

Commercieel succesvol zijn

Hoe stimuleer je Business Development als je werkt met inhoudelijke professionals? Juist in een markt met tegenwind?

“De belangrijkste succesfactor voor Business Development is misschien wel initiatief nemen. Ik vergelijk het wel eens met mijn tienerjaren. Als je op de dansvloer een leuk meisje zag waarmee je wilde dansen, dan zat er maar één ding op: er op af! En haar ten dans vragen! Voordat ze met iemand anders stond te dansen.” Aldus Jan Boom, Vestigingsleider PricewaterhouseCoopers.

Veel Intenza relaties werken met inhoudelijke professionals. Hoe realiseer je dan succesvol Business Development (BD, lees: werkzaamheden gericht op klantbehoud en klantenwerving)?

Veel inhoudelijke professionals zien ‘verkopen’ als iets wat niet echt voor hen bestemd is. En waar je bovendien vaak mee te maken hebt is de ‘strijd’ tussen het maken van declarabele uren enerzijds en het creëren van (piori-) tijd voor BD? Een kijkje in de keuken bij 2 Intenza relaties:

Bij PricewaterhouseCoopers spreken we met Peter Jongerius en Jan Boom. Bij Van Doorne - Advocaten, Notarissen en Belastingadviseurs hebben we een gesprek met Onno Boerstra en Kitty Krielen.



Kitty Krielen, Manager BDM&C Van Doorne – Advocaten, Notarissen en Belastingadviseurs

Vooraf

Peter Jongerius: BD is een belangrijk element in ons dagelijks werk. Ook van mijzelf. Ik ben binnen PricewaterhouseCoopers verantwoordelijk voor de tak ‘Private Companies’ en daarmee voor het realiseren van 200 mio ‘volume’, van de overeengekomen winstgevendheid en een klanttevredenheid van 8.0 bij niet beurs genoteerde bedrijven. En dat doen wij samen met de professionals op onze kantoren.

Bewust hebben wij destijds gekozen voor het benoemen van 14 Vestigingsleiders die over de vakinhoudelijke expertises heen verantwoordelijk zijn voor de resultaten in hun eigen regio op kantoren dicht bij de klant. In het Private Companies segment zijn onze klanten vaak DGA's, die vanuit bedrijfsmatige vraagstukken een oplossing voor hun financiële vraagstukken zoeken. Dat is een andere doelgroep dan onze klanten bij Beursgenoteerde bedrijven. Daar praten onze professionals namelijk minder vaak met de ondernemer zelf maar met een vakinhoudelijke expert binnen het bedrijf. Dat vraagt een iets andere manier van BD. De DGA's waarmee wij op het Private Companies segment werken vinden het vooral van belang dat pro actief met hen wordt meegedacht als ondernemer. Dit vraagt van onze professionals dus een breder denken dan alleen vanuit je eigen vakdiscipline. Door onze professionals op de kantoren bij elkaar te zetten, lukt het ons beter om multi competence te werken. Hiermee bedoelen wij een gezamenlijke klantbenadering over de vakinhoudelijke disciplines heen. Dat heeft niet alleen een voordeel naar de markt maar heeft ons ook intern geholpen om een bredere klantbediening te realiseren. Onze professionals voelen zich namelijk erg verantwoordelijk voor de klant. Juist dan is het belangrijk om elkaar te kennen op het moment dat van hen wordt verwacht dat zij collega's introduceren bij hun relaties wanneer er issues spelen die hun eigen vakdiscipline overschrijden. Dat gaat verder dan mensen bij elkaar zetten, maar betekent ook; gezamenlijk overleg, afspraken maken en successen communiceren. Het gaat het erom dat je het klantbelang voorop stelt!

Onno Boerstra: Van Doorne wordt gekenmerkt door een club eigenzinnige professionals. Zij zijn hoog opgeleid en leveren state of the art diensten aan cliënten. De betrokkenheid van de partners binnen Van Doorne is enorm groot. Van Doorne kent 12 Praktijkgroepen (Ondernemingsrecht, Proces- & Verzekeringsrecht, Banking, Publiekrecht, Arbeidsrecht, Notariaat, enzovoort). Daarnaast wordt - met het oog op een efficiënte benadering van de markt - samengewerkt in diverse teams, zoals de teams Publiek Private Samenwerking, Commercial Contracting, Gezondheidszorg, Financiële Instellingen, Mediation, Outsourcing, Corporate Litigation, etc. Elke Praktijkgroep wordt geleid door een Praktijkgroep leider, die (vergelijkbaar met de Vestigingsleider van PricewaterhouseCoopers) een eigen verantwoordelijkheid heeft voor omzet, alleen dan wel binnen zijn eigen vakdiscipline. Ook is hij/zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde diensten. Dit past ook bij de vraag van de klant, immers bij juridische issues heb je vaak te maken met één van deze disciplines. De partners hebben dus de relaties met onze klanten. Natuurlijk is er ook hier het multi competence principe van toepassing. Deze multi competence cliënten heten bij van Doorne kantoorcliënten.



Peter Jongerius, , Accountant, landelijk verantwoordelijk voor Pricewaterhouse-Coopers – Private Companies, Lid van de Raad van Bestuur van de Accountants Beroepsgroep

Planmatige aanpak en monitoring BD

Bij beide organisaties is de invulling van BD drieledig:

1. Het ontwikkelen van nieuwe business bij bestaande klanten
2. Het zoeken/aantrekken van nieuwe klanten (en daarmee new business)
3. Het binden van de bestaande klanten: Relatieverdieping.

“De markt voor nieuwe klanten is niet zo breed”, aldus Onno Boerstra. “Daarom is het ‘crossen’ en focussen op bestaande relaties voor ons een voor de hand liggende ‘investering’. Dat neemt niet weg, dat we ook aan ‘Acquisitie’ van nieuwe cliënten doen. Om dit te realiseren heeft Van Doorne haar klanten ingedeeld in een aantal klantgroepen. In ieder Praktijkgroepplan wordt benoemd hoe deze klantgroepen worden benaderd en waarop de focus komt te liggen. Hierin zijn ook prospects benoemd waar we graag zaken mee doen. Daarnaast hebben wij een professionele afdeling Marketing en BD die de praktijkgroepen begeleidt bij het invullen van dit plan en ondersteunt bij de uitvoering. Wij willen het onze professionals zo makkelijk mogelijk maken om aan BD te doen. Iedere discipline moet zo professioneel mogelijk worden ingevuld. En ook BD is een discipline waarbij professionele ondersteuning leidt tot een beter resultaat. Bij van Doorne bespreekt Kitty Krielen (verantwoordelijk voor Marketing en BD) met Praktijkgroepvoerders en partners tijdens maandelijkse meetings waar mogelijkheden liggen en hoe deze aangepakt worden. Daarbij gaat het net zoals bij PwC ook om lange termijn investeringen in BD, bijvoorbeeld door deelname in netwerken e.d. Naast deze ondersteuning heeft Van Doorne samen met Intenza een speciaal opleidingsprogramma ontwikkeld wat de Senior Medewerkers stap voor stap op het gebied van BD ontwikkelt: het Network Development Programme. Dit programma kent een viertal focussen: Uitbouwen van bestaande relaties, profilering, netwerken en acquisitie. De professionals worden daarin ondersteund door een interne coach waarbij zij ook in de praktijk daadwerkelijk activiteiten uitvoeren bij de geselecteerde klantgroepen. Het mooie is dat dit programma precies aansluit op de marktwerkingsmethodiek die van Doorne heeft ontwikkeld. Daarmee beogen we een versnelling van de implementatie. ”Als onafhankelijk kantoor werkt Van Doorne daarnaast ook veel en intensief voor

buitenlandse advocatenkantoren die geen vestiging in Nederland hebben. “Dat is een groot deel van onze omzet”, zegt Onno Boerstra. Geen wonder dat ook veel aandacht en energie uitgaat naar het ‘hebben en onderhouden’ van dit netwerk.

PricewaterhouseCoopers hanteert een planmatige aanpak voor alle 3 de elementen.

Peter Jongerius: “Voor het aantrekken van nieuwe klanten zal je planmatige aanpak altijd een lange adem vragen. En diepgang. Want, met alle en welgemeend respect voor het vak, we zijn geen autoverkopers die werken voor het hier en nu. In onze branche werken we voor nu, morgen en later. Wat we hebben geleerd is dat het van belang is om de uitvoering van de marktwerking ook echt te ‘regisseren’. Zo heeft ieder kantoor per klantgroep een top 15 geformuleerd in hun vestigingplan. Deze top 15 wordt vervolgens toegekend aan professionals en planmatig bewerkt. Er zijn KPI’s gedefinieerd voor o.a. omzet en klanttevredenheid.

Niet alleen het ‘binnenhalen’ van 15 targets is een doelstelling, maar ook het zo breed mogelijk laten profiteren van onze dienstverlening is een doel. Bij het vaststellen van de doelstellingen per vestiging wordt natuurlijk ook meegenomen welke factoren van invloed kunnen zijn op de specifieke doelstellingen van die regio, bijvoorbeeld de bedrijvendichtheid in de regio, de personele bezetting op het regiovestiging, enzovoort.

Een inhoudelijke professional heeft snel de neiging om werk ten aanzien van zijn vakinhoud prioriteit te geven boven BD. Juist daarom is het van belang om BD iedere keer aandacht te geven. Wij doen dit door BD op de agenda te houden tijdens overleggen. Verder werken wij samen met Intenza aan een realisatieprogramma waarin stap voor stap Business Development activiteiten richting markt worden geleerd en toegepast in de praktijk op het gebied van Netwerken, Acquisitie, Events, Accountmanagement en Relatieverdieping. Iedere professional kiest hierin de focus die past bij het stadium in zijn persoonlijke ontwikkeling. De kracht daarvan is dat leren en toepassing in de praktijk aan elkaar zijn gekoppeld, waardoor het ook echt gebeurt. Bovendien wordt hierbij gewerkt met korte halfdaagse sessies waardoor het makkelijker inpasbaar is in onze drukke agenda’s. Het programma is zo opgezet dat het geen extra werk is, maar juist helpt bij de invulling van de zaken die men toch al op het gebied van BD wilde gaan doen. Bij een aantal vestigingen is dit programma gekoppeld aan het Commercieel overleg met het team. Wij realiseren ons goed dat alleen een extern programma daarbij niet voldoende is. Wij willen namelijk geen gelegenhedsgedrag creëren, maar juist gewoontegedrag op de werkplek. Daarom heeft iedere professional een BD coach op de vestiging, die hem in bij de praktijktoepassing ondersteunt. En die niet alleen kijkt naar het realiseren van de opdrachten maar die vooral bespreekt: hoe ga je deze geleerde zaken ook dagelijks bij andere relaties toepassen? Daarnaast hebben wij een interne afdeling met Business Development professionals die de kantoren op hele goede wijze op BD gebied stimuleert, bijvoorbeeld door vorderingen op klanten zichtbaar te maken. Of door hen te ondersteunen met concrete tools. Zo hebben wij een heel implementatieprogramma op het gebied van accountmanagement dat bestaat uit bijeenkomsten, tools, etcetera. Jan Boom: ook de vestigingsleiders spelen hierin een rol, zo hanteren wij in Zwolle een commerciële update waarin wij maandelijks onze ervaringen en successen communiceren aan onze professionals. We merken dat dit erg stimulerend werkt.”

Hoe worden Business Development - kwaliteiten herkend en erkend?

De startende professional richt zich in eerste instantie altijd op de vakinhoud. In de volgende carrièrestap ontwikkelt de professional zich tot manager van een aantal jonge collega's. De derde stap is de ontwikkeling van het ondernemerschap. Bij beide organisaties ligt er voor de herkenning van BD-kwaliteiten en -ambities een belangrijke taak bij de senior/partner. Vanuit de praktijk werken zij veel samen. Op ieder project/iedere opdracht binnen Van Doorne is bijvoorbeeld een partner actief. Hij of zij ziet in de praktijk het latente talent van de junior en ervaart de persoonlijke ambitie voor BD. Daarnaast maken een senior en een junior altijd gezamenlijk gebruik van één kamer; ook een manier om talent te spotten, maar ook om mensen te coachen on the job. Binnen PricewaterhouseCoopers maken assessments onderdeel uit van het achterhalen van het ontwikkelpotentieel. Maar natuurlijk draagt de samenwerking tussen partner en professional in de praktijk ook bij aan het verscherpen van het inzicht in talenten en ambities.



Onno Boerstra, Advocaat, Managing Partner Van Doorne – Advocaten, Notarissen en Belastingadviseurs

Hoe krijg je professionals enthousiast over hun BD-rol?

Jan Boom ziet het als een logische vervolgstap in de carrière en ontwikkeling van de professional. Dat betekent dat bij PwC iedereen (alle professionals) met BD aan de slag gaat. Natuurlijk bestaat er ook koudwatervrees en is dus niet iedereen even enthousiast. Voor sommigen betekent BD uit je comfortzone komen en die dingen doen, waar je op voorhand tegen op ziet. En niet iedereen is ook hetzelfde. Ongevraagd met je klant in contact treden is voor de één een logische, makkelijke stap. Voor de ander een heel lastige. Het helpt ook om de beeldvorming aandacht te geven. Daar waar de ene professional denkt: de klant denkt dan vast dat ik brutaal ben en hem lastig val ... denkt de ander: als ik de klant nu niet benader ervaart hij mij als reactief, sterker nog, als ik hem hiervan niet op de hoogte stel onthoud ik de klant iets..... Het is dus maar net hoe je er tegen aan kijkt. Juist daarom helpen we mensen bij BD. Natuurlijk zullen er professionals zijn die zeggen: ik heb voor mijn inhoudelijke vak gekozen en niet voor BD. Maar bijvoorbeeld als accountant, heb je sowieso contact met klanten en door hen goed te bedienen heb je al één stap gezet op de weg

naar BD, aldus Jan Boom. Dit bespreekbaar maken helpt bij het beïnvloeden van de beeldvorming.

Samen met Intenza hebben we een heel praktisch programma ontwikkeld waarbij mensen stap voor stap initiatieven nemen, deze ontwikkelen en toepassen. Zowel naar bestaande relaties als naar prospects. PwC heeft daarbij de visie dat iedere professional in staat moet zijn om de relatie met bestaande klanten te verdiepen en uit te bouwen. Dat is dan ook een 'verplicht' onderdeel uit het opleidingscurriculum. De verdere ontwikkelfocus wordt gekozen door de professional in overleg met de Vestigingsleider c.q. coach. De Vestigingsleider heeft daarbij de ruimte om het programma zo te laten aanpassen dat het precies past bij de invulling van zijn Vestigingsplan. Peter Jongerius voegt toe: er zijn farmers en hunters. Natuurlijk zullen de farmers meer affiniteit hebben met het uitbouwen van huidige relaties. Toch worden zij ook gecoacht en begeleid bij het targeten. En daar waar hunters meer zullen netwerken, presenteren bij events, PwC op de kaart zetten in de regio, zullen de farmers er alles aan doen om de relatie te verstevigen en te verdiepen.

"Mijn eigen ervaring als Vestigingsleider, maar ik zie het ook bij collega-partners, is, dat ik ben aangestoken door het Business Development-virus. We krijgen er ook steeds meer plezier in en we zien tegelijkertijd dat anderen ook 'besmet' worden met het virus! Succes stimuleert ook om er mee door te gaan. Je ziet dat er steeds meer geïnvesteerd wordt in relaties en prospects en dat rendeert!", aldus Jan Boom

Binnen Van Doorne is het standpunt dat BD en de wijze waarop je dat invult bij je moet passen. De professionals moeten vooral die dingen doen waar zij goed in zijn. Natuurlijk hen wel stimuleren, maar ook werken vanuit je eigen kracht en voorkeur, aldus Kitty Krielen. Dat neemt niet weg dat alle professionals aan basisprogramma's (trainingen e.d.) deelnemen maar dat de keuze voor de uiteindelijke intensiteit en richting van BD ook voor een belangrijk deel bij de professional zelf ligt. De ervaring leert overigens wel dat er bij sommige professionals weliswaar in de aanvang enige scepsis was ten aanzien van BD maar dat met enige hulp hier toch heel mooie resultaten zijn geboekt. Ook de inschrijvingen voor het BD/Acquisitie programma heeft een vlucht genomen. Juist de externe partij (Intenza; red.) heeft hier een belangrijke rol in gespeeld. De expertise van Intenza op het gebied van gedragsverandering en BD' waren daarin doorslaggevend. Kitty Krielen zegt: "Professionals staan namelijk open voor andere professionals. Die hebben overwicht, zorgen voor de nodige energie en passie en weten dat over te brengen".

Verder krijgen de professionals intern en extern leertools aangereikt, op diverse terreinen, onder andere op het gebied van de beroepsgerichte ontwikkeling. Van Doorne Opleidingen is een onderdeel van de stafafdeling Kennis, Innovatie, Informatie en Opleiding en werkt nauw samen met de afdeling Human Resources. Onder dit dak wordt een groot scala aan trainingen en opleidingen aan de organisatie aangeboden.



Jan Boom, Vestigingsleider Zwolle en Accountant, PricewaterhouseCoopers. Private Companies

Dilemma's

PricewaterhouseCoopers:

- Wij zitten in een markt waarbij je nu investeert in BD, maar dat dit zich niet direct morgen hoeft uit te betalen. Voor ons betekent dat een lange adem hebben en vasthoudend zijn. Dat kan betekenen dat mensen hun geduld of enthousiasme verliezen. Juist daarom is het van belang om best practices en ervaringen te delen in wat wij noemen het commercieel overleg.
- Wij profiteren van grote loyaliteit van klanten en dat doen onze collega bureaus ook. Dat vraagt ook een zorgvuldige timing en vasthoudendheid in BD. Op het moment dat een (directie-) team wisselt binnen een organisatie of men krijgt behoefte aan een nieuwe, frisse wind, kan het zijn dat ze openstaan voor bureauwisseling. Dan moet je zorgen dat je er bent. En dat is vaak dan ook net het moment waarop je het zelf ook druk hebt met ander werk. Juist op die momenten is de ondersteuning van onze interne BD afdeling erg prettig.
- De factor tijd kan voor spanning zorgen in de afweging: bedienen van de klant en investeren in BD. Binnen PricewaterhouseCoopers geldt dat de urgente klantvraag altijd voorgaat. PricewaterhouseCoopers voegt daar echter wel aan toe, dat de professionals bewust worden vrijgespeeld voor BD en dat de kans, dat tijd of prioriteit voor problemen zorgt, daarmee tot een minimum wordt beperkt.

Binnen Van Doorne herkent men ook het dilemma van de tijdsinvestering in BD-activiteiten versus de vraag van de klant. Ook de policy van Van Doorne is: de klant gaat altijd voor.

Welke succesfactoren kenmerken BD?

Voor PwC:

- Selectiviteit: focus je op een aantal specifieke targets of klanten. Bij ons blijkt dat uitbouwen en opschalen van klanten naar een groter volume leidt tot zichtbare groei

- Totaalrelaties: een klant die meerdere diensten van ons afneemt is meer tevreden en loyaal en houdt de achterdeur dicht. Hieraan besteden wij veel aandacht. Bovendien is dit de meest laagdrempelige vorm van BD voor professionals: meer aandacht geven aan en halen uit bestaande relaties. Twee vliegen in één klap dus!
- Regisseren van het BD gedrag door activiteiten in te plannen, te monitoren en belangrijk te maken. Bijvoorbeeld door er veel over de communiceren en door voorbeeldgedrag. Wanneer partners meer tijd investeren in klantbediening en acquisitie, dan neemt bij ons de klanttevredenheid en de doorverwijzing (Net Promotor Score) zichtbaar toe. Daarbij geldt: laten zien hoe je 'het' doet inspireert. Onze professionals worden op deze wijze gestimuleerd en betrokken om dit gedrag te volgen. En te denken: dat kan ik ook!
- BD is geen 'verantwoordelijkheid' van de partner alleen, maar ook van alle professionals. Dat betekent dat je dit moet vertalen in concrete afspraken over hun activiteiten op BD-gebied, dat je hierop moet terug koppelen, anders komt BD in gedrang in culturen waar iedereen druk is met zijn vakinhoudelijke discipline en waar het declarabiliteits-principe van toepassing is.
- De activiteiten van een externe partner in business sluiten naadloos aan op de eigen plannen en ondersteunen daarmee de implementatie van het BD gedrag. Jan Boom: ten behoeve van onze professionals hebben wij samen met Intenza de Private Companies Academy opgezet. Heel wezenlijk daarbij is dat zij onze cultuur begrijpen. Samen met Intenza werken we aan effectieve gedragsontwikkeling omdat wij weten dat het niet alleen om de vaardigheden gaat, maar ook om bewuste keuzes maken om zaken anders te doen. Daarbij is het van belang dat wij zelf het gedrag wat men leert in de sessies ook op de werkplek stimuleren: van gelegenhedsgedrag naar gewoontegedrag noemen wij dat!

Voor Van Doorne: positioneer de organisatie meer als een totaalbrand, in plaats van als individuele professionals die ieder hun eigen dingetje doen. Dat draagt bij aan onze BD. En daar willen we graag mee door gaan! aldus Onno Boerstra.

Hoe tevreden zijn jullie over de wijze waarop BD op dit moment wordt toegepast?

Hoewel het altijd beter kan, zijn we toch ook heel tevreden, aldus Onno Boerstra. We zitten boven budget, dus we mogen in deze tijd van tegenwind niet klagen! We hadden een terugloop verwacht, maar dat is gelukkig niet gebeurd. En dat hebben we voor een belangrijk deel te danken aan het gedrag van onze mensen en aan het feit dat we een fullservice organisatie zijn.

Ook PwC is heel tevreden. "Maar er is altijd en ook hier wel iets te wensen", aldus een ambitieuze Jongerius. Ik zou graag zien dat de professionals er nog meer bovenopzitten, met meer lef, durf en initiatief. De tijd dat de business vanzelf komt is voor alle spelers in de markt voorbij. Dus blijven we veel inspanning verrichten om het werk naar ons toe te trekken. Voor ons geldt dat BD geen bijzaak, maar een hoofdzaak is. Relatieverdieping en jezelf zichtbaar en voelbaar maken in de regio is geen optie maar een must!

>> PricewaterhouseCoopers Nederland is een zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met 155.000 collega's in 150 landen. In Nederland werken ruim 4.900 professionals met elkaar samen vanuit 14 kantoren. Zij ontwikkelen diensten en oplossingen voor ieder denkbaar ondernemings- en sectorvraagstuk. Onze oplossingen hebben dan ook niet alleen te maken met accountancy, belastingen of HR. Ook voor bijvoorbeeld prestatieverbetering, risicomanagement, fraudezaken of verbetering van IT-processen bieden we een efficiënte en effectieve aanpak. Van onze klanten staat 84 procent in de Fortune 500, maar we ondersteunen evenzeer de kleinere bedrijven in de private sector en organisaties in de publieke en non-profitsector. Zoveel marktsectoren als er bestaan, zoveel specialismen kent PwC.

>> www.pwc.com/nl/nl

>> Bij Van Doorne zetten advocaten, notarissen en fiscalisten zich samen in voor de zakelijke belangen van binnen- en buitenlandse cliënten in vrijwel alle branches en sectoren. Het onafhankelijke kantoor telt ruim 250 medewerkers en heeft vestigingen in Amsterdam, Curaçao, Aruba en Bonaire.

>> www.van-doorne.com