

Medewerkers ontwerpen zelf hun eigen proces

HOGGERE MARGES

De marges op hypotheek staan door de komst van prijsvechters onder druk. Was dit tien jaar geleden nog een product waar banken veel op verdienden, tegenwoordig vormen hypotheek vooral een manier om klanten binnen te halen en ze zo wellicht ook andere producten te verkopen. De lokale Rabobank in Oisterwijk ontwikkelde een methode om deze cross selling structureel te verhogen.

Door Mirjam Hulsebos

I nge van Dijk is als manager Retail verantwoordelijk voor alle producten die Rabobank Hilvarenbeek-Oisterwijk aan consumenten en de kleinzakelijke markt verkoopt. Omdat de marges op hypotheek al jaren onder druk staan, is het aan haar de taak om de andere inkomstenbronnen te optimaliseren. Vreemd genoeg nam ze daarvoor niet die andere producten – bijvoorbeeld betaalpakketten of verzekeringen – als uitgangspunt, maar juist hypotheek. Ze vertelt: “Alle banken streven ernaar om een totaalrelatie met hun klanten aan te gaan, waarbij de klant voor al zijn financiële

producten naar die ene bank gaat. In de praktijk doen consumenten echter zaken met verschillende financiële dienstverleners.”

Wil je als bank het aantal producten bij één klant verhogen, dan is een persoonlijk gesprek de meest aangewezen manier, helemaal als dat gesprek ook nog eens plaatsheeft vlak voordat zich een grote verandering aandient in het leven van de klant, zoals een verhuizing. Van Dijk: “Hypotheekgesprekken lenen zich om twee redenen goed voor cross selling. Vanuit de bank gezien is cross selling bij dit product belangrijk omdat de marges op hypotheek tegenwoordig laag zijn.

Vanuit de klant gezien is een hypotheekgesprek een gesprek waarvoor ze de tijd nemen. Het gaat om een beslissing waar veel geld mee gemoeid is. Bovendien gaat er vaak een en ander in hun leven veranderen en nemen de vaste lasten toe. Er ontstaat kortom een heleboel financiële onzekerheid die je met een verzekering zou kunnen afdekken. Een kans van jewelste.

Tot voor kort liet de bank dat potentieel grotendeels onbenut. Hypotheekadviseurs waren primair gefocust op het hypotheekproduct. Wil je echter toe naar een totaalrelatie met de klant, dan werkt dat niet. Dan moet je niet langer detaillistische kennis overbrengen van het product, maar luisteren naar de klant. De medewerkers moesten zich ontwikkelen van productspecialist naar klantspecialist. Dat is de enige manier om cross sell-mogelijkheden te ontdekken”, zegt Van Dijk.

Bruin papier

Ze realiseerde zich dat dit betekende dat de huidige top-down geïmplementeerde processen grondig op de schop zouden moeten. Ze haalde The Brown Paper Company aan boord om haar daarbij te ondersteunen. Dit adviesbureau heeft zijn naam ontleend aan de methode waar ze mee werken: op grote vellen bruin inpakpapier van zes bij twee meter wordt eerst het huidige proces in kaart gebracht. Op dat vel wordt ieder punt dat beter kan gemarkeerd. Iedereen mag zijn kritieken opplakken waarom topprestaties niet gehaald worden. Daarna wordt op een nieuw vel papier het ideale proces uitgetekend en wordt gekeken of alle verbeterpunten in het nieuwe proces zijn afgedekt. Dit gebeurt in een aantal sessies waarbij steeds het hele team aanwezig is. Het voornaamste doel van het in kaart brengen van de huidige processen is immers bewustwording.

Voornaamste doel van het in kaart brengen van huidige processen is bewustwording

Als na een aantal sessies iedereen het eens is met de nieuw opgestelde processen, laat The Brown Paper Company alle medewerkers hun handtekening erop zetten en wordt de afspraak gemaakt dat de organisatie binnen twee maanden overgaat op het nieuwe proces. Oprichter en directeur van The Brown Paper Company Wessel Berkman is daar duidelijk over: “Je moet vaart houden en dat kan ook omdat je door deze methode al verzekerd bent van het *commitment* van de medewerkers. Niet de directie of het moederbedrijf, maar de medewerkers zelf bepalen het nieuwe proces.”

Van Dijk herinnert zich de eerste meeting in oktober nog



Foto: Harry Otto.

Inge van Dijk: “Pas als je met elkaar over processen praat blijkt hoe complex en veelzijdig ze zijn”.

goed. “Direct de eerste stap in het proces – hoe komt een klant binnen – leverde al zoveel discussie op. Ongelofelijk hoeveel aspecten daaraan zitten, veel meer dan vaak in de procesboeken is vastgelegd. Pas als je met elkaar over de processen praat, blijkt hoe complex en veelzijdig ze zijn. Vaak geef je er een eigen invulling aan en zie je niet dat er ook nog heel veel andere manieren zijn om dat proces af te handelen.” Een van de verbeterpunten die tijdens de groepsdiscussies naar voren kwamen, was dat het leeuwendeel van een hypotheekgesprek bestond uit het inventariseren van de situatie van een klant of prospect. “En dat terwijl er vaak al heel veel informatie bekend is omdat die klant al andere producten van ons afneemt”, zegt Van Dijk. “Bovendien is het een taak die de binnendienst al kan oppakken door op het moment dat een klant een afspraak maakt te vragen naar zijn situatie. De vrijgekomen tijd kan worden gestoken in advisering en cross selling.”

Pijnpunten

Hoewel het voor alle medewerkers een spannende tijd was, waren de meesten enthousiast. Van Dijk: “Mensen zijn niet gek, die hebben zelf ook wel in de gaten dat iets beter kan, maar ze kunnen vaak niet de vinger op de zere plek leggen, »

of ze hebben niet de middelen ter beschikking om iets te veranderen of iets houdt hen tegen. Door ze allemaal te laten meedenken over de verbeterpunten in de oude situatie en het nieuwe proces, stimuleer je ze om veel meer na te denken over hun werk. Dat kan er ook toe leiden dat ze zich op hun positie gaan herbezinnen. Niet iedereen kan of wil hier natuurlijk in mee. Maar dat moet geen reden zijn om de verandering niet door te voeren, zeker niet omdat daar tegenover staat dat anderen juist veel meer plezier in hun werk krijgen.”

Omdat het voor de medewerkers een forse omslag betekent, krijgen ze alle mogelijke ondersteuning aangeboden, niet alleen in hun dagelijks werk maar ook door diverse trainingen, al dan niet op maat. Een vaardigheidstraining die iedereen onderging was de pijnvraagmethodiek. Van Dijk: “Daarin leren medewerkers hoe ze de klant kunnen laten praten over dingen waar hij zich zorgen om maakt, over zijn pijnpunten. In plaats van dat jij als verkoper direct een oplossing aandraagt, laat je bij de pijnpuntmethodiek de klant door het stellen van de juiste vragen zich bewust worden van het feit dat hij een probleem heeft. Vervolgens help je hem op weg met de oplossing.” Het heeft daarmee veel weg van coaching en heeft ook dezelfde voordelen: “Doordat een klant zelf aangeeft dat hij ergens een financieel risico loopt, staat hij er ook voor open om de oplossing te bespreken om dit risico af te dekken. Hij is daarbij minder geneigd om naar de prijs te kijken, hij is al lang blij dat iemand hem bewust heeft gemaakt van de risico’s die hij loopt.”

Belangrijk punt in de procesverbetering is een analyse van de tijd die mensen aan bepaalde klussen besteden

De pijnpuntmethode werkt met kaartjes waarop vragen staan die adviseurs aan klanten zouden kunnen stellen. Tijdens de training ontwerpen de medewerkers deze kaartjes zelf. Dat voorkomt dat ze vragen aan de klant moeten stellen waar ze zich helemaal niet prettig bij voelen. “Dat is een heel andere benadering dan top-down een vragenlijst verplicht te stellen die een trainingsbureau verzonnen heeft, zoals zo vaak gebeurt. Soms worden in die scripts woorden gebruikt die een medewerker niet eens kent! Doordat wij onze verkopers de vragen zelf hebben laten bedenken, voelen ze zich ook echt eigenaar van het proces”, meent Van Dijk. Of, zoals Berkman het zegt: “Het gaat nu door het hart. Top-down aangeleverde processen worden negen van de tien

keer op de automatische piloot uitgevoerd zonder dat mensen zich er echt betrokken bij voelen. Als ze al vinden dat een proces niet efficiënt is ingericht, dan zijn ze niet in staat daar iets aan te doen. Je ziet dat in de meeste grote organisaties. In plaats van dat het management aandacht geeft aan de mensen die goed presteren, wordt de aandacht opgeslokt door de ‘underperformers’. Deze top-down aangestuurde bedrijven hebben een beperkt verbeterpotentieel. Bedrijven die veel aandacht hebben voor de medewerkers op de werkvloer en die een bottom-up aanpak kennen, behalen veel hogere resultaten. Je kunt die aanpak vergelijken met die van een topsportteam.”

Kort op de bal

Dat vraagt een managementstijl die zich kenmerkt door coachend leiderschap en ‘kort op de bal spelen’. Wekelijks heeft Van Dijk een operationele sales meeting met het hele team – adviseurs en binnendienst – om op basis van feiten te bespreken hoe ze de teamprestatie kunnen verbeteren. Die feiten zijn het aantal gevoerde gesprekken, het aantal gemaakte hypotheekoffertes en de daarbij behorende bedragen, het aantal gescoorde offertes, het aantal uitgezette en gescoorde offertes voor schadeverzekeringen, het aantal gesprekken waarin schade besproken is en deze zelfde cijfers voor levenproducten. Ook vraagt Van Dijk in de wekelijkse teambesprekingen of de adviseurs de pijnvraagmethodiek hebben gebruikt en hoe klanten daarop reageerden. En tot slot vraagt ze of de verkopers aan hun klanten een lead hebben gevraagd. Ze verduidelijkt: “Iedereen kent wel iemand in zijn omgeving die van plan is een huis te kopen. Aan het eind van de gesprekken zijn onze adviseurs verplicht om de klant te vragen of hij het gesprek als nuttig heeft ervaren. Is het antwoord ja, dan is het een hele kleine stap om te vragen of die persoon ons zou aanbevelen bij een ander. Op deze manier kom je heel gemakkelijk aan nieuwe leads. Voorwaarde is natuurlijk wel dat de kwaliteit van het gesprek hoog was. Het is voor ons dus ook een extra stimulans tot kwaliteitsverbetering.”

In de wekelijkse gesprekken komen vooral de *best practices* aan de orde. Van Dijk: “Ik maak grafieken waar je de curve per persoon in ziet staan. De persoon die onderaan staat of wiens curve het vlakst is, baalt natuurlijk, daar hoeft je verder niet over te praten. We focussen op de dingen die goed zijn gegaan, de best practices. Het zijn inspirerende meetings die vooral worden geleid door de medewerkers zelf. Daarnaast voer ik met iedere medewerker één-op-één gesprekken om, indien nodig, bij te sturen, maar ook die gesprekken zijn puur gericht op coachen. De één heeft het nu eenmaal zo in de vingers en de ander heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen. Die tijd krijgen ze ook, mits ze zich er natuurlijk wel voor inzetten.”

Het voordeel daarvan is dat Van Dijk niet langer tijd kwijt is met het bijsturen van underperformers, maar dat ze zich kan

focussen op de mensen die wél goed presteren en gemotiveerd zijn om vooruitgang te boeken. “Het leuke daarvan is”, zegt Berkman op grond van de ervaringen bij vele verschillende bedrijven, “dat als je tijd steekt in toppers, die mensen ineens twee keer zo hard gaan als daarvoor, terwijl je underperformers door een strakke sturing wel iets kunt opkrikken, maar je mag blij zijn als die zich een paar procent verbeteren.”

Tijdsbesteding

Een belangrijk punt in de procesverbetering is een analyse van de tijd die mensen aan bepaalde klussen besteden. The Brown Paper Company loopt een hele dag met een medewerker mee en noteert per minuut waar deze zijn tijd aan besteedt. Door dat voor een aantal medewerkers te doen, ontstaat een taartgrafiek van de werkelijke situatie. Ook wordt de medewerkers gevraagd om een schatting te maken van de tijd die ze aan bepaalde taken besteden. En tot slot wordt aan de manager de vraag voorgelegd hoe het functieprofiel vertaald naar tijdsbesteding eruit ziet. Het wekt geen verbazing dat de drie taartgrafieken heel verschillend zijn. Berkman: “Hiermee maak je inzichtelijk dat als je één proces optimaliseert, je het slechts over een klein gedeelte van de tijd van een medewerker hebt. Je boekt meer winst als je alle processen in samenhang optimaliseert zodat de medewerker zijn tijd besteedt aan de taken die waarde toevoegen. De leidinggevende moet ervoor zorgen dat hij de niet-waarde-toevoegende activiteiten reduceert door ze te automatiseren of ze door andere mensen te laten doen. Een verkoper moet je niet opzadelen met ingewikkelde administratieve procedures, die moet je laten verkopen. Een open deur, maar in de meeste organisaties is dat helaas niet zo.”

De afdeling van Van Dijk werkt inmiddels een maand of twee volgens de nieuwe methode. Gezien de sales cyclus is het nog net wat te vroeg om de cross sell-resultaten te meten. Op basis van de wel bekende cijfers over aantallen gevoerde gesprekken en gemaakte offertes heeft ze alle vertrouwen in een goed resultaat. “Bij sommige banken die ons voorgingen is de cross sell-ratio verdubbeld, maar ik denk dat wij daar zelfs boven zitten. Ik kan nu al wel zien dat we hogere marges halen en dat we zijn gegroeid in een krimpende markt. We hebben afgelopen maand bijna de helft meer verzekeringen verkocht. Dat komt doordat in de gesprekken de focus niet meer ligt op prijs, maar op de situatie van de klant. Klanten komen vrijwel altijd voorbereid op een gesprek en weten wat de rentes van concurrenten zijn. Door ze te laten inzien dat een rentepercentage op zich niets zegt maar dat het gaat om hún specifieke situatie, is prijs later in het gesprek veel minder een issue. Dat is niet alleen goed voor onze marge, maar het geeft onze verkopers ook nog eens meer voldoening. We slaan dus twee vliegen in één klap.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.



Wel cijfers, maar geen nummer!

0800-5432101

Met Valid Business Intelligence krijgt u meer zicht op uw cijfers. Cijfers die u inzicht geven in de performance van uw organisatie. Zodat u deze performance kunt verbeteren en voorop kunt blijven lopen in uw markt.

Echter u bent bij ons geen nummer. Bij Valid is persoonlijke aandacht namelijk nog de normaalste zaak van de wereld. We doen er alles aan om erachter te komen wat er bij u speelt, wat u belangrijk vindt en hoe uw markt eruit ziet. Alleen zo kunnen wij u de diensten leveren waarmee u altijd een stap voor bent.

www.valid.nl

