



van ambitie naar resultaat

Prospects laten leven

Livecase 10

ING Bank Oost Nederland



Prospects laten leven

Niet harder werken, maar slimmer prospecteren!

De klant aan het woord

“Het slimmer prospecteren lag zo dicht bij onze eigen aanpak, dat veel van onze verkopers in eerste instantie aangaven dat ze al zo werkten.

Door echter de ‘Van Klant tot Klant Aanpak’ concreet te oefenen en daadwerkelijk te leren toepassen, hebben onze mensen prospecting tot een tweede natuur kunnen ontwikkelen. Onze verkopers weten nu dat het erom gaat deze aanpak keer op keer toe te passen. Gewoon DOEN dus!

De resultaten zijn prachtig: per actieperiode van twaalf weken (reeds drie keer uitgevoerd) gemiddeld ruim 150 nieuwe klanten! En nog veel belangrijker: onze verkopers leveren prestaties die ze voorheen niet voor mogelijk hadden gehouden. Dat geeft een geweldige drive om onze ambities steeds hoger te stellen.”

Ir. Wilma Toering,
voorzitter Directie ING Bank Oost Nederland

Het district Oost Nederland van de ING Bank is bijzonder goed georganiseerd. Van alles wat je maar kunt bedenken zijn plannen of lijstjes. Maar dat is nu precies de reden dat wij werden benaderd. De plannen en de lijstjes waren teveel ‘papieren tijgers’ geworden. Maar werkten die plannen ook? Leefden de lijstjes ook echt of waren het meer non-actieve resultaten van sociaal wenselijk gedrag? Het management van dit district vroeg ons om mee te denken over hoe deze situatie kon worden doorbroken. Prospecting was een van de gebieden waarop deze passieve houding met name ervaren werd. Een vraag waar we graag onze tanden in zetten!

Het vertrekpunt

Wat was de situatie toen wij uitgenodigd werden? Tijdens de oriënterende gesprekken bleek dat iedereen wel een plan had als het op prospecting aankwam. Ook beschikte iedereen over een lijst met prospects of een lijst met topklanten. De mt-leden konden al deze plannen fysiek laten zien en sommige plannen leken wel complete boeken! Dus de stukken waren er wel. Toch was er weinig van te merken. Op de vraag aan het management team om een Top Tien te maken van prospects van het district bleef het na twee prospects ‘veelzeggend’ stil. Het management was niet in staat om deze namen zo op te noemen. Elke verkoper





Wilma Toering:
'Succes geeft een geweldige drive'

had wel zijn eigen lijstje met prospects, maar dat lijstje was alleen bij deze verkoper zelf bekend en niet bij de collega's in zijn directe omgeving. Dit blijkt bij veel topmanagers het geval te zijn. En dat zegt veel over de prospect-beleving bij het topmanagement!

Voor het management leek het hebben van een plan of lijstje al voldoende om tevreden te zijn.

Men kon het dan afvinken en overgaan naar het volgende onderwerp. Het zal u niet verbazen dat dit weinig zoden aan de dijk zet. Toch is dit een situatie die we veel aantreffen bij organisaties. De plannen worden gemaakt ter bevrediging van de manager en de lijstjes dienen vaak eenzelfde doel. Als je maar een plan of lijst hebt, dan is je manager gelukkig. Zo ontstaat er een soort schijngeluk, er is immers nog helemaal niets bereikt! Er is pas

iets bereikt als dat ook blijkt uit het gedrag van de mensen die in de toepassing van de plannen een rol moeten spelen.

Het bleek dat deze plannen eens per jaar werden opgesteld. Er werd veel energie in gestopt, ondanks het feit dat het veelal 'copy-paste' plannen waren: de namen werd aangepast en de rest was een kopie van een ander plan. Dit gold ook voor de lijstjes met bijvoorbeeld prospects.

Jarenlang stonden dezelfde namen op deze lijsten, zonder dat er zichtbare vooruitgang werd geboekt. Op formele momenten zoals vergaderingen en bijeenkomsten kwamen de samenwerking en prospects wel aan bod. De aanwezigen vertoonden hier vooral sociaal wenselijk gedrag, maar na de bijeenkomsten was er nauwelijks sprake van samenwerking en werden de lijstjes en plannen niet gebruikt. De doorslag naar gedrag werd dus niet gemaakt. Die situatie wilde de voorzitter graag doorbreken.

Waar ING Bank Oost Nederland van droomt...

Schrijf minder, maar doe meer! Dat is één van de uitspraken van deze relatie, waarin zij treffend haar ambitie weergaf. Onze gezamenlijke uitdaging was om minder schijngeluk, maar meer het gewenste gedrag te realiseren. Om plannen en lijstjes echt te laten leven is het onder andere van belang om deze continu op de agenda te houden van de betrokkenen en het niet eenmaal belangrijk te maken en er vervolgens geen aandacht meer aan te besteden. De wens was om er een nieuwe manier van werken van te maken (a way of doing business) waardoor de effectiviteit van de organisatie zou worden vergroot. Er zou dan op een slimme manier gebruik worden gemaakt van het feit dat men onderdeel is van een grotere organisatie met meerdere disciplines.

Bij de ING Bank zijn per district drie segmenten,

te weten Private Banking, Bedrijven en Instellingen en Retail (onderverdeeld in particulieren en MKB). In het kader van de synergie kunnen zij voor elkaar een leadgenererende rol vervullen, maar deze wordt nauwelijks ingevuld en benut. Het laten leven van de samenwerking kan alleen maar als men in alle dagelijkse contacten deze samenwerking en de toegevoegde waarde ervan ervaart en beleeft.

De aanpak

Gezamenlijk hebben we gekeken hoe we kunnen bewerkstelligen dat plannen en activiteiten als prospecting meer gaan leven.

Dit kan alleen als een manager ervoor zorgt dat de genoemde activiteiten continu relevant zijn en niet alleen op de formele momenten.

Medewerkers weten dat iets belangrijk is wanneer het continu onder de aandacht is en niet alleen tijdens bijeenkomsten of beoordelingsgesprekken.

Onze uitdaging was dus enerzijds het op de agenda krijgen én houden van het onderwerp. Anderzijds wilden we ervoor zorgen dat de medewerkers continu ervoeren dat het management er écht voor gekozen had om hier een succes van te maken. Later in dit hoofdstuk gaan we verder in op 'Prospecting laten leven'. Maar deze aanpak kan ook worden toegepast op andere punten die hoog op de agenda van het management dienen te staan.

Uit een analyse van de activiteiten op het gebied van prospecting bleek dit binnen deze organisatie vooral een papieren exercitie te zijn. Natuurlijk doen we hiermee de mensen te kort die op een planmatige wijze bezig waren om prospects te bewerken en te laten groeien naar klantniveau. Die waren er ook! Maar wij beschrijven hier vooral



de gemene deler en in zijn algemeenheid was toch de conclusie dat men het bewerken van prospects niet als een natuurlijke attitude en gedrag had ontwikkeld.

Eén van de succesfactoren van de gekozen aanpak is dat allereerst is gekeken hoe men meer kon halen uit de dingen die men nu al deed. Men hoefde dus niet harder te gaan werken, maar wel slimmer te gaan prospecteren!

Allereerst hebben we de mensen laten ervaren dat alleen het praten over prospects er al voor zorgt dat er kansen ontstaan. Prospects worden dus vanzelf klanten, mits collega's weten wie de prospects zijn. Dit vanuit de gedachte dat een succes beter verkoopt dan een goed idee.

Ter voorbereiding op een van de kwartaalbijeenkomsten kregen de commerciële medewerkers de opdracht om een flip-overvel mee te nemen met hierop vijf prospects waarmee zij graag zaken wilden doen. Aan het begin van de dag werden deze flip-overs opgehangen. U kunt zich voorstellen dat zo'n groot aantal flip-overs met allemaal namen erop indruk maakt op de aanwezigen. De 'wall of prospects' was hiermee gecreëerd. Veel van de aanwezigen waren verrast door het grote aantal prospects. Gedurende de meeting waren veel pauzes en informele momenten ingepland.

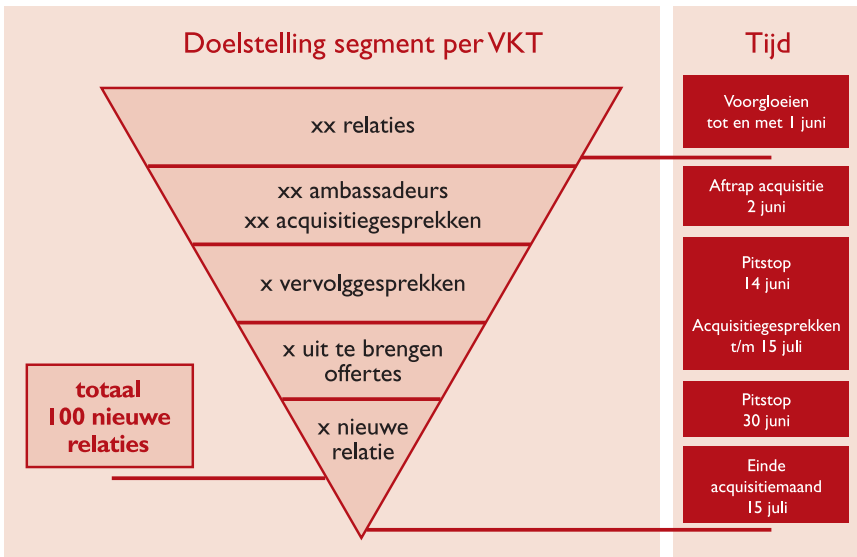
Tijdens deze momenten werden de aanwezigen gestimuleerd om langs de flip-overvellen te lopen en aan te geven wanneer zij in zo'n bedrijf iemand kenden of een ingang konden realiseren. Op de honderd flip-overvellen stonden aan het einde van de dag 650 tips om bij deze relaties binnen te komen. Daarmee was het bewijs geleverd dat het zichtbaar maken en houden van prospects leidt tot kansen. Eigenlijk is sales toch

wel erg simpel, was de conclusie van de zaal aan het einde van de dag. En dat is zo!

Na deze eerste bewustwording is het project 'Van Klant tot Klant' gestart.

Alle medewerkers moesten in een korte tijd ervaren dat het krijgen van nieuwe klanten eenvoudiger is dan men denkt, mits je maar focust! In een periode van drie maanden werd een actie georganiseerd waarbij de doelstelling was om in deze tijd honderd nieuwe klanten binnen te halen. Juist om de drempel te verlagen is gestart door klanten te vragen naar de tevredenheid en bij een score hoger dan een zeven werd de zogenaamde 'ambassadeursvraag' gesteld.

Dit hield in essentie in dat men de klant vroeg wie in zijn netwerk ook behoefte had aan een bank die dit cijfer kreeg. Deze actie werd over alle segmenten uitgerold. Alle mt-leden hadden hierbij een leidende rol. Tijdens de actie werd vooral het gedrag gemanaged en waren diverse pitstops ingepland om medewerkers te helpen het toe te passen. Het resultaat was dat de doelstelling werd bereikt binnen de gestelde termijn en dat deze manier van prospecting na de actieperiode inderdaad een way of doing business is geworden. Eenmaal per jaar komt deze actie terug om er bewust weer extra focus op te zetten en ook de vervolgacties zijn succesvol.



Figuur 1 Doelstelling segment per VKT

In de voorbereiding van dit gehele traject moest het topmanagement steeds een antwoord formuleren op de vraag: ‘Wat gaat u doen waardoor uw mensen ervaren dat u hiervoor gekozen heeft?’ Na deze stap was het van belang om prospecting in alle Momenten van de Waarheid op te nemen en te verwerken zodat het, zoals de voorzitter hoopte, inderdaad een tweede natuur werd.

Naast het laten leven van prospects tijdens de diverse momenten was het ook nodig om er voor te zorgen dat aan prospecting op een slimme en leuke manier inhoud werd gegeven en dat de oude patronen die niet het gewenste resultaat opleverde werden doorbroken.

Prospecting laten leven

In iedere meeting stonden de logo's van bedrijven centraal waarmee men zaken wilde doen. Dit omdat het regelmatig zien van de logo's eraan bijdraagt dat de prospects meer top of mind zijn,

dan wanneer alleen de namen op een onzichtbaar lijstje staan.

Om die reden is in de informele ruimten (bedrijfskantine) een bord opgehangen met ook hierop de logo's van de Top 25 prospects van het district. Uiteindelijk bleken uit de meest verrassende hoeken tips en leads te komen. Een bijkomend effect was dat de medewerkers het leuk vonden om op deze wijze een bijdrage te leveren aan het commerciële succes van het district.

Een leuke anekdote: zelfs de cateraar ging vragen stellen over de logo's! Dat heeft er uiteindelijk in geresulteerd dat deze cateraar in plaats van een warm broodje een warme lead aan de bank heeft gegeven, omdat hij contacten had bij één van de bedrijven waarvan het logo was opgehangen.

In ieder selectiegesprek werd aan sollicitanten de vraag gesteld wat hun eerste reactie was



wanneer zij de Top 25 zagen. Ook toekomstige leveranciers werd deze vraag gesteld.

Financiële instellingen worden vaak benaderd om een inhoudelijke bijdrage te leveren aan evenementen en seminars. In zo'n geval wordt vooraf geïnventariseerd wie van de prospects ook een bijdrage levert of aanwezig zal zijn als deelnemer. Indien er geen prospects aanwezig zullen zijn is de kans op een actieve deelname door de bank kleiner, of het zou om een andere reden kunnen zijn, zoals het vestigen van een naam op het gebied van het thema van het evenement.

De ING Bank wordt niet alleen vaak benaderd om een bijdrage te leveren aan evenementen van anderen, maar organiseert zelf ook veel evenementen. Veelal werd in het verleden de grootste klant gevraagd als spreker. Nu worden ook grote prospects hiervoor gevraagd als spreker! Tijdens de voorbereiding ontstaat dan al een band met deze prospect. Door de gezamenlijke activiteit wordt het voor de commerciële medewerkers makkelijker om deze prospect in de toekomst te benaderen.

De trouwe relaties kregen VIP-kaarten voor evenementen. Deze kaart mochten zij op hun beurt geven aan VIP's waarvan zij dachten dat die er prijs op stelden. Deze VIP's waren voor de bank dus Very Important Prospects.

Naast het organiseren van eigen evenementen wordt de bank ook regelmatig gevraagd een evenement te sponsoren. Soms als enige sponsor, maar in veel gevallen samen met andere bedrijven en organisaties. En natuurlijk zijn de medesponsors, als zij op dit moment nog geen ING-relatie zijn, tegelijk een prospect! Omdat je als sponsors van een evenement intensief samenwerkt, ontstaat er een band. En dat is een goede basis om de relatie voort te zetten. Nu niet als collega-

sponsors, maar als zakelijke partners.

Ook is in de aanpak verwerkt dat mt-leden in gesprekken met toprelaties altijd de vraag stellen 'wat zijn uw grootste prospects?' Na het beantwoorden van deze vraag stellen deze toprelaties een vergelijkbare vraag aan het mt-lid. In de praktijk is gebleken dat deze aanpak veel interessante leads heeft opgeleverd.

Het bewerken van prospects beperkte zich vaak tot het schrijven van een accountplan op basis van informatie uit de openbare bronnen, zoals jaarverslagen en internet. Het resultaat van deze deskresearch-aanpak was mager én prospects merkten er niets van.

Om die reden is een totaal andere aanpak gekozen die er in ieder geval voor zorgde dat prospects meer gingen beleven dat de bank ze had geselecteerd als VIP om uiteindelijk zaken mee te gaan doen. We kozen voor een pragmatische aanpak: Zie figuur 2.

Prospect- bewerkings- meter

- Sta je op interne mailinglijst of ontvang je interne nieuwsbrieven?
- Heb je gesproken met mensen die er werken en die niet in het besluitvormend team zitten?
- Ken je de afspraken met huidige bankier?
- Kent het besluitvormend team jou persoonlijk?
- Weet je de uitdagingen voor het bedrijf?
- Heb je de SWOT besproken met de prospect?
- Ken je de houding van de prospect ten opzichte van ons?
- Is de VIP op één van onze events geweest en is de nazorg ingevuld?
- ...

Figuur 2 Prospectbewerkingsmeter

Deze punten maakten de commerciële medewerkers duidelijk wat ze zouden moeten doen om van een prospect een klant te maken. Tevens werd besloten om alleen energie te steken in prospects waarbij voortgang werd gemaakt. Vooraf werd met elkaar afgesproken wat nodig was om de prospecting voort te zetten. Eén van de normen was dat van de tien prospectactiviteiten er na vier maanden minimaal vijf met succes moesten zijn afgerond. Was het een lager aantal dan verviel de prospect naar suspect en werd de toech al beperkte bewerking stopgezet.

Daarnaast werden prospects die in de media kwamen benaderd en werd ingespeeld op deze externe prikkel. Uit ervaring blijkt dat prospects het waarderen dat ze zijn opgevallen en dat er een reactie op komt.

Ook hier gold als regel dat het MT eerst zelf gedurende een periode zelf het voorbeeld moest geven, voordat deze manier van prospecting werd geïntroduceerd naar de medewerkers.

Het resultaat

Zoals u heeft kunnen lezen is er bewust voor gekozen om prospecting zo te integreren in het

dagelijkse handelen van de medewerkers dat het daarmee belangrijk werd en men resultaten ging boeken. Deze aanpak heeft in korte tijd vruchten afgeworpen. Alle doelstellingen zijn binnen de gestelde termijnen gehaald. Door de verschillende acties jaarlijks te herhalen is bovendien gerealiseerd dat prospecting continu een punt van aandacht is geworden in dit district.

De 'Van Klant tot Klant Aanpak' is inmiddels voor het derde achtereenvolgende jaar toegepast. In totaal heeft dat 475 nieuwe klanten opgeleverd en een veelvoud aan leads gegenereerd voor de verkopers. Daar komt bij dat door de proactieve aanpak naar bestaande klanten en naar prospects, de klanttevredenheid ook fors is toegenomen.

In het zakelijk segment in district Oost Nederland scoort ING Bank 1 punt hoger (schaal 1-10) qua klanttevredenheid dan haar concurrenten. En die tevreden klanten zijn voor de verkopers de bron voor nieuwe klanten.

Door het succesvol implementeren van de nieuwe aanpak is de winstgroei verdubbeld.

En misschien wel het allerbelangrijkste resultaat: voor de verkopers is het hun natuurlijke manier van werken geworden. Het delen van 'verlanglijstjes' ten aanzien van nieuwe klanten (bijvoorbeeld



door middel van de logoborden) heeft de onderlinge samenwerking sterk geïntensiveerd, waardoor de synergie waar het managementteam van droomde als het ware vanzelf ontstond.

En nu doen!

Uiteindelijk draait het hier om het slim benutten van het bestaande relatienetwerk. In de praktijk

blijkt deze vorm van prospecting veel beter te passen bij zakelijke en financiële dienstverlening dan een veel 'koudere manier' van acquireren.

Om snel een analyse te kunnen maken van uw kansen treft u hierna een checklist aan die u kunt benutten om uw quick wins te bepalen.

Vraag

Uw antwoord

<p>1. Kent binnen uw organisatie iedereen de Top Tien prospects?</p>	
<p>2. Heeft u een goed inzicht in de voortgang van de bewerking van prospects?</p> <p><i>Voorbeeld: Denk hierbij aan de bewerkingsmeter.</i></p>	
<p>3. Zorgt u ervoor dat u al uw momenten benut om prospects te laten leven?</p> <p><i>Voorbeeld: Welke andere momenten dan het overleg met uw medewerkers benut u om prospects te laten leven?</i></p>	
<p>4. Welke van de genoemde suggesties in dit hoofdstuk spreken u het meeste aan en wilt u oppakken binnen uw eigen organisatie?</p>	
<p>5. Ook hier geldt: alles begint bij het management. Wat kunt u doen om als management te beginnen met het doorbreken van een passieve houding op het vlak van bijvoorbeeld prospecting?</p>	