



van ambitie naar resultaat

Vergroot de commerciële drive
van professionals

Livecase4

PricewaterhouseCoopers



Vergroot de commerciële drive van professionals

Aandacht geven is ook commercieel

De klant aan het woord

“Onze adviseurs zijn pragmatische mensen. Ze houden ervan hun handen uit de mouwen te steken en aan de slag te gaan. Dat klikte met deze aanpak! Concreet, praktisch en helder. Gewoon doen. Handvatten aanreiken hoe mensen het moeten doen. En dan met elkaar aan de slag.

De resultaten zijn bemoedigend. Waar we misschien nog wel meer waarde aan hechten, is dat we zien dat mensen ermee aan de slag gaan. Al langer leeft bij PwC de ambitie om uit te blinken in relatiegerichtheid en met dit traject geven we er handen aan voeten aan. En het werkt. Het loopt gewoon als een speer!”

Drs. Sandra Wouters,
Senior Manager Learning & Development,
PricewaterhouseCoopers

Vraag vakinhoudelijke professionals wat zij vinden van verkopen en het antwoord is vaak negatief: plat, leuren, niets voor mij. Toch wilde PricewaterhouseCoopers (PwC) haar accountants, fiscalisten en adviseurs graag commercieel laten opereren, maar wel vanuit een relatiegerichte basis. Hoe dit te bereiken? Gezamenlijk hebben wij een plan van aanpak opgesteld dat zeer succesvol is gebleken. De succesfactoren van deze aanpak zetten wij in dit hoofdstuk op een rij. De kern hiervan: ontwikkel een commerciële aanpak die aansluit bij de stijl van de professionals.

Het vertrekpunt

PricewaterhouseCoopers (PwC), één van de Big Four organisaties op het gebied van financiële advisering, stelde ons de volgende vraag:

“Onze mensen zijn vakinhoudelijke toppers. Wij hebben de ambitie om voorop te blijven lopen in de markt. De middenmarkt (de middelgrote en kleinere ondernemingen) is één van onze speerpunten. Deze ondernemers willen hun adviseur steeds meer zien als een sparringpartner die hen begrijpt, die met hen meedenkt en hen adviseert. Naast vakinhoudelijke expertise menen wij dat relatiekracht en commercieel gevoel succesbepalende factoren voor de toekomst zijn. Om hierin toonaangevend te blijven willen wij dat onze adviseurs zich hierin blijven ontwikkelen.





Sandra Wouters:
'Het loopt als een speer'

Naast hun vakmanschap moeten zij zich onderscheiden door:

- proactief en relatiegericht commercieel gedrag
- sterke vaardigheden en enthousiasme op het gebied van partnership
- een perfecte interne samenwerking tussen de verschillende inhoudelijke disciplines, zodat de klant ons écht ervaart als een sparringpartner
- continu oprechte aandacht voor onze klanten op momenten, die voor onze cliënten van belang zijn náást de gebruikelijke vakinhoudelijke contactmomenten."

Door diverse boekhoudschandalen en de hierop volgende aangepaste wetgeving in de vorm van de Nederlandse Corporate Governance code, ook wel de Code Tabaksblat genoemd, zijn de klanten van financiële dienstverleners meer dan voorheen bezig met hun financiële huishouding. Concurrenten in de financiële advisering zijn hierdoor ook actiever geworden. De meesten van hen focussen zich echter vooral op het binnenhalen van nieuwe cliënten. Ondertussen staat hun achterdeur wagenwijd open! PwC wil dit anders aanpakken.

Daarom is onder de bestaande cliënten een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Hieruit kwam naar voren dat klanten weliswaar tevreden zijn, maar ook behoefte hebben aan meer aandacht. De middenmarkt ziet PwC vooral als adviseur van topbedrijven en minder als partner voor de middenmarkt. Dat is jammer, want de handson-mentaliteit van de PwC-mensen sluit juist prima aan bij de behoeften in de middenmarkt.

Hier lag dus een communicatie-uitdaging! Een interne analyse toonde aan dat vooral de partners bezig waren met commercie. Er was wel een enorme commerciële potentie bij de meer ervaren adviseurs aanwezig, maar die werd tot op dat moment nog onvoldoende benut. Het accent in de ontwikkeling en coaching van adviseurs lag vooral op vakinhoud.

Zoals in de meeste professionele organisaties was de aansturing en beloning daarmee in lijn. PwC wilde enerzijds deze commerciële potentie benutten. Anderzijds wilde zij de wijze waarop dit gebeurt maximaal afstemmen op de wensen van haar cliënten in de middenmarkt; dus een meer integrale benadering vanuit ondernemers-issues dus. Bij veel adviseurs was er echter enige weerstand tegen het begrip commercie. Zij hadden daarbij het beeld van koude acquisitie. Menig adviseur stelde zich vragen als: hoe doe je dat zonder opdringerig te zijn? En: ben je dan nog wel objectief?

Waar PricewaterhouseCoopers van droomt...

PwC wil de beste partner voor de middenmarkt worden. Dit betekent dat cliënten in ieder contact met PwC moeten ervaren dat zij als ondernemer zaken doen met een proactieve sparringpartner. Om dit te realiseren had PwC niet alleen extern een uitdaging maar ook intern. Zij wilde namelijk een Middenmarkt Community op de vestigingen creëren, waar adviseurs elkaar weten te vinden én benutten om het beste resultaat voor de cliënt te realiseren.

De aanpak

Samen met PwC is een aanpak ontwikkeld die zeer succesvol is gebleken. De zeven belangrijkste succesfactoren laten we hier de revue passeren.

Er lag voor PwC én voor ons een vierledige uitdaging:

- Het ontwikkelen en uitrollen van een krachtige marketingstrategie met de daaruit voortvloeiende communicatieprogramma's
- Het creëren van een community op de vestigingen waarin adviseurs beter samenwerken over de grenzen van vakinhoudelijke disciplines heen
- Het bevorderen van het aansturen en coachen op commercieel gedrag. Dit in een (toenmalige) cultuur van vakinhoudelijkheid gekoppeld aan declarabele uren
- Het bevorderen van proactief commercieel gedrag bij inhoudelijke professionals



Succesfactor 1.

Draai aan alle ‘knoppen’ en niet alleen aan de knop ‘mensen’.

PwC formuleerde een uitdagende strategie voor de middenmarkt die werd ondersteund door een externe mediacampagne. Er zijn ook specifieke producten ontwikkeld voor deze middenmarkt. De aanwezigheid in lokale netwerken is versterkt door de middenmarkt te bedienen vanuit twintig lokale vestigingen. Dit gebeurde met een gericht marktbe werkingsplan en een ondersteunende toolkit met onder meer brancheonderzoeken voor iedere vestiging. Ook intern werd de keus bekrachtigd. Aansturing en beloning werden meer bij de vestigingen neergelegd. Per vestiging is een vestigingsleider benoemd die verantwoordelijk is voor de bewerking van de middenmarkt. De inhoudelijke adviseurs van de verschillende disciplines zijn op deze vestigingen gegroepeerd, om zodoende een Middenmarkt Community te creëren.

Succesfactor 2.

Succes verkoopt beter dan een idee.

Professionals zijn ongeduldig en snel verveeld. Daarom zijn wij gestart met een kleine pilot. Binnen vier weken werden de eerste quick wins behaald. Deze manier van werken leidt natuurlijk snel tot enthousiasme, maar er gebeurt ook nog iets anders.

De pilotvestigingen worden niet alleen ambassadeurs van de nieuwe aanpak, maar óók ambassadeurs van de resultaten van die aanpak. En dat is een claim die veel sterker is! Dat gebeurde ook in dit geval.

Succesfactor 3.

Structureel succes betekent samenwerking tussen de interne organisatie en het externe bureau.

Soms wordt een extern bureau gebruikt voor ‘het outsourcen van een managementprobleem’. Op korte

termijn werkt dit vaak wel. Maar na een impactvolle start valt het traject al snel stil en alles blijft zoals het was. PwC wilde dat nadrukkelijk niet. Zij koos ervoor om haar management vanaf het begin mede-eigenaar te maken van het traject en zo te zorgen voor verankering. Om dit te realiseren is per vestiging een aantal coaches benoemd. Zij zijn voorafgaand aan iedere trainingssessie voor adviseurs ook zelf getraind op onderwerpen als: het managen van gedragsverandering, de voorbeeldrol, afspraken maken, coachen, omgaan met weerstand, de eigen discipline, verankering van het gedrag, het eigen commercieel gedrag, enzovoort. Een bijkomend effect was dat zij door deze aanpak ook zelf beleefden wat hun adviseurs ervoeren. En dat bleek te werken: 80 % van de adviseurs is tijdens het traject ook daadwerkelijk gecoacht.

Succesfactor 4.

Bekijk het echte issue: gaat het om gedragsverandering of om ontwikkeling?

Vaak wordt een training (lees: kortstondige injectie) gevraagd, terwijl gedragsverandering (lees: structureel andere werkwijze) wordt beoogd. De kernvraag is voor ons dan ook altijd: gaat het om ‘andere dingen doen’ (gedragsverandering) of om ‘dingen beter doen’ (ontwikkeling)? PwC wilde beide, maar het accent lag op gedragsverandering. Daarom is een aanpak over een langere periode bedacht en ontwikkeld. Het driejarige traject bestaat, per jaar, uit een intake, een kick-off, vier trainingdagen en vier intervisiesessies. Na iedere trainingdag wordt het geleerde in de praktijk gebracht bij minimaal twee cliënten. Het positieve gevolg hiervan is dat cliënten en adviseurs het effect meteen ervaren. Het overtuigt immers altijd meer als je iets zelf beleeft, dan wanneer het je wordt verteld (en dat geldt zeker voor slimme professionals!).

Wanneer de deelnemers in de praktijk aan de slag gaan worden zij gecoacht door de vestigingsleider en

1 Intervisiesessie: deelnemers wisselen ervaringen uit die zij tijdens de praktijkopdrachten hebben opgedaan, aan de hand van deze onderwerpen: welke ervaringen? Welke resultaten geboekt? Wat geleerd? En welke tips voor collega's?

per vestiging gemiddeld twee coaches. Dit geeft veel adviseurs nét dat extra duwtje in de rug. Deze vorm van coaching gaat ook na het traject door. Vaak zie je dat men praat over ander gedrag, maar dat niet concreet wordt wat dat andere gedrag nu precies inhoudt. Het gevolg hiervan is dat mensen niet in beweging komen. Daarom hebben we concrete PwC-gedragsnormen geformuleerd, met als doel: een excellente cliëntbediening. Deze gedragsnormen

zijn gebaseerd op belangrijke momenten in het contact met de cliënt, de zogenaamde Momenten van de Waarheid. De vestigingsleiders worden momenteel gecoacht op het implementeren van deze gedragsnormen op de vestigingen. Daarmee wordt een belangrijke basis voor verankering gelegd. In de tabel is als voorbeeld het relatieverdiepingsgesprek uitgewerkt.

Relatieverdiepingsgesprek:

Iedere adviseur:

- Voert maandelijks minimaal twee relatieverdiepende gesprekken en rapporteert hierover per kwartaal aan de vestigingsleider
- Bereidt deze relatieverdiepende gesprekken multidisciplinair voor aan de hand van een checklist
- Reikt de klant in ieder gesprek minimaal één idee aan
- Kent na afloop van het gesprek het antwoord op de volgende vragen:
 - wat houdt de cliënt als mens bezig?
 - wat zijn de businessissues en prioriteiten van de klant
 - welke multidisciplinaire kansen liggen er?
 - welk rapportcijfer geeft de cliënt de relatie en wat zijn de top drie verbeterpunten?
 - welke vervolgspraken zijn er gemaakt?
- Legt binnen 48 uur na gesprek de resultaten vast in de cliëntendatabase

Ook voor leidinggevenden is een dergelijke gedragsnormenset ontwikkeld.

Figuur 1 het relatieverdiepingsgesprek

Succesfactor 5.

Ontwikkel een commerciële aanpak die aansluit bij de stijl van professionals.

Vraag de gemiddelde professional wat hij vindt van verkopen en je krijgt antwoorden als: verkopen is plat, leuren langs de deuren, niets voor mij, enzovoort. In de commercie moet je slim en lui zijn, vinden wij. Bijvoorbeeld door dicht bij huis te starten en de relatie met je bestaande klanten uit te bouwen. Samen met PwC hebben wij een Commercieel Doorgroeimodel

ontwikkeld. Dit model leert de professionals in drie stappen relatiegericht commercieel gedrag aan.

Stap 1: Relaties verdiepen en uitbouwen

In stap 1 leren de adviseurs zes verschillende manieren om de relatie met bestaande cliënten uit te bouwen en te verdiepen. Iedere PwC-adviseur doorloopt deze stap omdat hierin vaardigheden en gedrag eigen worden gemaakt die essentieel zijn om een goede relatie met de cliënten op te bouwen.



Een voorbeeld hiervan is het voeren van relatie-verdiepende gesprekken; gesprekken over de tevredenheid en de business van de cliënt. Maar de relatie kan ook verdiept worden door een breed gesprek met de cliënt dat wordt opgevolgd door een duo-gesprek met een collega met een andere vakinhoudelijke expertise.

Verder gaan de adviseurs in stap 1 aan de slag met het voeren van interne netwerkgesprekken. Daarbij ontdekken zij hoe zij met behulp van elkaars netwerk de cliënt nog beter van dienst kunnen zijn. Ook staan er ambassadeursgesprekken op het programma. Dit zijn externe netwerkgesprekken met cliënten waarbij wordt bekeken hoe adviseur en cliënt elkaars netwerk kunnen benutten. Stap 1 wordt afgesloten met een relatie-management-activiteit, waarvoor iedere deelnemer één of meer cliënten uitnodigt.

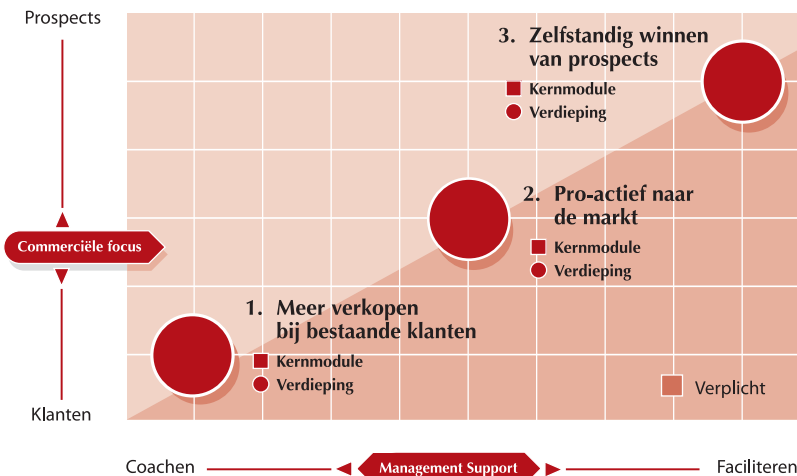
Stap 2: Focussen of lokaal profileren

In stap 2 kunnen de adviseurs kiezen: óf zij focussen zich op het verder verdiepen van de relatie met bestaande cliënten óf zij leggen zich erop toe om

zichzelf én het kantoor lokaal te profileren. Vaardigheden die zij daartoe aanleren zijn: het 'marketen' van hun 'personal brand' en dat van PwC, presenteren op seminars, extern netwerken, artikelen publiceren, interviews geven, enzovoort. Dit is een facultatieve keuze vanuit de gedachte dat niet iedere professional zich hierin prettig voelt.

Stap 3: Proactief acquireren

In stap 3 kunnen de adviseurs nog een nieuwe focus kiezen in hun ontwikkeling: die van het proactief acquireren van nieuwe cliënten. Ook deze keuze is facultatief. In alle activiteiten is gekozen voor een combinatie van relatiegerichtheid en inhoudelijkheid. Het gaat daarbij echter niet om de vakinhoud. Dat hoeft je de PwC professionals immers niet meer te leren! Wij doelen hier op een andere vorm van inhoud, namelijk die van de branche van de klant, ofwel de echte ondernemersissues. Hiermee bereiken we dat adviseurs in ieder gesprek daadwerkelijk toegevoegde waarde kunnen bieden op ondernemersniveau, zonder dat zij het idee hebben dat zij 'alleen business komen halen'.



Figuur 2 Commercieel Doorgroeimodel

Succesfactor 6.

Discipline is de basis voor succes.

Veel organisaties die werken met professionals houden niet zo van regels. Professionals moet je vooral vrij laten, vinden zij. Onze visie is: vrijheid is prima, vrijblijvendheid is killing! In Nederland verliezen we per vergadering minimaal vijftien minuten met het wachten op collega's die te laat komen, het bespreken van onderwerpen waar mensen zich niet op hebben voorbereid, enzovoort. Zeker bij trajecten waar het gaat om gedragsverandering liggen dit soort excuses op de loer.

Om dit te voorkomen is bij de intake en de kick-off van het traject veel aandacht besteed aan het principe 'afspraak is afspraak'. Zo selecteerden de deelnemers al in de voorbereiding op de kick-off 2 klantnamen (en namen deze ook mee naar de kick-off), met wie zij een relatieverdiepingsgesprek wilden gaan voeren. Hiermee werd hen ook duidelijk gemaakt dat alles wat intern gebeurt een extern doel heeft: namelijk je moet er iets mee doen bij je klanten! Gebeurde dit niet, dan werden zij hierop aangesproken. Dergelijke afspraken werken natuurlijk niet wanneer ze door een externe partij van je worden gevraagd terwijl je eigen management geen voorbeeldgedrag laat zien.

Daarom heeft PwC er voor gekozen om de coaches een belangrijke rol toe te bedelen in het stimuleren van en sturen op het uitvoeren van de praktijkopdrachten door de deelnemers. De coaches zijn er dan ook vanuit hun coachrol verantwoordelijk voor dat de adviseur niet alleen deze twee gesprekken voert in het kader van de praktijkopdrachten tijdens het traject, maar dat hij dit ook structureel gaat doen. Dit was duidelijk terug te zien in het resultaat: de adviseurs van de coaches met het beste voorbeeldgedrag voerden de praktijkopdrachten het meest consequent uit en haalden de beste resultaten!

Succesfactor 7.

Zorg dat het 'sexy' is om erbij te horen: creëer het collectieve gevoel de beste te zijn!

Een intensief intern communicatieprogramma met het thema ConnectedThinking gaf de adviseurs inzicht in het belang van de middenmarkt en de commercie vanuit het klantperspectief. Dit werd vertaald in een interne en externe betekenis: ConnectedThinking staat niet alleen voor verbonden zijn met de ondernemer achter de cliënt (extern), maar ook voor elkaar (intern) opzoeken om de cliënt het beste advies te geven. De campagne wordt ondersteund door een specifieke nieuwsbrief voor de middenmarkt waarin successen worden gemeld. Dit vergroot de gretigheid bij de adviseurs. PwC maakt zo duidelijk dat zij serieus werk maakt van de middenmarkt!



De resultaten

Inmiddels zijn we een jaar verder. In deze periode zijn 240 relatieverdiepende gesprekken gevoerd. Hoewel in deze gesprekken het geven van aandacht centraal stond, hebben ze toch spontaan geleid tot 106 opdrachten (44%). Daarnaast zijn 293 multidisciplinaire klantgesprekken gevoerd, waarvan 106 gesprekken door een duo van adviseurs van verschillende disciplines. Zo werd niet alleen de samenwerking bevorderd, maar de klant kreeg bovendien in een keer een integraal antwoord op zijn vragen. Het resultaat: 68 opdrachten (23%).

Ook waren er 197 netwerkgesprekken gevoerd. Deze gesprekken hadden primair tot doel om elkaars netwerk beter te benutten en als ambassadeur voor elkaar te fungeren. Dit leidde tot 122 wederzijdse leads (62%), waarvan er inmiddels 38 verzilverd zijn (19%). Dit aantal zal nog toenemen, omdat er nog veel vervolgbusiness uit volgt. De directe return on investment (Dit is exclusief het indirect rendement over de tijd gezien: wat levert de toegenomen vaardigheid over een jaar toe in andere omzet?) voor dit traject kwam uit op 1100%. Wanneer we deze verminderen met de geïnvesteerde declarabele uren dan resteert nog altijd een ROI van 13%.

De adviseurs die deelnamen aan het traject reageerden positief: "De afwisseling van theorie en oefenen is goed. Goed is ook dat de oefeningen in de groep worden gedaan. Daar leer je van". En: "De aanpak zorgt voor bewustwording, waardoor ons gedrag richting klanten op een aantal aspecten zal veranderen." Een vestigingsleider merkte op: "Ik zie dat mensen in beweging komen, het bewustzijn dat aandacht voor klanten nodig is, het enthousiasme. Ze vinden het leuk"! De aanpak heeft geleid tot ander gedrag en een

andere attitude bij de adviseurs van PwC, die hebben deelgenomen aan dit programma. Klanten zijn enthousiast over de nieuwe aanpak en de aandacht die zij hierbij krijgen. De adviseurs werden hierdoor ook enthousiast en zijn dat nog steeds, waardoor zij het gewenste gedrag blijven vertonen. Deze adviseurs werken nu met een persoonlijk relatieverdiepingsplan.

De realisatie van dit plan is een onderwerp in de carrièresprekken en hierop wordt gecoacht door een PwC-partner.

Er wordt nu per vestiging veel beter samengewerkt. Zo zijn er maandelijks lunches waarin de gezamenlijke marktwerkingactiviteiten voor de middenmarkt worden afgestemd, resultaten worden geëvalueerd en successen worden gevierd.

Ook aan flops wordt niet voorbijgegaan, want daarvan kan worden geleerd. Ook zijn er multidisciplinaire duo's van adviseurs geformeerd die één keer per maand met elkaar hun commerciële activiteiten evalueren en vooruitkijken naar de toekomstige activiteiten. Plezier (samen lunchen), discipline (heb je het gedaan?) en leren van elkaar staan hierbij centraal.

En nu doen!

De gevoelslading van het woordje 'commercieel' is in veel organisaties een hot item. Natuurlijk wil iedereen de bedrijfsresultaten verbeteren. Maar hoe bereiken we dit, zonder over te gaan tot kille acquisitie en inhoudsloze verkoopmethoden? Voor de adviseurs van PwC heeft de invulling van 'business development' een andere, en vooral ook positieve, lading gekregen. Dat hebben wij onder meer bereikt door een relatiegerichte commerciële aanpak te ontwikkelen die hen op het lijf geschreven is en ervoor zorgt dat men snel in beweging komt (quick wins). Met als voordeel dat het door het snelle succes voor de vestigingsleiders en coaches minder

inspanning vroeg om de mensen in beweging te krijgen. Want een succes verkoopt beter dan een idee. Dankzij dit traject hebben de adviseurs kunnen ervaren dat zij vanuit hun vakinhoudelijke expertise én vanuit hun gedrevenheid en betrokkenheid heel goed in staat zijn om commerciële gesprekken te voeren. En dat het nog leuk en effectief is ook!

Een succes verkoopt beter dan een idee!

Vraag

Uw antwoord

1. Welke gedragsverandering zou u willen bereiken?

Voorbeeld: Meer cross selling.

2. Welke quick wins kunt u benoemen die binnen 4 tot 8 weken tot beweging en voelbare resultaten leiden op medewerkersniveau?

Voorbeeld: Een bijeenkomst met medewerkers van verschillende afdelingen. Iedereen neemt vijf klantnamen mee waarbij zij cross selling kunnen plegen en maken afspraken in duo's hoe dit over en weer te realiseren. Eerste actie richting klant binnen een week na bijeenkomst. Binnen drie weken resultaten evalueren.

3. Welke quick wins kunt u benoemen die binnen 4 tot 8 weken tot beweging en voelbare resultaten leiden op managersniveau?

Voorbeeld: Iedere manager maakt op maandag met zijn mensen afspraken over acties op het gebied van cross selling. Dit wordt een week later geëvalueerd.

