordt het belang van 'lead generation' aangegeven met behulp van een citaat. De term generatie is hier in brede zin gebruikt en heeft betrekking op het identificeren, kwalificeren en benaderen van 'leads'. Deze indeling wordt in dit verslag gebruikt en is vrij gebaseerd op Roberts & Berger (1989, p. 384). Deze auteurs hanteren de fasen 'lead generation' (in de krappe zin van het woord → identificatie), 'lead qualification', 'making the sale' (van het benaderen tot en met de daadwerkelijke verkoop) en 'maintaining customer relationships'. Deze laatste fase, evenals een groot deel van 'making the sale', zijn niet van toepassing op dit onderzoek, omdat dit alleen handelt over het deel van het verkoopproces dat wordt uitgevoerd alvorens er contact is geweest met de potentiële klant.

Lead, suspect, prospect

In de literatuur worden de termen 'lead', 'suspect' en 'prospect' niet eenduidig gebruikt. De meest gebruikte indeling is als volgt (Russell, F.A. et al. (1988), p. 125).

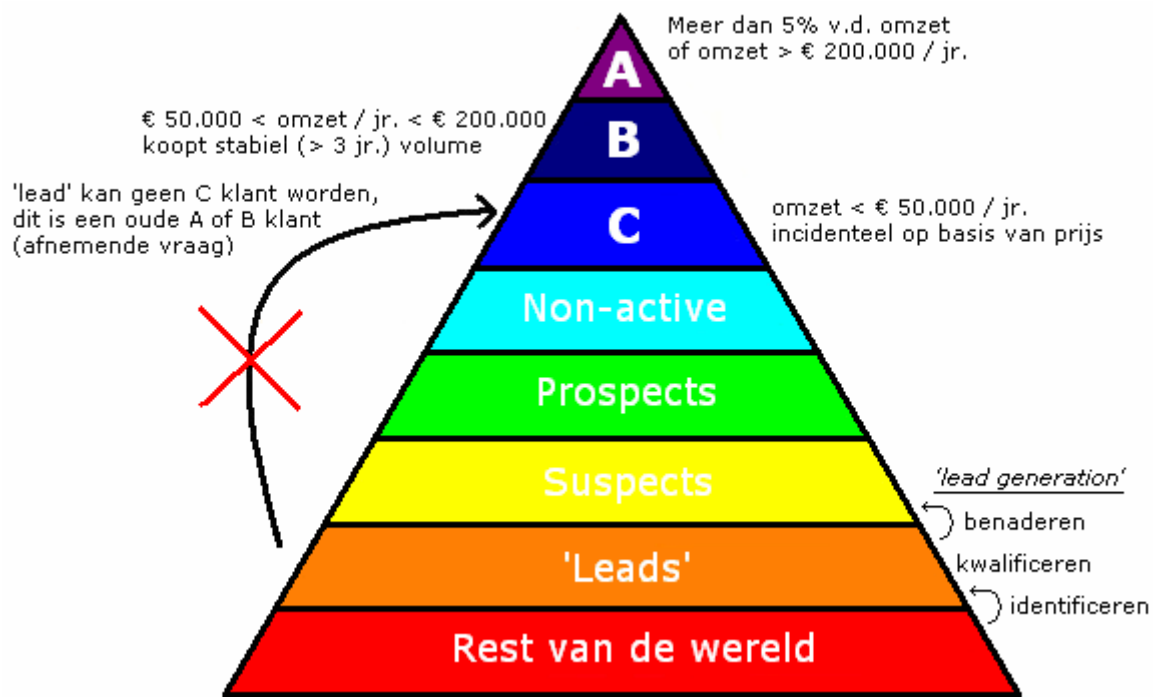
- 'lead' een persoon of organisatie welke mogelijk een 'prospect' is
- 'suspect' een synoniem voor 'lead', waarbij de naam aangeeft dat de verdenking op de 'lead' rust dat deze mogelijk een 'prospect' is
- 'prospect' een persoon of institutie welke kan profiteren door het kopen van het product en welke het kopen van de producten kan veroorloven

In dit verslag, en in het gebruik bij Bihca, hebben de termen de volgende betekenissen;

- 'lead' een bedrijf dat een potentieel interessante klant is in een bepaald segment, maar waar nog geen contact mee is geweest
- 'suspect' een bedrijf dat een potentieel interessante klant is in een bepaald segment en waar het eerste contact mee is gelegd (tot aan de eerste offerte)
- 'prospect' een bedrijf dat een potentieel interessante klant is in een bepaald segment en waarvoor bijvoorbeeld een eerste proeforder is/wordt gemaakt

In de doelstelling wordt gesproken over 'bezochte leads'. Dit zijn volgens bovenstaande indeling 'suspects'. In dit verslag wordt echter gesproken over 'bezochte leads' waar het gaat over de verhouding tussen het aantal geschikte, daadwerkelijke klanten en de groep 'bezochte leads'. De reden hiervoor is dat een 'bezochte lead' een 'suspect' is, maar niet alle 'suspects' een 'bezochte lead' zijn.

In figuur 3 zijn de termen weergegeven volgens de indeling van Bihca. Deze indeling is gebaseerd op de klantenpiramide van Curry (Westerkamp (2003, p. 16)), welke te zien is in Bijlage I. In deze figuur is de term 'leads' tussengevoegd en is de term 'actieve klanten' opgedeeld in A, B en C klanten. Bihca gebruikt deze indeling bij het kwalificeren van klanten. Uitleg over dit criterium volgt in hoofdstuk 4. Daarnaast is in de figuur aangegeven waar de fasen van de 'lead generation' zich bevinden. Identificatie vindt plaats door 'leads' te verzamelen uit de 'rest van de wereld'. Kwalificatie vindt plaats tijdens de periode dat een potentiële klant 'lead' is en deze 'lead' wordt 'suspect' nadat benadering heeft plaatsgevonden.



Figuur 3 Klantenpiramide Bihca

Structureel partnerschap

De kern van de doelstelling is het verhogen van het aantal geschikte klanten. In de inleiding wordt al vermeld dat een geschikte klant voor Bihca een klant is die een structureel partnerschap wil aangaan. Bihca wil geen traditionele 'leverancier-klant' relatie, maar een relatie waarbij de klant bereid is om verantwoordelijkheden in te leveren en waarbij een bepaalde mate van co-engineering mogelijk is. Dit houdt in dat de klant bereid is kennis te delen en toestaat dat deze kennis wordt gebruikt bij het produceren. Onder een structureel partnerschap wordt dus verstaan; 'Een langdurige, structurele relatie waarbij de klant verantwoordelijkheden (kennis, verantwoordelijkheid voor productie) overhevelt naar Bihca en waarbij een bepaalde mate van co-engineering (proactieve houding van Bihca wat betreft ontwerp en productiewijze) plaatsvindt'.

Uitsluitende, randvoorwaarde stellende en rangschikkende criteria

In hoofdstuk 4 zijn de criteria samengevoegd welke onderdeel gaan uitmaken van het stappenplan. Deze zijn echter niet allemaal van dezelfde aard. Om een indeling te kunnen toekennen (in hoofdstuk 5) zijn de criteria gerangschikt aan de hand van de volgende typen criteria (gebaseerd op indeling van Arcadis (2005, p. 18));

- Uitsluitende
Criteria met een dwingende, uitsluitende werking; een 'lead' gaat verloren als deze een onwenselijke eigenschap heeft.
- Randvoorwaarde stellende
Criteria met een afbakenende, minder dwingende werking; een 'lead' gaat verloren als deze niet aan een aantal randvoorwaarden voldoet.
- Rangschikkende
Criteria met een rangschikkende werking; een 'lead' wordt gerangschikt op basis van de voor- en nadelen die de 'lead' heeft op het gebied van een criterium.

De eerste twee vertonen veel overeenkomsten. In dit verslag heeft een uitsluitend criterium betrekking op ja/nee vragen en een randvoorwaarden stellend criterium heeft betrekking op criteria waarbij een criterium aan bepaalde condities moet worden voldaan.

Hoofdstuk 4 Kwalificatiecriteria

Aan de hand van welke criteria kan een 'lead' worden gekwalificeerd? Dit hoofdstuk bevat een omschrijving van de criteria in de huidige situatie en criteria uit de literatuur. Hierna zullen deze criteria tegen het licht worden gehouden, zo nodig worden aangevuld en worden gestructureerd, zodat een handzame hoeveelheid criteria ontstaat waarmee kan worden gekwalificeerd.

§ 4.1 Huidige criteria en criteria uit literatuur

Het verkoopproces bij Bihca is weergegeven in de klantenpiramide in figuur 3. Alvorens een 'lead' een 'suspect' kan worden dient het volgens Bihca aan de volgende criteria voldoen;

- Bihca hanteert de A, B, C klassering, weergegeven in figuur 3. De 'lead' dient een A of B klant te worden, wat inhoudt dat de potentiële klant structureel een omzet van meer dan € 50.000 per jaar genereert.
- De gewenste producten dienen grotendeels binnen de fysieke productiemogelijkheden van Bihca te liggen, op het gebied van nauwkeurigheid, omvang van product en grootte van order. Het is mogelijk om opdrachten uit te besteden die de fysieke grenzen overschrijden, maar meer dan zestig procent van de toegevoegde waarde dient intern geproduceerd te worden.
- Een 'lead' moet zich globaal binnen een straal van 600 kilometer bevinden, zodat deze nog makkelijk bezocht kan worden. Dit is geen hard criterium maar meer een richtlijn waarmee het te bedienen gebied van Bihca wordt weergegeven.
- Een 'lead' moet bereid zijn om te veranderen, om verantwoordelijkheid in te leveren en om, in de ideale situatie, een samenwerkingsverband aan te gaan. Bihca zoekt ondermeer klanten die vanwege capaciteitsgebrek, of vanwege een gebrek aan productietechnologie, gedwongen zijn om productie uit te besteden. Daarnaast is het positief dat een 'lead' gewend is aan uitbesteden.
- Een manier om te achterhalen of een bedrijf producent is of handelaar is door te kijken naar de organisatiestructuur van een bedrijf. Een bedrijf dat alleen producten ontwikkelt en ergens anders laat produceren is uiterst geschikt, maar een productiebedrijf met capaciteitstekort, of een andere reden om tactisch uit te besteden, is ook gewenst. Daarnaast is het ook een indicatie voor de manier van werken binnen een bedrijf. Een structuur met divisies op basis van productgroepen of een teamstructuur past beter bij de manier van werken van Bihca dan een structuur die bestaat uit alleen functionele divisies.
- Het te produceren product dient aan het begin van de levenscyclus¹ te zitten (dus tijdens ontwikkeling, introductie of groei), omdat Bihca geen bedrijf is dat op prijs concurreert. Voor producten die zich in een latere levensfase bevinden, heeft de Hittech Group beschikking over dochterbedrijven die producten in deze fase wel kunnen produceren.
- De omzet (per medewerker) van een bedrijf geeft een indicatie voor de grootte van het bedrijf en geeft een inschatting over de prestaties van een bedrijf.
- Doordat een 'lead' wordt geïdentificeerd aan de hand van de 'olievlekwerking' is de 'lead' mogelijk een concurrent van een huidige 'A-partner'. Om dit vast te stellen moet er bepaald worden of de karakteristieken van een 'lead' overeenkomen met de techniek die de 'A-partner' levert en het applicatiegebied dat deze bedient. Hierdoor kan worden voorkomen dat een 'lead' wordt benaderd terwijl de huidige A-partner dit niet wenselijk vindt.

¹ Voor meer informatie over de levenscyclus van een product; Product Lifecycle Management (http://en.wikipedia.org/wiki/Product_life_cycle_management)

Tabel 1 bevat een overzicht van criteria uit de literatuur die zijn gevonden aan de hand van een literatuurstudie gedurende een week. Deze dekken globaal alle criteria die te vinden zijn in de literatuur. In de volgende paragraaf wordt deze hoeveelheid criteria gefilterd tot een handzame hoeveelheid die kan dienen als uitgangspunt voor het stappenplan. Het filteren bestaat uit het samenvoegen van gelijksoortige criteria, verwijderen van niet relevante criteria en toevoegen van ontbrekende criteria.

Criteria uit de literatuur		
Volume van potentiële handel Continuïteit van potentiële handel Locatie van potentiële klant (Jackson, Cunningham & Cunningham (1988, p. 89))	Wanneer koopt potentiële klant? Waarde van potentiële klant Sterkte en zwakte potentiële klant (Doyle (1994, p. 300))	Grootte van de order Winstgevendheid van de order (Dalrymple, Cron & DeCarlo (2004, p. 125))
Toekomstige vraag Werkzaamheden potentiële klant Soort producten potentiële klant Klanten van potentiële klant Concurrenten potentiële klant Huidige (relatie met) leveranciers (Churchill, Ford & Walker (1985, p. 85))	Segment dat potentiële klant bedient Grootte potentiële klant, consumptieniveau Aard van producten, technologie en processen potentiële klant Bestedingsniveau op bepaalde gebieden (Majaro (1993, p. 166))	Groeimogelijkheid (Still, Cundiff & Govoni (1988, p. 32))

Tabel 1 Kwalificatiecriteria uit literatuur

§ 4.2 Samengevoegde criteria

De criteria uit de literatuur en de criteria die gehanteerd worden bij Bihca vertonen vrij veel overeenkomsten. Om een compleet overzicht van criteria te krijgen zijn min of meer gelijke criteria samengevoegd in tabel 2. In deze tabel staan ook de ontbrekende criteria en belangrijke criteria die in het geval van Bihca niet van toepassing zijn.

Verklaring samenvoeging criteria			
Locatie van 'lead'	Locatie van potentiële klant Locatie 'lead' (straal 600 km.)	A,B,C (Omzet)	Bestedingsniveau op bepaalde gebieden A,B,C criteria (zie § 4.1) Waarde van potentiële klant
Passend bij competenties?	Past aard product bij competenties? Aard van producten, technologie en processen potentiële klant	A,B,C (Continuïteit)	A,B,C criteria (zie § 4.1) Continuïteit van potentiële handel Wanneer koopt potentiële klant? Toekomstige vraag Huidige (relatie met) leveranciers Aard van producten, technologie en processen potentiële klant Waarde van potentiële klant
Passend in segment?	Soort producten potentiële klant 'Lead' in passend segment? Aard van producten, technologie en processen potentiële klant		
Concurrent huidige partner?	Concurrenten potentiële klant Concurrenten 'lead' (partnerschap)	Groeimogelijkheid	Klanten van potentiële klant Segment dat potentiële klant bedient Groeimogelijkheid
Producent of handelaar?	Werkzaamheden potentiële klant Producent of handelaar?	Uitbesteden	Gewend aan uitbesteden?
Omzet per medewerker	Grootte potentiële klant, consumptieniveau Omzet van 'lead' Aantal medewerkers van 'lead'	Fysieke omvang	Volume potentiële handel Grootte van de order Grootte potentiële klant, consumptieniveau Afmetingen product/order Vereiste nauwkeurigheid Levenscyclus product
Waar wordt geproduceerd?	Waar produceert 'lead'?	Betalingszekerheid	Liquiditeit, betalingsgedrag (klant in staat te betalen?)
Veranderingen	Recente veranderingen bij 'lead'	Concurrent van Bihca	Concurrent (kwaliteit en prijs concurrent)
Organisatiestructuur	Organisatiestructuur		
Decision Maker	Decision maker bij 'lead'	Niet van toepassing	Winstgevendheid van de order Maatschappelijk (MVO van klant) Visie (past deze bij Bihca?) Stakeholders (eisen politiek, milieu, ...)

Tabel 2 Uiteindelijke criteria

Samenvallen criteria

Na zorgvuldige bestudering van alle criteria uit paragraaf 4.1 is een indeling gemaakt (zie tabel 2) waarbij de overeenkomstige criteria (rechterkolommen) zijn samengevoegd tot de dikgedrukte criteria in de linkerkolom. Er zijn enkele criteria toegevoegd om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen.

Allereerst is het criterium ‘Concurrenten’ toegevoegd. Naast het feit dat een ‘lead’ concurrent kan zijn van een huidige partner kan het ook van belang zijn om te weten welke prijs en kwaliteit de eigen concurrenten hanteren. Een ‘lead’ zal slechter kwalificeren als van te voren bekend is dat een concurrent van Bihca een bepaalde kwaliteit levert tegen een dusdanig lage vraag dat Bihca niet kan concurreren.

Daarnaast is het van belang dat een ‘lead’ in staat is om te betalen voor het product. Een deel van de definitie van een ‘prospect’ van Russell (zie hoofdstuk 3) is immers dat de ‘lead’ ‘het kopen van de producten kan veroorloven’. Vandaar dat het criterium ‘Betalingse zekerheid’ is toegevoegd.

Niet relevante criteria

Tijdens het bestuderen van de bestaande criteria bij Bihca en de criteria uit de literatuur zijn enkele criteria naar voren gekomen die niet zomaar over het hoofd mogen worden gezien. Deze (in tabel 2 roodgekleurde) criteria zijn overwogen, maar om onderstaande redenen niet van toepassing.

- **Winstgevendheid van de order**
De winstgevendheid van een order is geen criterium, omdat dit rechtstreeks te beïnvloeden is. De winstgevendheid wordt namelijk bepaald op het moment dat een offerte wordt gemaakt voor een bepaald product, zodat de winst van te voren is ingecalculeerd en zodoende alleen kan afwijken als intern dingen fout gaan (productiefouten bijv.).
Daarnaast is er een ander waarderingscriterium, het A, B, C criterium, dat eenzelfde soort rol vervult als het winstgevendheidcriterium.
- **Maatschappelijk**
Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt rekening gehouden met de maatschappelijke impact die activiteiten van een bedrijf, en klanten van een bedrijf, kunnen hebben. Als een potentiële klant verantwoordelijk is voor het verdwijnen van delen regenwoud of, zoals in het geval van Bihca, producent is in de wapenindustrie, dient overwogen te worden of het wenselijk is om in zee te gaan met een potentiële klant. Bihca loopt niet voorop in de ontwikkelingen van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, simpelweg omdat het zich dat nog niet kan permitteren. Om deze reden is maatschappelijk verantwoord ondernemen niet als criterium opgenomen in het stappenplan.
- **Visie**
De visie van een potentiële klant is niet relevant, omdat hiermee niet letterlijk ‘leads’ van elkaar onderscheiden kunnen worden. Een partnerschap tussen Bihca en een potentiële klant is ideaal als de potentiële klant gewend is aan uitbesteden en ook open staat voor het inleveren van verantwoordelijkheden. Visie als begrip is te globaal om dit te verwoorden en in plaats daarvan worden ‘uitbesteden’ en ‘het inleveren van verantwoordelijkheden’ opgenomen in de lijst van criteria.
- **Stakeholders**
De eisen vanuit politiek, milieu, de klanten van de potentiële klant die je kan bedienen en andere, kunnen in deze fase niet als criterium worden gezien, omdat deze eisen niet klantafhankelijk zijn. Deze eisen zijn namelijk afhankelijk van het marktsegment en hebben betrekking op de tweede onderzoeksvraag, welke buiten het spectrum van dit verslag valt.

§ 4.3 Uiteindelijke criteria

In paragraaf 1.4 wordt uitgelegd dat dit verslag alleen handelt over de periode tot aan het eerste contact. Dit heeft tot gevolg dat niet alle criteria kunnen worden ingevuld in dit stadium. De reden hiervoor is dat niet over alle criteria informatie is te vinden. Aan de ene kant geen rechtstreekse informatie, zoals de prijs en kwaliteit van je concurrenten (als de 'lead' al producten uitbesteedt). Aan de andere kant geen indirecte informatie, zoals bijvoorbeeld een indicatie op de website van een 'lead' waaruit is op te merken dat een 'lead' gewend is om uit te besteden.

Over de volgende vier criteria is pas informatie te vinden na contact te hebben gehad.

- **Fysieke omvang**
De exacte omvang van een product of order is in geen geval van te voren in te schatten. Ten eerste is niet bekend welk (deel-) product de 'lead' eventueel wil uitbesteden. Daarnaast is niet te achterhalen in welke ordergrootte en al helemaal niet met welke nauwkeurigheid de producten geproduceerd dienen te worden.
- **Uitbesteden**
Voordat een 'lead' is benaderd is niet te achterhalen of een 'lead' gewend is aan uitbesteden en of de 'lead' welwillig is om een passend product uit te besteden.
- **Concurrenten**
Er is bijna geen mogelijkheid voorhanden om voor het eerste contact te achterhalen aan welke concurrent, in het geval van uitbesteding, de 'lead' uitbesteedt. Daarnaast zal er zeker niet de mogelijkheid zijn om er achter te komen welke prijs en kwaliteit de concurrent hanteert.
- **Betalingszekerheid**
De betalingszekerheid is eventueel voor het eerste contact te achterhalen. Dit is echter niet zinnig, omdat bij voorbaat geen enkele indicatie bestaat of een 'lead' ooit klant wordt. Het opvragen van kredietinformatie over 'leads' vindt daarom doorgaans plaats net voordat een order wordt geaccepteerd.

De resterende criteria in tabel 3 zijn in mindere of meerdere mate in te vullen voordat het eerste contact is geweest met een 'lead'. Daarachter staan mogelijke indicatoren en bronnen.

Criterium	Indicatoren	Bronnen
Locatie van 'lead'	Adres	Internet / directories
Passend bij competenties?	Competentie Bihca Producten van 'leads'	Kerncompetenties Bihca (website) Internet / brochures
Passend in segment?	Segmentindeling Bihca Producten van 'leads' Klanten van 'leads'	Documentatie Bihca Internet / brochures Internet (referenties)
Concurrent huidige partner?	Werkzaamheden 'leads' Werkzaamheden huidige partners	Internetsite 'leads' Internetsite huidige partners, interne kennis
Producent of handelaar?	Categorie werkzaamheden	Internet / directories
Omzet per medewerker	Omzet Aantal medewerkers	Website 'leads', firmendatabases, KvK e.d. Website 'leads', firmendatabases, KvK e.d.
Waar wordt geproduceerd?	Land → Adres	Internet / directories
Veranderingen	Verhuizing Overnames Reorganisatie	KvK e.d., website 'leads', krant/tijdschrift KvK e.d., website 'leads', krant/tijdschrift KvK e.d., website 'leads', krant/tijdschrift
Organisatiestructuur	Organigram	Internet / brochures
Decision Maker	Functies	Website 'leads'
A, B, C	Omzet orders / jaar Continuïteit	Schatting Schatting
Groeimogelijkheid	Potentie producten	Schatting

Tabel 3 Criteria met indicatoren en bronnen²

² Variabelen die een organisatiestructuur kenmerken zijn het missen van een productieafdeling, 'span of control', 'depth of control' en soorten divisies. Schattingen op basis van indirecte informatie als marktprognoses, concurrentie, grootte en activiteiten klant, ervaring, enz.

Hoofdstuk 5 Criteria indelen en waarderen

Voordat het stappenplan is ontworpen is de groep uiteindelijke criteria verder ingedeeld omdat deze criteria niet allemaal van dezelfde aard zijn. In de volgende paragraaf is een indeling aangebracht op basis van de verschillende typen criteria die zijn onderscheiden in hoofdstuk 3. Op basis van de indeling uit de eerste paragraaf is in de tweede paragraaf een volgorde aangebracht in de rangschikkende criteria.

§ 5.1 Criteria indelen

In deze paragraaf is een indeling gemaakt aan de hand van de aard van de criteria. Deze kunnen van uitsluitende aard, van randvoorwaarde stellende aard en van rangschikkende aard zijn. Een indeling op basis van de aard van het criterium is gegeven in tabel 4.

Criterium	Aard van criterium	Uitleg
Locatie van 'lead'	Uitsluitend	Wel of niet binnen 600 kilometer
Passend bij competenties?	Uitsluitend	Wel of niet overeenkomstig met competenties
Passend in segment?	Uitsluitend	Wel of niet passend in segment
Concurrent huidige partner?	Uitsluitend	Wel of geen concurrent van huidige partner
Producent of handelaar?	Uitsluitend	Producent of handelaar
Waar wordt geproduceerd?	Randvoorwaarde stellend	'Lead' dient in West Europa te produceren
Omzet per medewerker	Rangschikkend	De ratio is in toenemende mate gewenst
Veranderingen	Rangschikkend	Een verandering is in zekere mate (on-) gewenst
Organisatiestructuur	Rangschikkend	Een bepaalde structuur is wenselijker dan een andere
Decision Maker	Rangschikkend	De ene functie is wenselijker dan de andere
A, B, C	Rangschikkend	Meer omzet en continuïteit is wenselijker
Groeimogelijkheid	Rangschikkend	Groei is wenselijker dan stagnatie of afname

Tabel 4 Indeling criteria aan de hand van typen criteria

Naast de eerste vijf heeft ook het zesde criterium een uitsluitend karakter; er wordt wel of niet aan een randvoorwaarde voldaan. Zodoende wordt het stappenplan in twee delen opgesplitst; een deel dat bestaat uit uitsluitende criteria en een deel dat bestaat uit rangschikkende criteria. In de volgende paragraaf worden de rangschikkende criteria onderling gewaardeerd, omdat het ene criterium meer invloed dient te hebben dan het andere. Dit is niet mogelijk bij de uitsluitende criteria omdat deze een rigoureuze uitspraak doen en geen mate van geschiktheid weergeven.

§ 5.2 Criteria waarderen

Niet ieder criterium is even belangrijk. Bihca geeft bijvoorbeeld aan dat het A,B,C criterium het belangrijkste is. Door voor ieder criterium te bepalen of het belangrijker of minder belangrijk is dan het criterium waarmee het wordt vergeleken, is een volgorde bepaald binnen de rangschikkende criteria (Tabel 5, naar een methode van Kroonenberg, van den & Siers (1998, p. 89)). Op basis van deze rangorde is een weegfactor van 1, 2 of 3 toegekend. Het belangrijkste criterium krijgt een weegfactor 3, het tweede en derde criterium een weegfactor 2 en de laatste drie criteria een weegfactor 1. Een waarde 1 in de tabel geeft aan dat criterium X belangrijker is dan criterium Y, een waarde 0 het tegenovergestelde. De weegfactoren worden in het volgende hoofdstuk gebruikt bij het ontwerpen van het stappenplan.

X \ Y	1	2	3	4	5	6	Tot	WF
1 Omzet / medewerker	x	1	1	1	0	0	3	2
2 Veranderingen	0	x	0	0	0	0	0	1
3 Organisa-tiestructuur	0	1	x	0	0	0	1	1
4 Decision Maker	0	1	1	x	0	0	2	1
5 A, B, C	1	1	1	1	x	1	5	3
6 Groeimogelijkheid	1	1	1	1	0	x	4	2

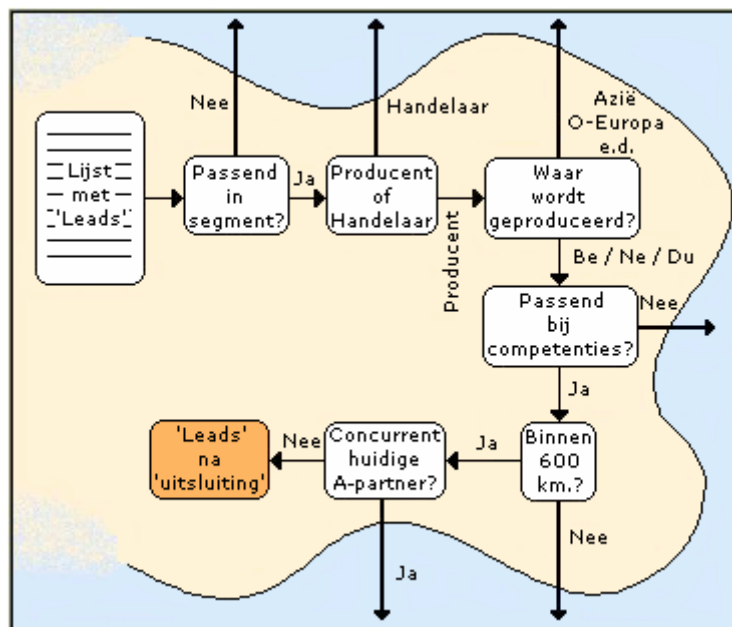
Tabel 5 Bepalen weegfactoren

Hoofdstuk 6 Ontwerp stappenplan

Nadat de criteria in de vorige hoofdstukken zijn verzameld en gestructureerd dienen deze de vorm aan te nemen van een stappenplan waarmee in de praktijk gewerkt kan worden. Achtereenvolgens worden de uitsluitende en de rangschikkende criteria omgevormd tot een praktisch instrument in de volgende paragrafen.

§ 6.1 Uitsluitende fase

Het kwalificeren van 'leads' behelst het spiegelen van de karakteristieken van de 'leads' aan de gestelde criteria. Naast het vergelijken van overeenkomsten tussen karakteristieken en criteria, kan in eerste instantie gekeken worden naar 'leads' die niet aan de uitsluitende criteria voldoen. Hierdoor kan een grote groep 'leads' teruggebracht worden tot een kleinere groep voorgekwalificeerde 'leads'. Deze fase wordt weergegeven met de Duitse term 'Vorentscheidung'. Onderstaand figuur geeft, met enkele simpele vragen, deze fase weer.



Figuur 4 'Vorentscheidung'

De volgorde van deze vragen is dusdanig dat de eerste vragen de striktste criteria (waar het minst op kan worden afgeweken) bevatten en dat, naarmate de vragen vorderen, er meer ruimte is voor afwijken van de criteria. Zodoende kan er na het uitvoeren van deze 'Vorentscheidung' voor gekozen worden om, van achter naar voren, vragen te laten vervallen, om daarna nog een betekenisvolle, goede lijst over te houden. Het roze gebied geeft aan dat een 'lead' zich nog in het proces bevindt en het blauwe gebied geeft aan dat een 'lead' verloren is gegaan. Tijdens het uitvoeren van de 'Vorentscheidung' is het van belang om een 'lead' niet zonder overwegingen uit te sluiten.

Overwegingen

- **Passend in segment?**

Bevindt de 'lead' zich in het segment dat beschouwd wordt? In het kader van dit rapport is het de vraag of een 'lead' zich in het pompensegment bevindt. Veelal zal dit het geval zijn bij de groepen met 'leads' waarmee wordt gewerkt, omdat het stappenplan per segment zal worden uitgevoerd. In het geval dat dit niet zo is moet worden beslist of de 'lead' in

een ander segment past dat wordt bediend. Door dit te documenteren ontstaat een lijst die kan worden aangewend als een ander segment wordt onderzocht. Een segment kan uit vele subsegmenten bestaan waarvan een deel niet relevant is, zoals bijvoorbeeld producenten van pompsystemen (zie hoofdstuk 7).

- **Producent of handelaar?**

Is de 'lead' producent of handelaar? Bihca dient een product van een 'lead' over te kunnen nemen. Dit kan alleen als de 'lead' zeggenschap heeft over het product. Dat is niet het geval indien een 'lead' handelaar is op het gebied van pompen. Een producent kan er daarentegen voor kiezen om een deel van zijn productie uit te besteden of kan daartoe genoodzaakt zijn. In het geval dat de 'lead' geen productie herbergt, maar wel producten ontwikkelt, kan deze 'lead' ook tot de producenten worden gerekend. Een 'lead' die alleen ontwikkelt heeft namelijk ook de zeggenschap over het product dat het ontwikkelt. In het geval dat een 'lead' handelaar is kan worden uitgezocht van welke producenten pompen worden verhandeld. Deze producenten kunnen dan meegenomen worden in het kwalificatieproces.

- **Waar wordt geproduceerd?**

De 'lead' dient baat te hebben bij het toekennen van een deel van de productie aan Bihca. Het is zodoende van belang dat Bihca kan concurreren tegen de situatie zoals die nu is bij de 'lead'. Dit is niet mogelijk indien de 'lead' uitsluitend in een land produceert waar zeer goedkoop geproduceerd kan worden. Van belang is dat wordt afgevraagd voor welke markt de 'lead' in bijvoorbeeld Azië wordt produceert. Is dat voor de Europese markt dan kan Bihca daar niet tegen concurreren. Heeft een 'lead' echter een productiefaciliteit in Azië waarmee het de Aziatische markt bedient en een faciliteit in Europa waarmee het de Europese markt bedient, dan kan Bihca concurreren met deze Europese faciliteit.

- **Passend bij competenties?**

Heeft de 'lead' productspecificaties die passen binnen de competenties die Bihca heeft? In het geval van Bihca is het de vraag of de activiteiten van een 'lead' onderdelen bevatten die binnen speciale metalen, minidelen of precisiedelen passen. Een 'lead' kan bijvoorbeeld wel pompen produceren, maar deze vervaardigen uit kunststof. Dit komt niet overeen met de competenties van Bihca. Ook kan in dit stadium worden geschat of de productomvang binnen de mogelijkheden van Bihca valt. Het is van belang dat er niet strikt naar de eigen competenties wordt gekeken, maar dat er ook de mogelijkheid blijft bestaan om, de potentie die een nieuwe competentie zou bieden, te bekijken.

- **Binnen 600 km.?**

Bevindt de 'lead' zich *globaal* binnen een straal van 600 kilometer? Dit is geen strikt criterium, maar geeft een indicatie over het gebied waarbinnen Bihca klanten bedient en waarmee wordt getracht te realiseren dat een klant binnen een dag te bezoeken is.

- **Concurrent huidige A-partner?**

Is de 'lead' een concurrent van een huidige A-partner en wenst deze partner dat Bihca niet samenwerkt met zijn concurrenten? Hierbij wordt een vreemd spanningsveld benaderd. Aan de ene kant zijn 'leads', volgens de 'olievlekmethode', gebaseerd op bestaande klanten en is een deel van de kracht van de methode afkomstig van het kunnen aanwijzen van referenties. Aan de andere kant kan die bestaande klant wensen dat er geen samenwerking bestaat met zijn concurrenten. In eerste instantie lijkt dit een tegenstelling die de werking van de 'olievlekmethode' onbruikbaar maakt. Maar doordat in veel segmenten zoveel verschillende applicatiegebieden worden bediend en gebruik wordt gemaakt van vele verschillende technieken, is dit niet het geval. Dit criterium is hierdoor ook aan een stuk interpretatie onderhevig, want oppervlakkig kunnen bedrijven concurrenten lijken (ze produceren bijvoorbeeld beide centrifugaalpompen voor de schoonmaakindustrie), terwijl ze dat in de praktijk niet zijn. Het is daardoor van belang

om duidelijk in kaart te brengen tot in hoeverre de applicatiegebieden met elkaar overeenkomen (zullen de 'leads' ieder dezelfde klant kunnen bedienen?) en tot in hoeverre de producten met elkaar overeenkomen (is de techniek van de producten gelijk?). In het laatste geval is het aannemelijker dat de huidige A-partner eist dat er geen samenwerking plaatsvindt.

Van de eerste drie criteria is niet af te wijken, terwijl bij de laatste drie ruimte is voor nadere overwegingen. Door deze criteria in omgekeerde volgorde te beschouwen kan, zo nodig, worden overwogen om afgevalen 'leads' toch mee te nemen in het vervolgtraject. In hoofdstuk 7 wordt deze fase getest aan de hand van drie keer vijf 'leads'.

§ 6.2 Rangschikkende fase

Tijdens rangschikkende fase worden gegevens verzameld over de 'leads' die door de uitsluitende fase zijn gekomen. Op basis van deze gegevens worden de criteria beoordeeld. De voorgekwalificeerde 'leads' hebben de potentie om een geschikte klant te zijn en met behulp van onderstaande scorekaart kan bijvoorbeeld een volgorde van benaderen worden vastgesteld. Daarnaast verschaft deze fase aanvullende informatie, voornamelijk in de vorm van een schatting, aan de verkoop buitendienst.

WF	Criterium	Toestand	Punten	Score	Totaal
2	Omzet/medew.	zie grafiek	...		
WF	Criterium	Toestand	Punten	Score	Totaal
1	Veranderingen	reorganisatie; prod. lage-lonen-land	0		
		verhuizing, advert., overname (neg.)	1		
		geen verandering	2		
		verhuizing, advertenties (groei)	3		
		overname; kennis binnenhalen	4		
		reorganisatie; kosten flexibel maken	5		
WF	Criterium	Toestand	Punten	Score	Totaal
1	Organisatiestr.	geen info	0		
		veel hiërarchie	1		
		functionele divisies	2		
		productgroep divisies	3		
		teamstructuur	4		
		geen productie (ontwikkeling)	5		
WF	Criterium	Toestand	Punten	Score	Totaal
1	Dec. Maker	geen info	0		
		prijskoper (inkoop)	1		
		productieafdeling	2		
		R&D groot bedrijf (tactisch uitb.)	3		
		R&D klein bedrijf (noodzaak uitb.)	4		
		strategische samenwerking (inkoop)	5		
WF	Criterium	Toestand	Punten	Score	Totaal
1,5	Omzetpotentie	geen info	0		
		< 50.000	1		
		> 50.000 (niet zeker)	2		
		> 50.000 (relatieve zekerheid)	3		
		> 200.000 (niet zeker)	4		
		> 200.000 (relatieve zekerheid)	5		
WF	Criterium	Toestand	Punten	Score	Totaal
1,5	Continuïteit	geen info	0		
		eenmalig (prijskoper)	1		
		> eenmalig (niet rep., geen intro.)	2		
		> eenmalig (repeterend, introducties)	3		
		> 3 jaar (niet rep., geen intro.)	4		
		> 3 jaar (repeterend, introducties)	5		
WF	Criterium	Toestand	Punten	Score	Totaal
2	Groeimog.	geen info	0		
		afname	1		
		stagnatie	2		
		groei applicatiegebieden	3		
		groei beschouwd segment	4		
		groei in beide	5		
Som Totaal					

Figuur 5 Scorekaart

Werking van scorekaart

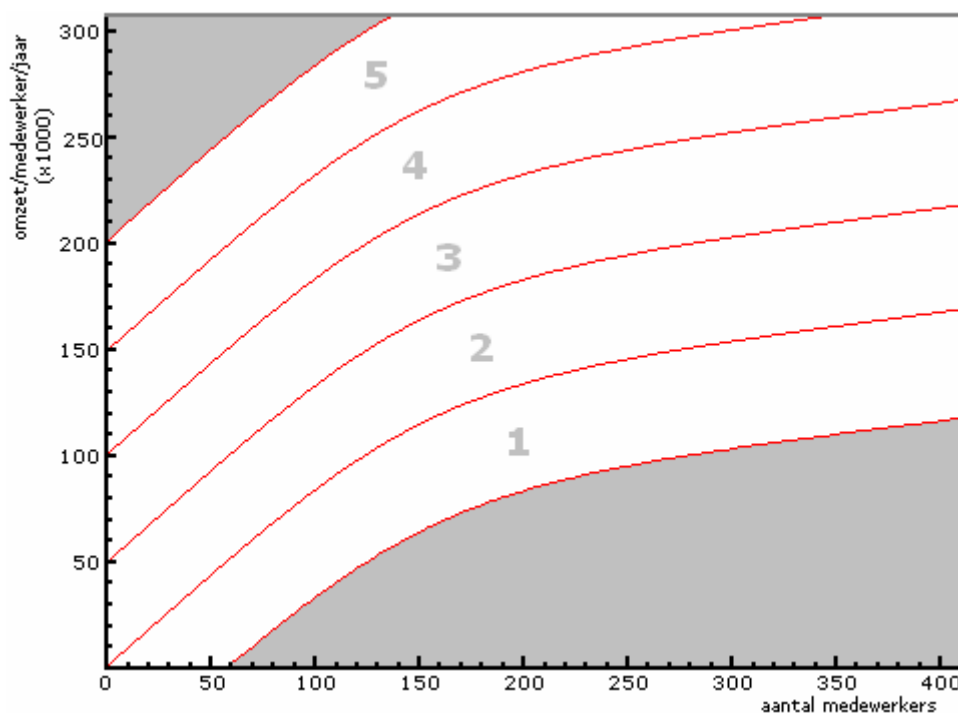
De scorekaart in figuur 5 is niet de eerste versie. In eerste instantie is een scorekaart ontworpen waarbij een criterium een negatieve, neutrale of positieve score kon behalen. Tijdens de testfase werd echter duidelijk dat er behoefte was aan meer spreiding binnen de antwoordmogelijkheden per criterium. Daarnaast waren de keuzemogelijkheden zeer abstract, terwijl tijdens het testen gespecificeerde toestanden naar voren kwamen.

De zes uitsluitende criteria zijn weergegeven in figuur 5, waarbij het vijfde criterium (A, B, C) is opgesplitst in twee criteria. Deze bestaat uit twee componenten; de potentiële omzet die een 'lead' kan genereren en de continuïteit waarmee dit kan worden gegenereerd, welke beide van evenveel belang zijn (beide weegfactor 1,5 dus).

Bij het opstellen van de scorekaart is er vanuit gegaan dat een score van twee een gemiddelde toestand weergeeft. Aangezien het aantal te behalen punten tussen de 0 en 5 ligt, zijn er meer positieve scoringsmogelijkheden dan lage scoringsmogelijkheden. De behoefte aan meer spreiding binnen de antwoordmogelijkheden kwam namelijk in meerdere mate voort uit positieve antwoordmogelijkheden dan uit negatieve. Daarnaast maakt het niet uit waar het gemiddelde ligt als tijdens het werken met, en interpreteren van, de scorekaart maar uit wordt gegaan van ditzelfde gemiddelde. Het onderscheid tussen criteria en indicatoren, zoals in tabel 3 is weergegeven, komt niet meer zo duidelijk naar voren in deze scorekaart, omdat de mogelijke toestanden de rol van de indicatoren heeft overgenomen. Het vervolg van deze paragraaf behandelt de scorekaart gedetailleerd.

- **Omzet per medewerker**

Het criterium 'omzet per medewerker' is een veelgebruikte maatstaf waarmee de verrichtingen van een bedrijf kunnen worden gemeten. In de eerste versie van de scorekaart werd gehanteerd dat een waarde onder de € 100.000 per medewerker negatief was en een waarde boven de € 150.000 positief. Een waarde hiertussen had een neutrale score. Er is echter een verschil tussen bijvoorbeeld € 180.000 per medewerker bij een bedrijf van 200 medewerkers en € 180.000 per medewerker bij een bedrijf van 20 medewerkers. Op basis van deze gedachte is de grafiek uit figuur 6 opgesteld.



Figuur 6 Grafiek Omzet / Medewerker

De grafiek geeft vijf stroken waarbinnen een 'lead' zich kan bevinden. Bevindt de 'lead' zich hierbuiten dan scoort het geen punten. De stroken zijn niet lineair, omdat niet kan worden gesteld dat de fractie 'omzet / medewerker' eindeloos mee kan stijgen met het aantal medewerkers. Het midden van de verdeling en de breedte van de stroken is gebaseerd op de data en kennis uit het invullen van de eerste scorekaart aan de hand van de bestaande 'leads' (deze zijn onderdeel van het testtraject zoals te zien is in hoofdstuk 7). Bij het invullen van dit criterium dient rekening te worden gehouden met het feit dat de grafiek niet is gebaseerd op een grote groep 'leads'. De score op dit criterium is gebaseerd op een schatting.

- **Veranderingen**

Dit criterium is een goed voorbeeld van het concretiseren van een criterium aan de hand van gespecificeerde toestanden. In eerste instantie waren alle mogelijke veranderingen aparte indicatoren, waarbij moest worden bepaald of de veranderingen een positieve, neutrale of negatieve uitwerking hadden voor Bihca. Door te bepalen wat nu eigenlijk positieve of negatieve veranderingen zijn die voor kunnen komen is een praktisch beeld van dit criterium ontstaan. Reorganisaties, verhuizingen, personeelsadvertenties en bedrijfsovernames, die ieder positieve of negatieve redenen kunnen hebben, zijn geordend naar gewenstheid. Zoals te zien is krijgt de toestand 'geen (recente of relevante) veranderingen' (het gemiddelde) een score van twee. Er moet echter opgemerkt worden dat er een verschil is tussen de situatie waarbij daadwerkelijk geen veranderingen voorgekomen zijn bij een 'lead', en een situatie waarbij geen informatie te vinden is over veranderingen bij 'leads'. Door de grote zoekmogelijkheid van het internet is er echter van uit gegaan dat een mogelijke verandering altijd gevonden kan worden op de website van de 'lead', in online tijdschriften of in online nieuwssites. Indien er niet gespecificeerde relevante veranderingen optreden (denk bijvoorbeeld aan het aanschaffen van een nieuwe machine door een 'lead'), dient er een interpretatie gedaan te worden over de score aan de hand van de verandering (door de niet gespecificeerde verandering bijvoorbeeld te vergelijken met een toestand die is opgenomen in de scorekaart).

- **Organisatiestructuur**

De organisatiestructuur van een 'lead' bevat twee soorten informatie. Allereerst kan aan de hand van de organisatiestructuur worden bepaald of de 'lead' geen productieafdeling herbergt. Dit is positief omdat het betekent dat de 'lead' alle productiewerkzaamheden uitbestedt (dit betekent wel dat er met zekerheid sprake is van concurrentie). De andere toestanden die dit criterium kan aannemen hebben te maken met de manier van werken van een 'lead' en of deze manier past bij de manier die Bihca wenst te zien. Het is bijvoorbeeld positief als een 'lead' een team, met vertegenwoordigers van alle functionaliteiten, samenstelt dat verantwoordelijk is voor een product of een order. Een hiërarchische (vaak bureaucratische) structuur daarentegen is niet wenselijk.

- **Decision Maker**

De 'decision maker' is diegene binnen een bedrijf die verantwoordelijk is voor de uitbestedingsbeslissing. Dit criterium is om twee redenen relevant. Als eerste is de naam van de 'decision maker' belangrijke informatie voor de verkoper buitendienst alvorens hij een bedrijf benaderd. In het geval dat deze informatie beschikbaar is hoeft de verkoper dit niet meer uit te zoeken. De kans is dan kleiner dat er tijd verspild wordt aan contact met iemand binnen de 'lead' die geen beslissingsbevoegdheid heeft.

De functie die de 'decision maker' bekleedt binnen een bedrijf zegt ook iets over de manier waarop men de uitbestedingstaak uitvoert. Bihca is op zoek naar 'leads' die een partnerschap willen aangaan. Het is dus niet positief als een 'lead' prijskoper is; op basis van prijs op zoek gaat naar een geschikte leverancier. Een prijskoper (veelal een inkoopafdeling) zal bij iedere koopbeslissing opnieuw op zoek gaan naar de goedkoopste

leverancier (bij gestelde kwaliteit) en dus is een langdurige samenwerking niet reëel. Een 'lead' kan een positieve score krijgen in het geval dat de uitbestedebeslissing bij de ontwerpafdeling (R&D) van een bedrijf ligt of als een inkoopafdeling tactisch uitbestede. In dat geval bestaat er een rol voor Bihca in het medeontwerpen van een product, waardoor vanzelf een samenwerkingsverband ontstaat.

- **Omzetspotentie**

Het eerste deel van het A, B, C criterium beschouwt de omzetspotentie die een klant heeft. De classificatie kan bepaald worden door een percentage te berekenen dat weergeeft welke fractie van de totale productie door Bihca moet worden overgenomen. Als een 'lead' bijvoorbeeld twee miljoen euro omzet maakt dient Bihca ($200.000/2.000.000$) tien procent van de productie over te kunnen nemen om de 'lead' A-partner te noemen en ($50.000/2.000.000$) tweeënhalf procent over te kunnen nemen om de 'lead' B-partner te noemen. Door vervolgens, met behulp van de productspecificaties, te schatten welke fractie van de producten en de productreeks van een 'lead' mogelijk kan worden vervaardigd door Bihca, kan een schatting worden gemaakt over de omzetspotentie van een 'lead'. Er wordt hierbij vanuit gegaan dat de omzet van een 'lead' volledig wordt bepaald door productie, en de fractie mogelijk interessante arbeid is gebaseerd op een, in meer of mindere mate zekere, schatting naar aanleiding van de productspecificaties op de website van de 'lead'.

- **Continuïteit**

Het A, B, C criterium is niet uitsluitend afhankelijk van de hoogste omzetspotentie. Een 'lead' kan ook geschikt zijn als met een bepaalde continuïteit minder omzet genereert (bijvoorbeeld drie jaar lang € 80.000 tegenover eenmalig € 200.000). Een 'lead' scoort negatief op dit criterium in het geval dat de 'lead' eenmalig uitbestedt ('lead' is bijvoorbeeld prijsskoper). Een positieve score wordt behaald als een 'lead' meer dan éénmalig uitbestedt of zelfs een partnerschap aan wil gaan met zijn leveranciers (Bihca hanteert een periode van langer dan drie jaar). Continuïteit is tevens afhankelijk van de frequentie waarmee een 'lead' nieuwe producten (gelijksoortig aan het product dat Bihca kan produceren voor de 'lead') introduceert en afhankelijk van de mate waarin het betreffende product een repeterend karakter heeft (als Bihca een product heeft overgenomen dat slijtagegevoelig is, zal het bijvoorbeeld repeterend zijn).

- **Groeiomogelijkheid**

In figuur 3 in hoofdstuk 3 wordt bij de uitleg over de klantpiramide van Bihca vermeld dat een klant nooit als C-klant het verkoopproces kan betreden. In het geval dat het product of de klant een grote groeipotentie heeft is hierop een uitzondering mogelijk. Het is immers zonde om een klant niet te beleveren als deze dit jaar twintigduizend euro omzet genereert, maar over twee jaar misschien wel tweehonderdduizend euro genereert. Het is dus van belang om in kaart te krijgen of een 'lead' te maken heeft met afname van productie, stagnatie of groei. Groei kan opgesplitst worden in groei van het segment waarin de 'lead' zich bevindt en groei van de applicatiesegmenten waarbinnen de klanten van de 'lead' zich bevinden.

In hoofdstuk 7 zijn de 'Vorentscheidung' uit paragraaf 6.1 en de scorekaart uit paragraaf 6.2 getest aan de hand van drie groepen van vijf 'leads'.

Interpretatie van scores

De criteria in de rangschikkende fase zijn van dusdanige aard dat ze een grotere bron van onzekerheid met zich meebrengen dan de criteria in de 'Vorentscheidung'. Waar tijdens de 'Vorentscheidung' maar bij enkele criteria een uitspraak onderhevig is aan de interpretatie van de uitvoerder, verschijnen in deze fase aanvullende bronnen van onzekerheid. Als eerste is er sprake van enkele veronderstelde causale verbanden waarbij onzeker is of deze

veronderstelling juist is. Zo wordt er verondersteld dat een bedrijf dat vermeldt dat het een partner is voor zijn klanten, in enige mate ook partnerschappen aangaat met zijn leveranciers. De tweede bron van onzekerheid zit in schattingen die gedaan worden. De potentiële omzet die een 'lead' heeft kan van te voren slechts worden geschat. Door dit te doen op een structurele manier (die hieronder zal worden uitgelegd) is deze schatting ergens op gebaseerd. Het blijft echter een schatting. De derde bron van onzekerheid ontstaat dankzij de onvolledigheid van informatie. Dit zorgt ervoor dat de totaalscores van de verschillende 'leads' onvergelykbaar worden. Door toleranties toe te voegen is een gebied aan te geven met een gemiddelde, een maximale en een minimale score. In hoofdstuk 8 is ingegaan op de consequenties die bovenstaande onzekerheden met zich meebrengen.

Hoofdstuk 7 Testen stappenplan

Ondanks dat de ‘Vorentscheidung’ en de scorekaart na de eerste testfase zijn geconcretiseerd, is het stappenplan tot op dit moment een theoretische benadering geweest van een niet theoretische bezigheid. Het kwalificeren van ‘leads’ vindt doorgaans plaats gedurende de tijd dat een verkoper informatie over een ‘lead’ bestudeerd en gedurende het contact met een ‘lead’ en is zodoende een praktische bezigheid.

Het stappenplan is in dit hoofdstuk getest om te bekijken of de resultaten, in bepaalde mate, de afwegingen van de verkoper benaderen. Als dat het geval is kan het stappenplan als een ondersteunend stuk gereedschap werken in het verkoopproces. Gedurende het testen is het plan desgewenst aangepast aan de hand van de volgende vragen; zijn alle criteria bruikbaar, zijn indicatoren representatief, enz.? Achtereenvolgens zijn in de volgende paragrafen, met behulp van de ‘leads’ uit tabel 6, de uitsluitende en de rangschikkende fase getest.

Bestaande ‘leads’	‘Leads’ van lijst	Nieuwe ‘leads’
HNP Mikrosysteme GmbH	Ruhrpumpen GmbH	Sterling SIHI GmbH
Scherzinger Pumpenfabrik GmbH	Hammelmann Maschinenfabrik GmbH	Urac Pumpenfabrik GmbH
WOMA Apparatebau GmbH	Haskel Hochdruck Systeme GmbH	Kamat Pumpen GmbH
Arges GmbH	Walter Gerätebau GmbH	Sondermann Pumpen GmbH
Kreyenborg GmbH	EDUR Pumpenfabrik GmbH	Beinlich Pumpen GmbH

Tabel 6 Overzicht van ‘leads’ in testfase

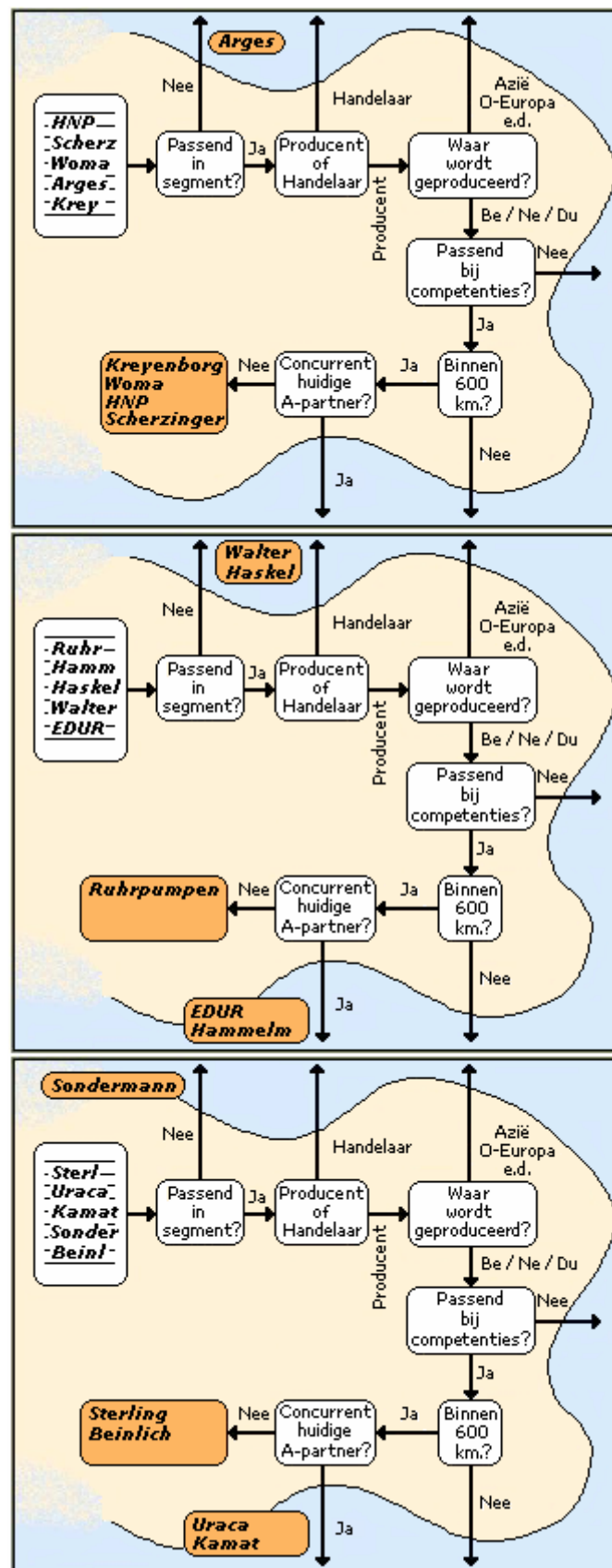
Onder de bestaande ‘leads’ staan bedrijven die een actieve of inactieve klant zijn. Deze hebben in het verleden orders geplaatst bij Bihca, of plaatsen nog steeds orders bij Bihca, en bevinden zich in het pompensegment. De tweede groep ‘leads’ is afkomstig van een lijst van de verkoop buitendienst waarop ‘leads’ uit het pompensegment staan waar nog geen actie op is ondernomen. De derde groep bestaat uit ‘leads’ die afkomstig zijn van de website van firmadatabase Hoppenstedt (<http://www.hoppenstedt.de>) en die volkomen nieuw zijn. Voor meer informatie over deze vijftien ‘leads’ wordt verwezen naar het kopje ‘Websites’ onder de literatuurlijst.

§ 7.1 Uitsluitende fase

De vraag die in deze paragraaf centraal staat luidt; ‘Werkt de ‘Vorentscheidung’ en levert het een gewenst resultaat op?’. De ‘Vorentscheidung’ kan werken als de gevraagde informatie gevonden kan worden. Daarnaast dient een bepaalde fractie ‘leads’ de ‘Vorentscheidung’ te doorlopen, zodat uiteindelijk, nadat de ‘leads’ gerangschikt zijn met behulp van de scorekaart, een minimum aantal ‘suspects’ ontstaat, waarmee de gewenste vijf procent kan worden behaald. Daartegenover staat dat niet alle ‘leads’ door de ‘Vorentscheidung’ dienen te komen, omdat het dan geen nuttig instrument blijkt. Bij de vragen waarbij ruimte is voor interpretatie is het van belang dat de veronderstellingen die gedaan worden de werkelijke situatie benaderen.

Werkt het?

Om de zes vragen van de uitsluitende fase te beantwoorden dient voldoende informatie beschikbaar te zijn. De vragen zijn van dusdanige aard dat alle informatie vrijwel geheel te verzamelen is aan de hand van de website van een ‘lead’. Bijlage II bevat een voorbeeld van een formulier met informatie over de ‘leads’ uit de lijst met bestaande klanten. Het antwoord op iedere vraag bestaat uit steekwoorden en fragmenten met daarachter de bron van de informatie. Indien rijen geel gearceerd zijn komt de situatie bij een ‘lead’ met betrekking tot die vraag niet overeen met de gewenste situatie. Zo is bijvoorbeeld te zien dat Arges niet binnen het pompensegment valt, maar in het lasersegment zou vallen.



Figuur 7 Testoverzicht 'Vorentscheidung'

Figuur 7 geeft aan op welke vraag een de situatie bij een 'lead' niet overeenkomt met de gewenste situatie. Bij iedere groep van 'leads' doorlopen enkele 'leads' de volledige

‘Vorentscheidung’. Daarnaast zijn er enkele ‘leads’ die op basis van concurrentie het traject verlaten. Deze beoordeling is zeer strikt (bij het geringste vermoeden is de ‘lead’ tot concurrent bestempeld) en deze ‘leads’ komen in aanmerking om nader bekeken te worden. Alle vier de ‘leads’ die op concurrentie uitvallen zijn in potentie concurrent van WOMA, maar, naast de vraag of ze dat daadwerkelijk zijn, kan het zijn dat WOMA geen probleem heeft dat er contact bestaat met eventuele concurrenten. Ondanks dat Walter en Haskell in het pompensegment opereren verlaten deze ‘leads’ het traject, omdat ze pompsystemen fabriceren en geen pompen op zich. Sondermann verlaat het systeem omdat het bedrijf op haar website onderstreept dat het alleen maar zaken doet met bedrijven binnen Duitsland. In het geval van alle drie groepen ‘leads’ is voldoende informatie beschikbaar en is er een betekenisvolle lijst met voorgekwalificeerde ‘leads’ ontstaan.

Gewenst resultaat?

De conclusies die getrokken zijn bij het beantwoorden van de vragen in de ‘Vorentscheidung’ dienen overeen te komen met de werkelijke situatie. Om dit te benaderen zijn er nuances aangebracht in de oorspronkelijke ‘Vorentscheidung’ (voorbeeld: alleen een A-partner is potentiële concurrent, alleen buitenlandse productie voor Europese markt is onwenselijk). Het is van belang dat de bestaande klanten (op Arges na vanzelfsprekend) door de ‘Vorentscheidung’ rollen en dit is ook het geval. Daarnaast is er ook een andere indicatie dat de conclusies overeenkomen met de werkelijke situatie. In de lijst met nieuwe, zelf gevonden, ‘leads’ komt een bedrijf (Kamat) voor waarmee de verkoop buitendienst al eens contact heeft gehad. Uit de ‘Vorentscheidung’ blijkt dat Kamat een geschikte ‘lead’ is, maar dat Kamat mogelijk een concurrent van WOMA is. Deze conclusie komt overeen met de informatie uit een bedrijfsprofiel dat twee jaar geleden is opgesteld door de verkoop buitendienst.

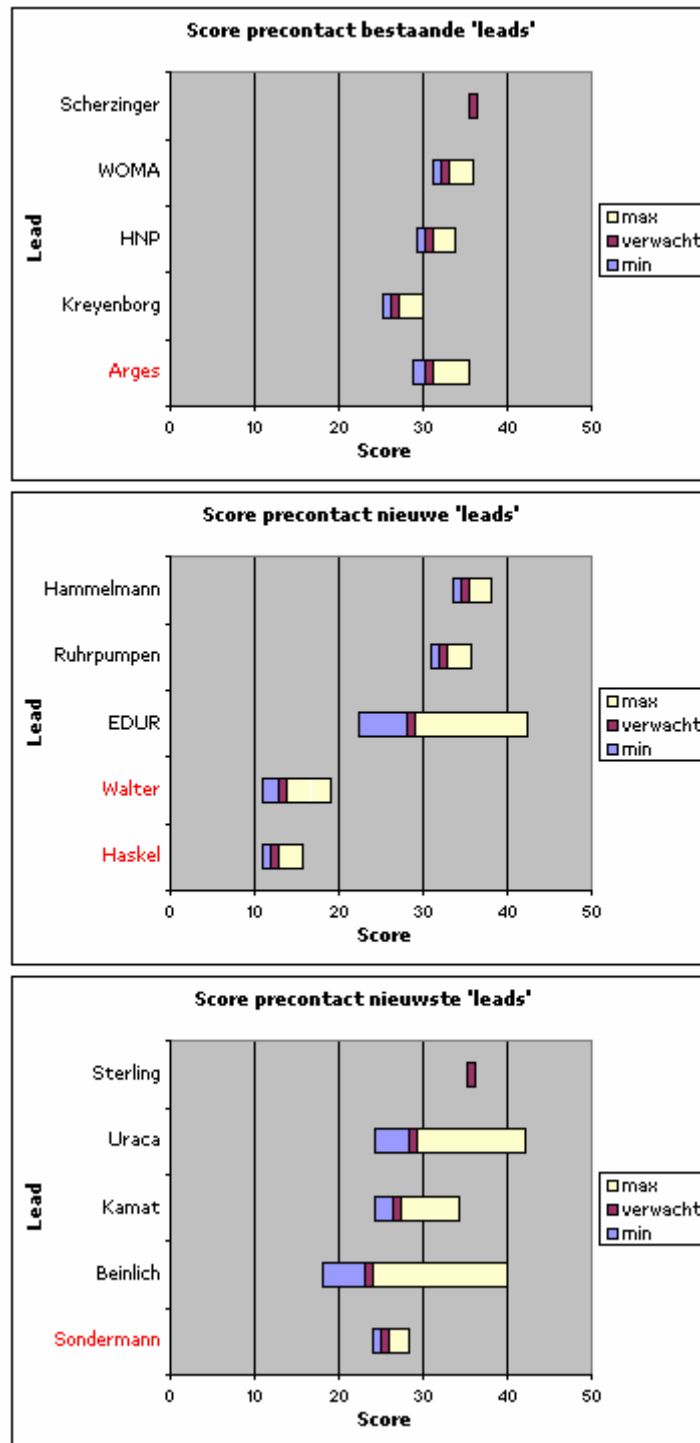
§ 7.2 Rangschikkende fase

De ‘leads’ die door de ‘Vorentscheidung’ komen zijn gerangschikt met behulp van de uitkomsten van de scorekaart. Terwijl de ‘leads’ volgens de criteria in de ‘Vorentscheidung’ binnen het gewenste profiel voor Bihca passen, is in deze fase gedetailleerder naar de kenmerken van de ‘leads’ gekeken. Aan de hand van de omzetpotentie, continuïteit, groei mogelijkheden, veranderingen, decision maker en organisatiestructuur is bepaald in welke mate een ‘lead’ geschikt blijkt voor Bihca. Bijkomstigheid is dat door uitspraken te doen over deze punten enkele onzekerheidsfactoren zijn geïntroduceerd (zie § 6.2). Dit heeft tot gevolg dat de uitspraken, gedaan in deze fase, niet opgevat dienen te worden als harde waarheid, maar dat het slechts mag dienen als een methode waarmee een rangorde in de ‘leads’ is aangebracht. Daarnaast is het een hulpmiddel bij het benaderen van ‘leads’.

Werk het?

In figuur 8 zijn drie grafieken weergegeven die de rangorde in de drie groepen ‘leads’ weergeeft. De ‘leads’ in het rood zijn ongeschikt bevonden in de ‘Vorentscheidung’ en worden in de praktijk niet beoordeeld met behulp van de scorekaart, maar zijn toegevoegd voor de volledigheid. De volgorde waarop ‘leads’ benaderd dienen te worden is als volgt in te delen; allereerst worden ‘leads’ benaderd die in het interval tussen veertig en vijftig punten liggen, vervolgens de ‘leads’ tussen de dertig en veertig en als laatste de ‘leads’ tussen twintig en dertig.

In Bijlage III is een voorbeeld te vinden waarin te zien is op welke informatie de scores van de nieuwe ‘leads’ is gebaseerd (de scores zijn weergegeven zonder invloed van wegingsfactor). Daarnaast is de grafiek behorende bij het omzetcriterium weergegeven met daarin de ‘leads’ uit alle drie groepen (voor zover gegevens beschikbaar waren).



Figuur 8 Testoverzicht scorekaart

Doordat in sommige gevallen niet genoeg informatie voorhanden is om de criteria van de scorekaart in te vullen, ontstaat er spreiding in de waarden van de grafiek. Door deze spreiding wordt des te meer duidelijk dat stellige uitspraken aan de hand van de scorekaart niet wenselijk zijn. Als over een criterium geen informatie beschikbaar is kan een criterium in werkelijkheid wel een dusdanige waarde hebben dat de rangorde geheel anders is dan de grafiek weergeeft. In veel gevallen is voldoende informatie voor handen en in het geval dat dit niet zo is kan dit gebrek aan informatie opgevangen worden door het toevoegen van toleranties. Het is echter nog maar de vraag of de verzamelde informatie, en de conclusies die uit de informatie worden getrokken, de werkelijke situatie benaderen.

Gewenst resultaat?

Zoals gezegd moeten de uitkomsten van de scorekaart niet te letterlijk geïnterpreteerd worden. Het gevaar bestaat dat, door een onzekere situatie met een strikt instrument te vangen (wat deze scoremethode is), een schijnzekerheid ontstaat. Als er al een vorm van zekerheid is gecreëerd is dat er één met een groot aantal mitsen en maren. Dit neemt echter niet weg dat de scorekaart een instrument is waarbij karakteristieken van 'leads' verzameld worden, en met karakteristieken van andere 'leads' vergeleken kunnen worden. Doordat deze gegevens zijn verzameld en doordat de gebruiker gedwongen wordt om deze gegevens goed te bestuderen ontstaat er een beeld over de 'leads' en over het verschil tussen de 'leads'. Met dit beeld en de aanvullende informatie (die al dan niet met een zekere mate van zekerheid kan worden opgevat) ontstaat er een product dat de verkoop buitendienst werk uit handen kan nemen.

§ 7.3 Tijdsduur

De verkoop buitendienst besteedt twee á drie uur aan het verzamelen van informatie over een potentiële klant. Het stappenplan zal deze tijd niet in het geheel kunnen wegnemen, maar het kan deze tijd wel degelijk doen terugdringen. De gewonnen tijd kan door de verkoop buitendienst besteedt worden aan het benaderen van voorgekwalificeerde 'leads'.

Tijdens deze testfase zijn twee testen uitgevoerd. Allereerst is er aan de hand van twee maal vijf 'leads' informatie gezocht ten behoeve van het invullen van de eerste versie van de scorekaart. Daarna is over vijf nieuwe 'leads' informatie gezocht waarmee de nieuwe versie van de scorekaart is ingevuld. Alle vijftien 'leads' hebben los daarvan de 'Vorentscheidung' doorlopen. Voor de eerste tien bedrijven is 7,5 uur besteed aan de 'Vorentscheidung' en 23 uur aan de scorekaart. Dit komt neer op respectievelijk drie kwartier en drie uur en achttien minuten per 'lead'. Hierbij moet worden opgemerkt dat in de eerste testfase voor alle criteria is uitgevonden waar, welke informatie kan worden gevonden. Tijdens de tweede test was de tijdsduur al beduidend korter en duurde voor de vijf 'leads' de 'Vorentscheidung' 2,5 uur en de scorekaart 8 uur. Dit komt neer op respectievelijk een half uur en een uur en zesendertig minuten per 'lead'. Doordat de onderzoeker verre van volledig bekend is met de exacte productmogelijkheden van Bihca, en het daardoor lastig is om te bepalen of 'leads' inderdaad interessante producten heeft, kan deze tijd verder afnemen naarmate de kennis hierover groter wordt.

Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen

Heeft het stappenplan datgene gebracht wat het voor ogen had te brengen? Uit een verzameling mogelijke criteria uit verschillende bronnen is een hoeveelheid eisen gefilterd die toepasbaar zijn op de situatie bij Bihca. Deze eisen zijn verwerkt in een stappenplan. De conclusies worden gedaan aan de hand van de onderzoeksvragen en aan de hand van de doelstelling, waarna de aanbevelingen volgen.

§ 8.1 Conclusies

Kijkend naar de onderzoeksvragen

Cruciaal bij het ontwerpen van het stappenplan is het verzamelen en afwegen van de gevonden criteria. De onderzoeksvragen luiden globaal; *‘Wat zijn de eisen waaraan een potentiële klant moet voldoen en hoe kunnen deze eisen worden aangewend om geschikte klanten uit een groep ‘leads’ te halen?’* In hoofdstuk 4 is getracht alle relevante criteria af te dekken aan de hand waarvan Bihca ‘leads’ kan kwalificeren. Goldburg en Emerick (Roberts & Berger, (1989, p.387)) hanteren de volgende vier globale criteria als de vier belangrijkste kwalificatie-eisen.

- een ‘lead’ dient een verlangen voor een product te hebben
- een ‘lead’ dient een behoefte voor een product te hebben
- de beslisser binnen de organisatie van een ‘lead’ dient bekend te zijn
- een ‘lead’ moet aan de betalingsverplichting kunnen voldoen.

De laatste twee eisen komen duidelijk naar voren in de lijst met criteria in hoofdstuk 4. Het verlangen en de behoefte wordt in dit stappenplan indirect in beeld gebracht door criteria als veranderingen (groei kan een behoefte met zich meebrengen), competenties (als een ‘lead’ past bij de competenties heeft het mogelijk behoefte aan een samenwerking met Bihca) en de ‘decision maker’ (de verantwoordelijke kan verlangen om tactisch uit te besteden). Met de aanvullende, specifiek voor Bihca relevante criteria, zijn in dit onderzoek alle relevante en belangrijke criteria verzameld.

Het centrale idee achter het ontwerpen van het stappenplan is niet alleen gerelateerd aan de doelstelling (het verhogen van de fractie daadwerkelijk klanten), maar ook aan het uit handen nemen van werk van de verkoop buitendienst. Hierdoor beschikken de verkopers over meer tijd om voorgekwalificeerde ‘leads’ te benaderen en ontstaat een grotere slagingskans. Dit uitgangspunt heeft er voor gezorgd dat het stappenplan in de eerste fase (‘Vorentscheidung’) niet de perfecte klant uit een grote groep ‘leads’ pikt, maar dat het ‘leads’ uitsluit op basis van simpele kenmerken. Hierdoor wordt de groep ‘leads’ beter te behappen, waarna een rangorde aan deze groep wordt toegekend. Dit garandeert niet dat de beste ‘leads’ uit het stappenplan automatisch een handje vol perfecte daadwerkelijke klanten oplevert. Het zorgt er echter wel voor dat de ‘pakkans’ groter wordt doordat er structuur is aangebracht in de brij van ‘leads’. In statistische bewoordingen kan het geformuleerd worden als een steekproef zonder teruglegging. De tijd tot het eerste succes (een geschikte klant weten te binden) is afhankelijk van de grootte van de steekproefpopulatie. Door deze populatie te verkleinen en er orde in aan te brengen wordt de steekproef dusdanig gemanipuleerd dat de tijd tot het eerste succes wordt verkleind. De verzamelde en gestructureerde criteria zijn dusdanig vormgegeven dat het stappenplan, in de vorm van een uitsluitingsmechanisme en een rangschikkingsmechanisme, een geschikte klant effectiever uit een groep ‘leads’ kan identificeren.

Kijkend naar de doelstelling

In hoofdstuk 7 is uitleg gegeven over de mate waarin het stappenplan werkt en de mate waarin het resulteert in bruikbare conclusies en bruikbare informatie waarmee de doelstelling kan worden bereikt. Hieruit blijkt dat de ‘Vorentscheidung’, als meest zekere deel van het stappenplan, de grootste hulp kan bieden bij het verhogen van de slagingskans (door tijd uit handen te nemen). Daarnaast verhoogt de scorekaart de slagingskans door in de voorgekwalificeerde ‘leads’ een ordening aan te brengen. De scorekaart kan mede gebruikt worden als document met aanvullende informatie over een ‘lead’. Mits er voorzichtig wordt omgesprongen met deze informatie is deze van waarde bij het benaderen van ‘leads’. Verhoogt het ontworpen stappenplan daadwerkelijk de fractie geschikte klanten uit een groep bezochte ‘leads’ van de huidige één á twee procent naar minimaal vijf procent? De impact die het stappenplan heeft, door tijdsbesparing, informatievoorziening en voorkwalificatie, kan de fractie daadwerkelijke geschikte klanten uit een groep bezochte ‘leads’ verhogen. Uit de test is echter niet rechtstreeks af te leiden in welke mate de fractie kan worden verhoogd. Dit zal moeten blijken uit resultaten van eventuele invoering van het stappenplan.

§ 8.2 Aanbevelingen

Uit bovenstaande conclusie blijkt dat de invoering van het stappenplan, een weliswaar niet te meten, impact heeft op de fractie daadwerkelijke geschikte klanten uit een groep bezochte ‘leads’. Hierbij dient het volgende in acht te worden genomen.

Als eerste is het van belang dat telkens in het achterhoofd wordt gehouden dat het stappenplan en daarbij voornamelijk de uitkomsten van de scorekaart, onderhevig zijn aan meerdere bronnen van onzekerheid. Het is verleidelijk om uitkomsten van een methode, waarbij onzekerheden in een strikt jasje worden gestoken, aan te nemen voor werkelijkheid. Dit creëert echter slechts een schijnwerkelijkheid. Allereerst dient de legitimiteit van de veronderstellingen telkens beschouwd te worden en is het aan te raden om gedurende het toepassen van het stappenplan ruimte te houden voor nieuwe veronderstellingen tussen indicatoren en criteria, maar ook ruimte voor nieuwe of vervangende criteria. Ook zal regelmatig overleg met de verkoop buitendienst moeten plaatsvinden om te controleren of uitkomsten van het stappenplan overeen komen met opvattingen en bevindingen van de verkopers. Daarnaast is het van belang om de invloed van schattingen en missende informatie in acht te nemen.

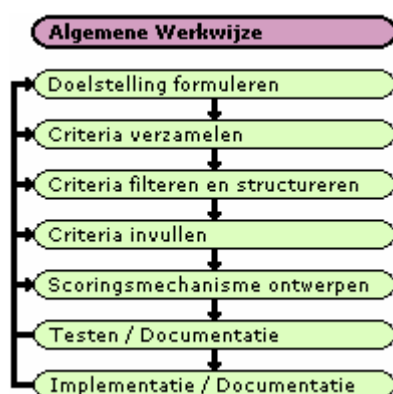
Het stappenplan genereert informatie die de verkoop buitendienst kan gebruiken bij het benaderen van de ‘leads’. Tijdens het contact met de ‘leads’ is er de mogelijkheid om de ontbrekende informatie aan te vullen en de mogelijkheid om de gegeven informatie te verifiëren. Tijdens de testfase is een deel van de criteria laten vallen, omdat deze pas beantwoord kunnen worden na contact te hebben gehad met een ‘lead’ (§ 4.3). Het is aan te bevelen om deze criteria ook mee te nemen als ontbrekende informatie tijdens het aanvullen en verifiëren, zodat een compleet beeld van een ‘lead’ volgt. Door de zekere informatie te vergelijken met de veronderstelde informatie ontstaat de mogelijkheid om de werking van het stappenplan te beoordelen en dienen aanpassingen in het stappenplan overwogen te worden.

Door na invoering zorgvuldig documenteren hoeveel bezochte ‘leads’ ‘suspect’ worden, hoeveel ‘suspects’ prospect en hoeveel ‘prospect’ partner kan na verloop van tijd een beter beeld ontstaan van het daadwerkelijke percentage bezochte ‘leads’ dat een geschikte klant wordt. In dat stadium kan pas geconcludeerd worden of de daadwerkelijke doelstelling (verhoging van één á twee naar vijf procent) is behaald. Hiernaast is het van belang om de uitkomsten per criterium goed te documenteren, waarbij het niet alleen van belang is om te

weten waarom een 'lead' zich kwalificeert, maar vooral ook waarom een 'lead' zich niet kwalificeert. Op basis hiervan kan er ook reden zijn het stappenplan aan te passen, of om bepaalde groepen afgevalen 'leads' te heroverwegen.

Het wordt aangeraden om de 'Vorentscheidung' als instrument op grotere schaal in te voeren. Door dit op een compleet segment toe te passen kan een beter beeld ontstaan van de mogelijkheden van dit instrument. Daarnaast kan eventueel de scorekaart worden ingevuld, zodat extra informatie voorhanden is. De vraag is of de extra tijd dat dit met zich meebrengt voldoende informatie oplevert. Het is aan te raden om een tijdslimiet in te voeren per criterium, zodat niet ten koste van alles gezocht wordt naar informatie.

Het stappenplan is toegespitst op Bihca. Maar wat dient er aangepast te worden als men het wil toepassen op andere bedrijven in de Hittech Group? Het voornaamste is om een bepaalde manier van werken toe te passen waarmee ook dit stappenplan is ontworpen. Het is mogelijk om een bestaand stappenplan aan te passen, maar dit heeft enkele nadelen. Allereerst is het stappenplan met bepaalde overwegingen, en vanuit een bepaald oogpunt, ontworpen, welke begrepen moet worden voordat het kan worden aangepast. Daarnaast brengt het methodisch werken inzichten met zich mee over het kwalificatieproces die anders wellicht niet opgedaan worden. De werkwijze in figuur 9 geeft weer welke stappen dienen te worden doorlopen alvorens tot een weldoordacht kwalificatie-instrument te komen. Een verslag als dit kan wel als voorbeeld dienen bij het invullen van de stappen.



Figuur 9 Algemene werkwijze

Naast deze aanbevelingen (samengevat in tabel 7) moet niet vergeten worden dat het verkoopproces grotendeels afhankelijk is van de interactie tussen mensen. Een instrument als het stappenplan kan nooit een deel van deze interactie vervangen. Het kan deze interactie slechts ondersteunen en stroomlijnen.

1.	Spring voorzichtig om met de drie bronnen van onzekerheid
2.	Gebruik de resultaten uit de scorekaart als aanvullende informatie en verifieer dit
3.	Documenteer overgangsfacties ('lead' → 'suspect' → 'prospect') en afwegingen per criterium
4.	Test de 'Vorentscheidung' op een grotere schaal (één compleet segment) en analyseer resultaten
5.	Overweeg de informatieverschaffende functie van de scorekaart en bepaal in dat geval tijdslimieten
6.	Hanteer de algemene werkwijze in het geval dat soortgelijk stappenplan elders wordt ontworpen

Tabel 7 Aanbevelingen

Literatuurlijst

Boeken en artikelen

- Trailer, B. & Dickie, J., “Understanding what your sales manager is up against”, *Harvard Business Review*, 1-9 (juli – augustus, 2006)
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2000), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht, Lemma
- Reid, R.D. & Sanders, N.R. (2002), *Operations Management*, New York, John Wiley & Son’s Inc.
- Roberts, M. & Berger, P.D. (1989), *Direct Marketing Management*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Russell, F.A., Beach, F.H., Buskirk, R.H. & Buskirk, B.D. (1988), *Selling: Principles and Practices*, McGraw-Hill, New York
- Westerkamp, K. (2003), “De gereedschapskist van de informatiespecialist; De klantenpiramide van Jay Curry”, *Archos Magazine*, Vol. 5, oktober, p. 16-17
- Jackson, D.W., Cunningham, W.H. & Cunningham, I.C.M. (1988), *Selling; The personal force in marketing*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Doyle, P. (1994), *Marketing Management & Strategy*, Hemel Hempstead, Prentice-Hall International Limited
- Dalrymple, D.J., Cron, W.L. & DeCarlo, T.E. (2004), *Sales Management*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc.
- Churchill, G.A., Ford, N.M. & Walker, O.C. (1985), *Sales Force Management*, Irwin, Homewood
- Majaro, S. (1993), *The essence of marketing*, London, Prentice-Hall UK
- Still, R.R., Cundiff, E.W. & Govoni, N.A.P. (1988), *Sales Management; Decisions, strategies & cases*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- Arcadis (2005), “Milieuraport voorontwerp regionale structuurvisie stedendriehoek”, <http://www.regiostedendriehoek.nl/bestanden/smb104450.pdf>
- Kroonenberg, H.H. van den & Siers, F.J. (1998), *Methodisch Ontwerpen*, Houten, Educatieve Partners Nederland BV
- Goldburg & Emerick uit Roberts, M. & Berger, P.D. (1989), *Direct Marketing Management*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Forrester (2005) uit Omniture (2006), “B2B Online Marketing Guide: 5 Critical Principles”, <http://www.omniture.com/>
- MarketingSherpa (2006) uit Emarketer (2007), “Word-of-Mouth in B2B”, <http://www.emarketer.com/>

Websites

Bestaande klanten

- <http://www.hnp-mikrosysteme.de>
Website van HNP Mikrosysteme GmbH
- <http://www.scherzinger.de>
Website van Ernst Scherzinger Pumpenfabrik GmbH
- <http://www.woma.de>
Website van WOMA Apparatebau GmbH

- <http://www.arges.de>
Website van Arges GmbH
- <http://www.kreyenborg.com>
Website van Kreyenborg GmbH

‘Leads’ afkomstig van lijst

- <http://www.ruhrpumpen.com>
Website van Ruhrpumpen GmbH
- <http://www.hammelmann.de>
Website van Hammelmann Maschinenfabrik GmbH
- <http://www.haskel.de>
Website van Haskel Hochdruck System GmbH
- <http://www.walter-geraetebau.de>
Website van Walter Gerätebau GmbH
- <http://www.edur-pumpen.de>
Website van EDUR Pumpenfabrik Eduard Redlien GmbH & Co.

Nieuwe ‘leads’

- <http://www.sterlingsihi.com>
Website van Sterling SIHI GmbH
- <http://www.uraca.de>
Website van Uraca Pumpenfabrik GmbH
- <http://www.kamat.de>
Website van Kamat Pumpen GmbH
- <http://www.sondermann-pumpen.de>
Website van Sondermann Pumpen GmbH
- <http://www.beinlich-pumpen.de>
Website van Beinlich Pumpen GmbH

Bestaande klanten die mogelijk concurrentie ondervinden

- <http://www.schaefer-urbach.de>
Website van Schäfer & Urbach GmbH & Co.
- <http://www.oerlikon.com/vacuumsystems/>
Website van Oerlikon Leybold Vacuum GmbH

Resterende websites

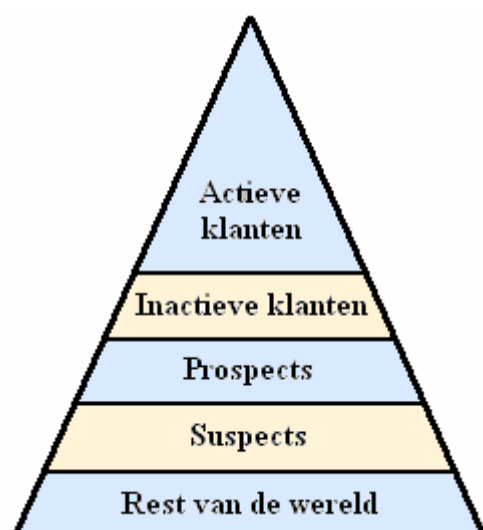
- <http://www.bihca.nl>
Website van Hittech Bihca BV
- <http://www.google.com>
Veel geraadpleegde zoekmachine Google

Lijst met in het onderzoek gebruikte figuren en tabellen

- Figuur 1 Gantt Chart
 - Figuur 2 Verschuren & Doorewaard
 - Figuur 3 Klantenpiramide Bihca
 - Figuur 4 ‘Vorentscheidung’
 - Figuur 5 Scorekaart
 - Figuur 6 Grafiek Omzet / Medewerker
 - Figuur 7 Testoverzicht ‘Vorentscheidung’
 - Figuur 8 Testoverzicht scorekaart
 - Figuur 9 Algemene werkwijze
-
- Tabel 1 Kwalificatiecriteria uit literatuur
 - Tabel 2 Uiteindelijke criteria
 - Tabel 3 Criteria met indicatoren en bronnen
 - Tabel 4 Indeling criteria aan de hand van typen criteria
 - Tabel 5 Bepalen weegfactoren
 - Tabel 6 Overzicht van ‘leads’ in testfase
 - Tabel 7 Aanbevelingen

Bijlagen

Bijlage I Curry's klantenpiramide



Bijlage II Voorbeeld formulier 'Vorentscheidung'

	HNP Mikrosysteme GmbH www.hnp-mikrosysteme.de	Bronnen
Passend segment	Pumps ; High performance series, Low pressure series	website
Prod of hand	Material Manufacturer	website
Waar productie	Parchim, Duitsland	website
Passend competenties	stainless steel and tungsten carbide	website
Concurrent partner	Leybold, Scherzinger, ... (vacuüm, medisch), B-klanten	website
Binnen straal	480 km.	www.anwb.nl
	Scherzinger GmbH www.scherzinger.de	Bronnen
Passend segment	Entwicklung und Produktion optimierter Pumpen	website
Prod of hand	neuen Halle mit 700 ² m zusätzlicher Produktionsfläche	website
Waar productie	Amerika, rest is verkooporganisatie (Wir in der Welt)	website
Passend competenties	hastelloy, edelstahl, titan	website
Concurrent partner	HNP (medisch gebied), B-klant	website
Binnen straal	611 km., slechts richtlijn	www.anwb.nl
	WOMA Apparatebau GmbH www.woma.de	Bronnen
Passend segment	Pumps: high pressure	www.vdma.org
Prod of hand	WOMA designs, produces and sells high-pressure plunger pumps	website
Waar productie	Duitsland, buit. productie voor buit. markt	website
Passend competenties	treated forged steel, corrosion resisted steel, hard metal	website
Concurrent partner	Schäfer & Urbach (high-pressure, water & cleaning), B-klant	website
Binnen straal	98 km.	www.anwb.nl
	Arges GmbH www.arges.de	Bronnen
Passend segment	ARGES is a manufacturer for the OEM laser component market	website
Prod of hand	ARGES is a manufacturer	website
Waar productie	Duitsland, distributeurs in Italië & Japan	website
Passend competenties	wel andere competenties (minidelen en precisiedelen)	website
Concurrent partner	Nee (Overzicht huidige klanten 2006, laser componenten)	website
Binnen straal	643 km.	www.anwb.nl
	Kreyenborg GmbH www.kreyenborg.com	Bronnen
Passend segment	Smeltpompen, polymeer-uittrekpompen en chemische pompen	website
Prod of hand	when it comes to manufacturing and selling	website
Waar productie	Duitsland (verkoop in USA en vele handelspartners)	website
Passend competenties	tempered steel, tool steel	website
Concurrent partner	Nergens anders smeltpompen (verschillende websites)	website
Binnen straal	83 km.	www.anwb.nl

Bijlage III Voorbeeld informatie scorekaart (incl. grafiek)

	Sterling SIHI GmbH www.sterlingsihi.com	Bronnen	Ptn
omzet/medewerker	119,3 milj / 698 = 170.917, buiten bereik, maar nadert 2	Hoppenstedt	2
veranderingen	niets recentelijk (mbv zoekmachines)	website	2
organisatiestructuur	division structure (chemical, industrial; energy and environment)	website	3
decision maker	groot bedrijf, innovatie, methode supplier selectie → tactisch uitb.	website	3
omzetpotentie	> 0,17% (A), > 0,04% (B), < 0,04% (C) → 0,1 tot 0,3%	website	4
continuïteit	noemt zichzelf partner (tactisch uitb.), spare parts (slijtage)	website	5
groeimogelijkheid	centrifugal pumps (techniek) ↑, chemische industrie (appl.) ↑	Google	5
	Uraca Pumpenfabrik GmbH www.uraca.de	Bronnen	Ptn
omzet/medewerker	60 milj / 290 = 206.897, bij 290	Hoppenstedt	3
veranderingen	niets recentelijk (mbv zoekmachines)	website	2
organisatiestructuur	divisies (functioneel en productgroep) → hybride	website	3
decision maker	geen informatie	website	0
omzetpotentie	> 0,33% (A), > 0,08% (B), < 0,08% (C) → 0,1 tot 0,3%	website	3
continuïteit	geen informatie	website	0
groeimogelijkheid	cleaning industry (applicatiegebied) ↑	Google	3
	Kamat Pumpen GmbH www.kamat.de	Bronnen	Ptn
omzet/medewerker	18,2 milj / 76 = 239.474, bij 76	Hoppenstedt	5
veranderingen	niets recentelijk (mbv zoekmachines)	website	2
organisatiestructuur	één productgroep, twee geografische groepen	website	3
decision maker	geen informatie	website	0
omzetpotentie	> 1,1% (A), > 0,3% (B), < 0,3% (C) → 0,5% tot 1%	website	3
continuïteit	geen informatie	website	0
groeimogelijkheid	geen informatie	Google	0
	Sondermann Pumpen GmbH www.sondermann-pumpen.de	Bronnen	Ptn
omzet/medewerker	2 milj / 15 = 133.333, bij 15	Hoppenstedt	4
veranderingen	niets recentelijk (mbv zoekmachines)	website	2
organisatiestructuur	sales, accounting (functionele divisies)	website	2
decision maker	geen informatie	website	0
omzetpotentie	> 10% (A), > 2,5% (B), < 2,5% (C) → 0,2 tot 0,7%	website	1
continuïteit	all our pumps are entirely manufactured in Germany	website	1
groeimogelijkheid	centrifugal pumps (techniek) ↑	Google	4
	Beinlich Pumpen GmbH www.beinlich-pumpen.de	Bronnen	Ptn
omzet/medewerker	4 milj / 40 = 100.000, bij 40	Hoppenstedt	3
veranderingen	niets recentelijk (mbv zoekmachines)	website	2
organisatiestructuur	geen informatie	website	0
decision maker	geen informatie	website	0
omzetpotentie	> 5% (A), > 1,25% (B), < 1,25% (C) → 2 tot 4%	website	3
continuïteit	geen informatie	website	0
groeimogelijkheid	geen informatie	Google	0

