

Whitepaper met data,  
inzichten en adviezen van  
negen topbestuurders

# De impact van commercieel bewustzijn

EEN PRAKTISCHE HANDLEIDING VOOR ADVISEURS  
OM HET RENDEMENT VOOR KLANTEN EN DE EIGEN  
ORGANISATIE TE VERGROTEN



FD MEDIAGROEP

---

# Momentum

Wie dacht dat de adviessector even op adem kon komen na een langdurige transitie, heeft het mis. De overgang van puur inhoudelijk advies naar klantgericht handelen is alweer in een volgende fase beland. Doordat mensen steeds meer weten, of denken te weten, is het voor consultants, financiële en zakelijke dienstverleners en advocatenkantoren cruciaal om up-to-date te blijven en zich te blijven verdiepen. Enerzijds om hun eigen dienstverlening te kunnen verkopen, anderzijds om hun cliënten zinnig te adviseren over de ontwikkelingen die op hen afkomen.

FD Mediagroep heeft onderzoeksbureau Markteffect opdracht gegeven om onderzoek te doen naar het commercieel bewustzijn van organisaties. Dit om helder te krijgen wat consultancy's, zakelijke- en financiële dienstverleners en de advocatuur doen om op de hoogte blijven van ontwikkelingen en trends in hun eigen markt en die van hun klanten. Negen directieleden en ruim 100 medewerkers zijn gevraagd naar hun bevindingen en strategie.

De branche is zoekende. Driekwart van de adviseurs vindt zichzelf voldoende bewust, maar negen topmanagers uit de branche leggen uit wat er beter kan. Niet in de laatste plaats doordat de vragen en verwachtingen van klanten telkens veranderen.

Klanten hebben behoefte aan een strategisch partnership. Adviseurs moeten kansen zien en snappen hoe een klant die kan verzilveren. Dat is belangrijk nu zakendoen, onder invloed van digitalisering, automatisering, wet- en regelgeving en mondiale vraagstukken steeds complexer wordt. De onzekerheid neemt almaar verder toe. "Er is ontzettend veel momentum in de markt", vat managing director Pauline Frens van Visma Idella de dynamiek samen.

Elk adviesbureau reageert anders op de gebeurtenissen. De meeste bedrijven volgen hun DNA en zeggen niet of nauwelijks te kijken naar wat hun concurrenten doen. Wellicht brengt deze whitepaper hier verandering in en ontdekt u inspirerende inzichten die u kunt gebruiken om uw eigen organisatie én uw klanten commercieel bewuster te maken.

---

---

**“Als mediabedrijf werken we intensief samen met talloze zakelijke dienstverleners. De inzichten die topbestuurders nu met ons delen zijn herkenbaar en bijzonder interessant. Ze geven richting aan alle ontwikkelingen en uitdagingen. Namens FD Mediagroep wens ik u veel plezier en inspiratie met het lezen van deze whitepaper over commercieel bewustzijn in de adviessector.”**

**Job van Wagenveld**  
CCO FD Mediagroep



---

# Inhoudsopgave

1. De Nederlandse adviessector doet alles om up-to-date te blijven
  2. Wat is commercieel bewustzijn en waarom is het zo belangrijk?
  3. Voortdurende verandering: bijblijven is wel het minimum
  4. Kansen signaleren in een wereld vol onzekerheid
  5. De rol van zakelijke kranten bij de ontwikkeling van commercieel bewustzijn
  6. Conclusies en aanbevelingen
-

# De Nederlandse adviessector doet alles om up-to-date te blijven

Bedrijven in de adviessector staan voor enorme uitdagingen op allerlei vlakken. Nu de digitalisering echt op stoom raakt, hebben klanten duizend en één vragen over fintech, data-analyse, blockchain, robotica, hacking, phishing, de nieuwe generatie internet en andere disruptieve vooruitzichten. Tegelijkertijd krijgen mensen en organisaties te maken met complexer wordende wet- en regelgeving, governancevraagstukken en economische bespiegelingen. Alsof dat nog geen uitdagingen genoeg zijn, heerst er schaarste op de arbeidsmarkt en is in adviesland de slag om het talent losgebarsten.

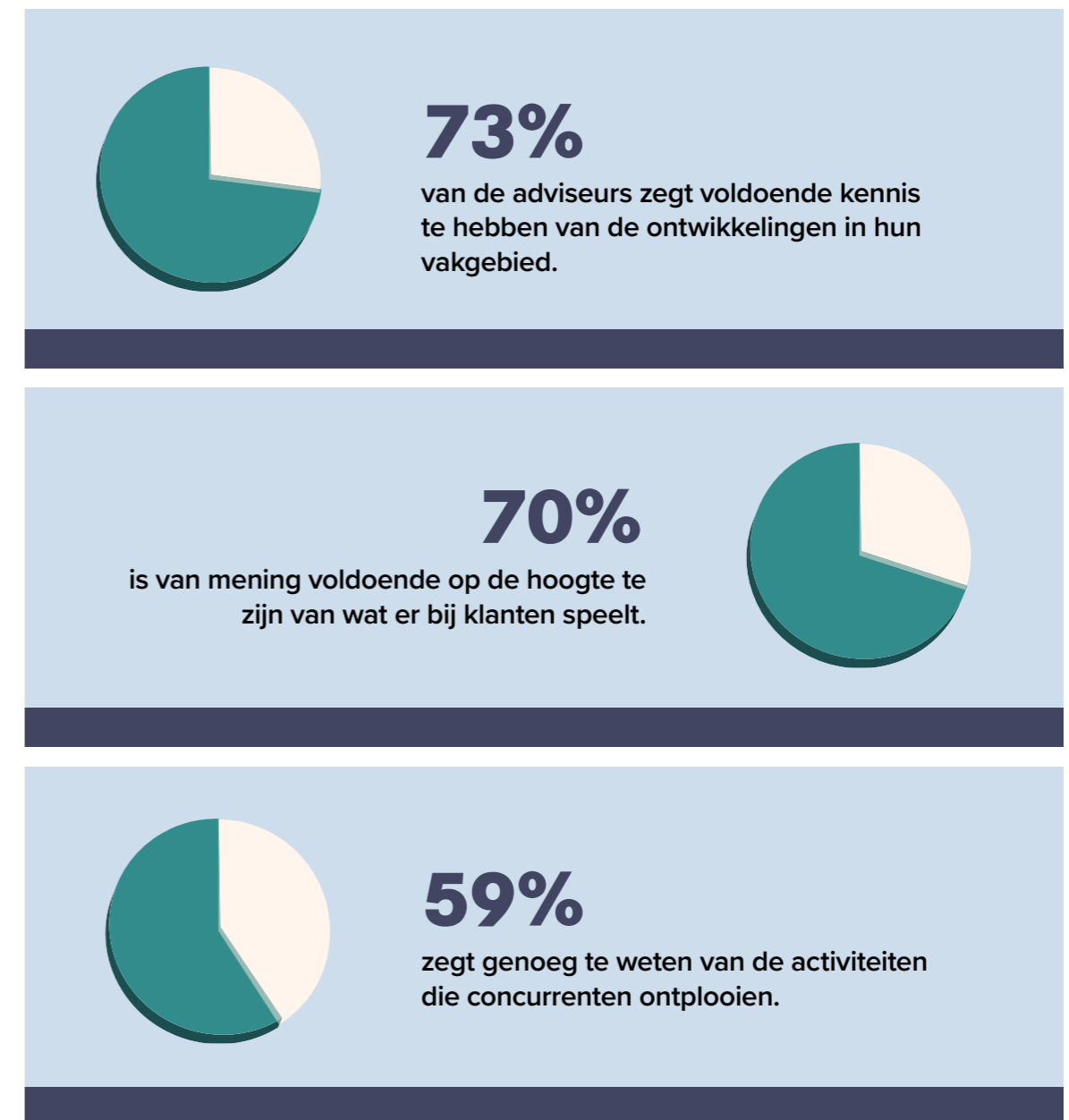
Door de digitalisering en de verinternetting van de samenleving denken klanten zelf ook steeds meer te weten en rekenen ze erop dat hun adviseur meer kennis, advieskracht en toekomstperspectief inbrengt.



## Een dikke voldoende

Wat is de reactie van consultancy's, zakelijke en financiële dienstverleners en de advocatuur? Hoe is het gesteld met hun commerciële bewustzijn, dat wordt bepaald door de mate waarin een bedrijf zichzelf en de sectoren waarin het opereert, kan analyseren om het bedrijfssucces te maximaliseren?

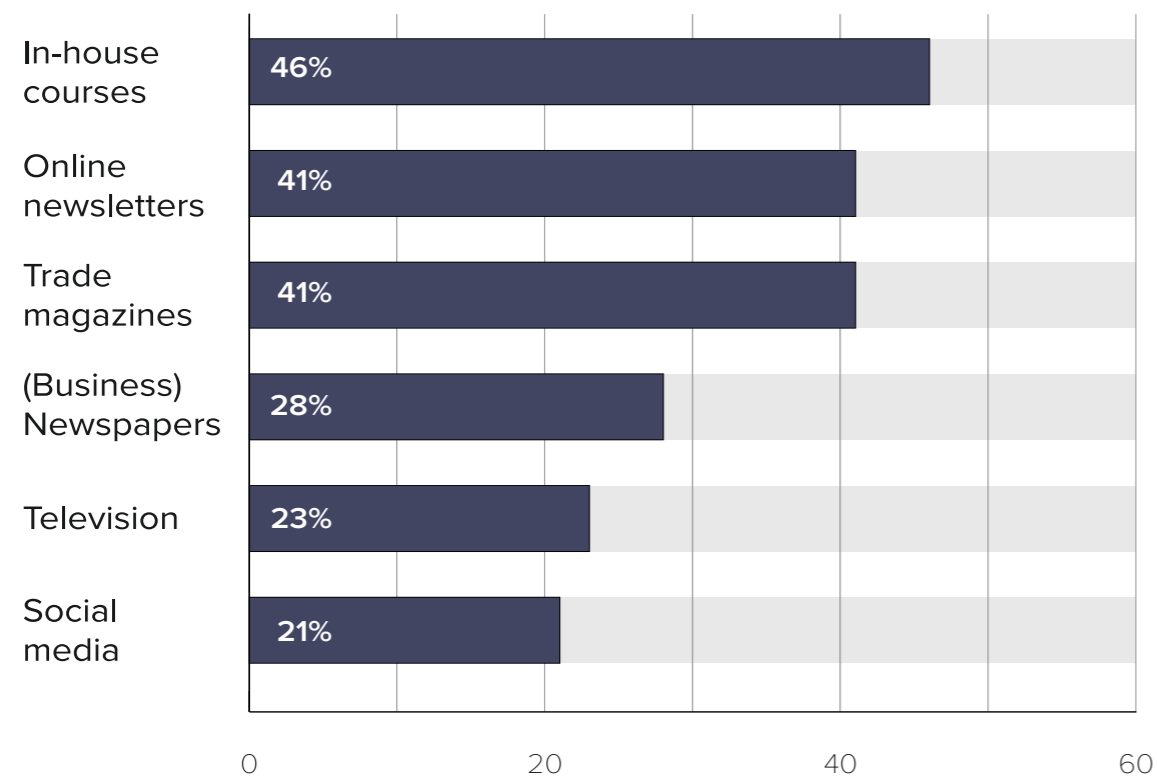
Uit marktonderzoek van Markteffect blijkt dat de adviessector zichzelf een dikke voldoende toebedeelt.



## 94% van de adviseurs probeert up-to-date te blijven

Up-to-date blijven is voor vrijwel alle deelnemers aan het onderzoek belangrijk. Ruim de helft van de respondenten zegt op de hoogte te willen zijn van belangrijke ontwikkelingen in het eigen vakgebied en die in de branche van hun klanten. Zo kunnen ze goede relaties opbouwen en klanten adequaat adviseren. De andere helft hecht hier minder waarde aan. Maar uiteindelijk besteden negen op de tien ondervraagden minstens 2,5 uur per week aan het vergaren van kennis.

Op de vraag wat 'u als adviseur doet om de ontwikkelingen binnen uw branche, bij klanten, concurrenten en prospects te volgen' antwoorden deelnemers dat interne cursussen (46%), online nieuwsbrieven (41%) en vakbladen (41%) de belangrijkste geestelijke voedingsbronnen zijn. 28% van de respondenten geeft aan (zakelijke) kranten te lezen om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen. Televisie en social media volgen met respectievelijk 23 en 21%. Van de kranten is Het Financieele Dagblad de voornaamste informatiebron voor adviseurs (36%). Eén op de vier directies stelt een (digitaal) abonnement beschikbaar voor een deel van haar adviseurs. Een enkel bedrijf sluit voor al zijn medewerkers een abonnement af.



In deze whitepaper laten we zien hoe het met het commercieel bewustzijn van de Nederlandse adviessector gesteld is. Op basis van de onderzoeksresultaten hebben we een aantal conclusies getrokken en doen we enkele aanbevelingen.

# Wat is commercieel bewustzijn en waarom is het zo belangrijk?

‘Wat is volgens u de definitie van ‘commercieel bewustzijn?’ Het was één van de vragen die de 105 deelnemers aan het kwantitatieve deel van het onderzoek voorgelegd kregen. Er volgden 90 verschillende antwoorden. Een groot deel van de deelnemers definieerde de term op een positieve en genuanceerde manier, maar er waren ook provocerende reacties waaruit een negatieve associatie sprak (‘zakken vullen waar het kan’).

Een paar voorbeelden.

## COMMERCIEEL BEWUSTZIEN IS:

- *Inspringen op de vragen van klanten*
- *Weten wat er speelt in de markt en bij klanten*
- *Kunnen aanbieden waar de klant behoefte aan heeft*
- *Geld verdienen*
- *Up-to-date zijn en beseffen dat u het allerbeste moet bieden om klanten te kunnen overtuigen*
- *Innoveren omdat u beseft wat toekomstige klanten nodig hebben*
- *Niet alleen weten, maar vooral begrijpen wat de klant wil*
- *Zakelijk instinct*
- *Weten wat de concurrentie doet en welke prijzen zij hanteren*
- *Tijdens de werkzaamheden alert zijn op nieuwe commerciële kansen*

Van origine betekent commercieel ‘op handel gericht’. Door de tijd heen is het begrip ‘handel’ vervangen door ‘winst’ en zelfs door ‘winstbejag’. Dit heeft ertoe geleid dat adviesbureaus die particulieren of organisaties bijstaan die niet op winst uit zijn, liever niet worden geafficheerd met een begrip dat naar ‘commercie’ riekt.

Onderzoekers van Markteffect hanteerden tijdens het onderzoek de volgende definitie: commercieel bewustzijn hangt af van de mate waarin een organisatie in staat is om haar eigen functioneren en de sectoren waarin ze opereert te analyseren om haar succes te maximaliseren. Dat is iets anders dan ‘direct in de verkoopmodus schieten’.

Commercieel bewustzijn is een mix van zeven componenten:

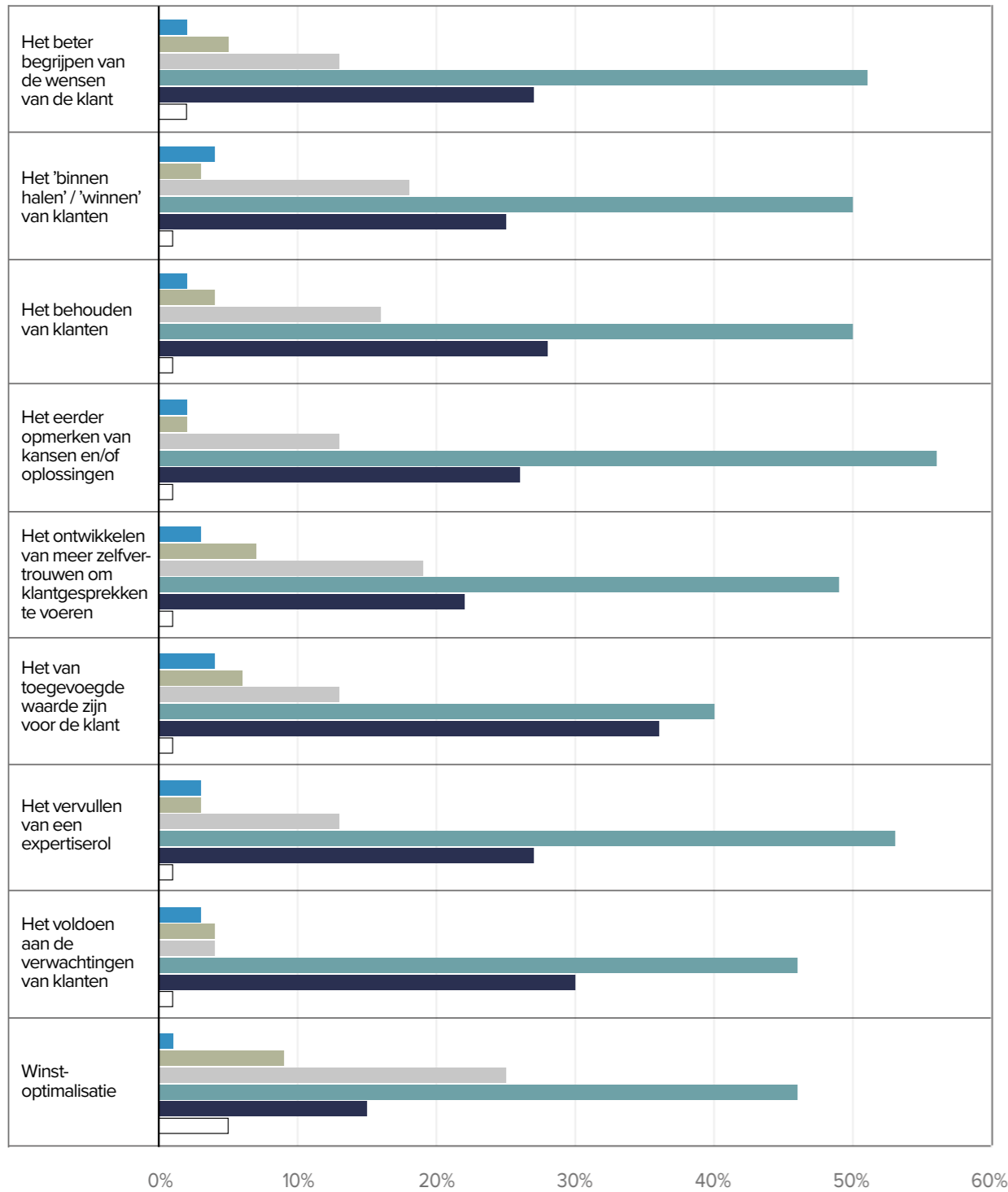
- **Relaties bouwen**
- **Nieuwe klanten werven**
- **Klanten behouden**
- **Concurrenten voorblijven**
- **Adequaat op kansen inspelen**
- **Medewerkers uitrusten om hun taak te kunnen uitvoeren**
- **Vooruitkijken naar de toekomst**

## Commercieel bewustzijn werkt twee kanten op

Klanten zijn voor vrijwel alle adviseurs het uitgangspunt van hun dienstverlening. “Wat wil de klant, waarom wil de klant dat en waar ligt de klant wakker van, zijn vragen die onze medewerkers zichzelf en de klant moeten stellen”, zegt Monique Sueters, CEO van AZL. “Het achterhalen van de antwoorden leidt tot verbetering van onze dienstverlening. Commercieel bewustzijn betekent voor mij zo klantgericht mogelijk het verschil willen maken. Het gaat twee kanten op. Alleen al door ermee bezig te zijn, zijn we beter in staat om de markt én onszelf te analyseren. Hoe kunnen we beter inspelen op klantbehoeften en meer doen met onze sterke punten? Hoe kunnen we de markt actief benaderen? Een hoge klanttevredenheid en een gezond financieel rendement zijn belangrijke meetpunten. Alles wat je aandacht geeft, groeit.”

**In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?**  
**”Commercieel bewustzijn is belangrijk, omdat het voor mij en/of mijn organisatie bijdraagt aan...”**

Weet ik niet  
  Helemaal mee eens  
  Mee eens  
  Neutraal  
  Mee oneens  
  Helemaal mee oneens



Commercieel bewuste adviesorganisaties zijn, volgens de CEO's, DGA's en topmanagers die aan het onderzoek deelnamen, op de hoogte van de marktontwikkelingen in de eigen sector én in die van haar klanten. Een adviseur moet goed luisteren naar wat klanten te vertellen hebben en doorvragen om te achterhalen waar werkelijk behoefte aan is. Achter de initiële vraag schuilt vaak een dieperliggende kwestie. Verder is het essentieel dat medewerkers weten wat hun bedrijf te bieden heeft en dat ze de meerwaarde duidelijk kunnen communiceren. Om het bewustzijn te completeren verwachten klanten dat hun adviseurs kansen voor hen zien en daar snel op weten in te spelen.

Dat klinkt makkelijker dan het is.

“Er wordt nog opvallend vaak inside-out gedacht, in een taal die mensen helemaal niet begrijpen”, zegt Jeroen van Schreven, partner van UPD/KIM Plus Delta. “Ik zou het graag omdraaien. Ga nu eens echt uit van de klantbehoefte. Het blijkt alleen heel moeilijk om dit over te brengen, zodat mensen werkelijk zo gaan denken. De meeste mensen zijn gewoon met hun werk bezig en niet met wat de klant nog meer wil.”

**Vergroten van commercieel bewustzijn**

Employee engagement is voor Pauline Frens van Visma Idella de crux van commercieel bewustzijn. “Je moet samen met je klanten plannen maken. Hoe gaat het? Waar staan we? Waar ligt de focus? Vervolgens stel je gezamenlijk doelen op die cascaderen in de organisatie. Iedere medewerker zal zich de vraag moeten stellen wat hij of zij aan het doel kan bijdragen.”

**Om commercieel bewustzijn te vergroten, onderscheidt Frens drie stappen:**

**Stap 1. Koers zetten, vertellen wat het bedrijf gaat doen**

**Stap 2. Bepalen hoe het bedrijf dat gaat doen**

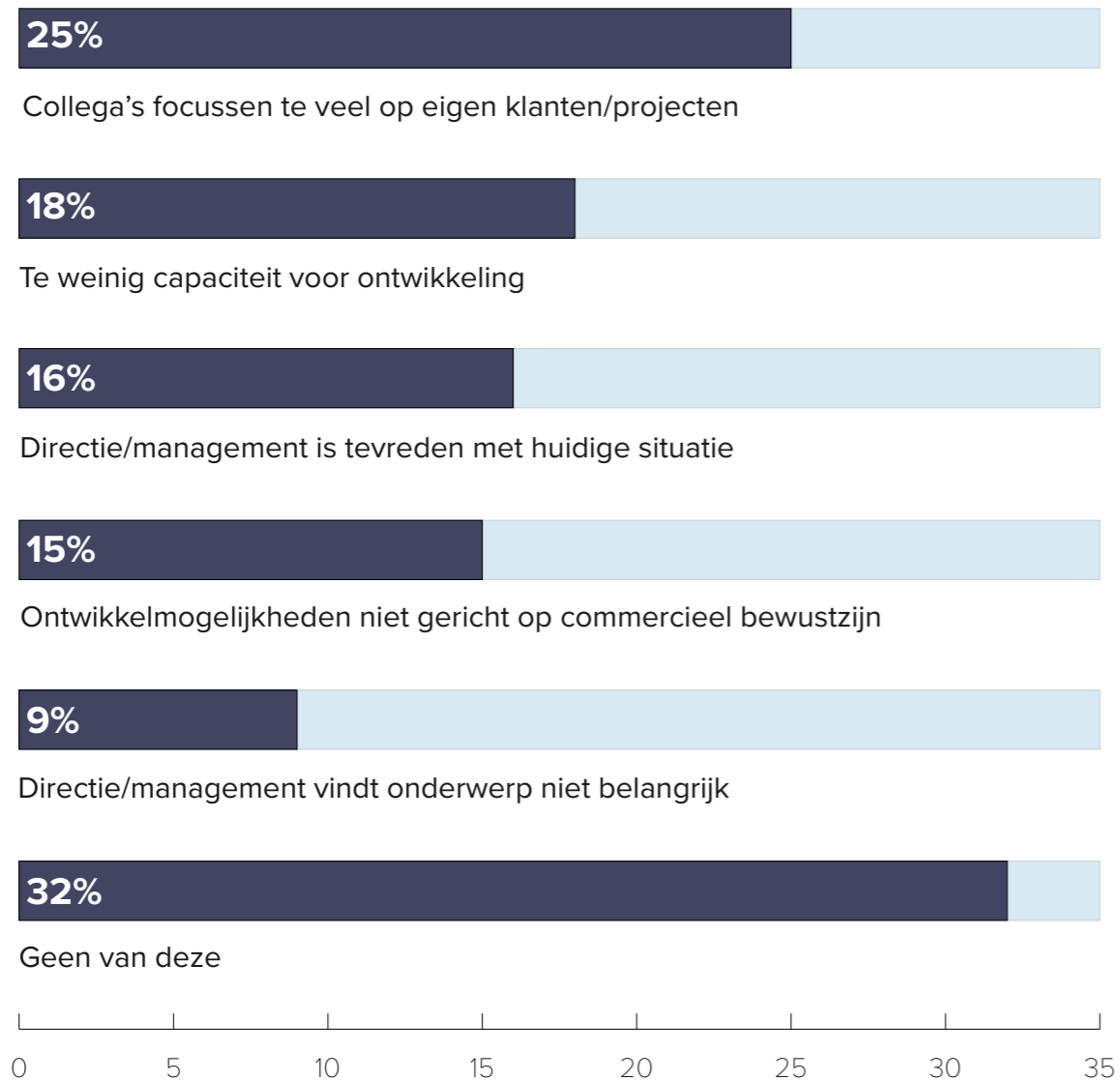
**Stap 3. Antwoord geven op de vraag: ‘Wat betekent het voor mij?’**

Die derde stap, merkt Frens, wordt vaak overgeslagen, maar is essentieel om ‘iets van gezamenlijkheid te bereiken’.

## Medewerkers ervaren soms barrières

Twee derde van de deelnemers aan het onderzoek is van mening dat hun organisatie voldoende commercieel bewust is. Een derde is het daar niet mee eens en vindt dat de organisatie zich op dit vlak kan verbeteren. Bijna 70% zegt wel eens barrières te ervaren om het algemeen commercieel bewustzijn onder medewerkers naar een hoger niveau te tillen.

### Genoemde barrières:



## Alle ruimte voor relatiebeheer en consultative selling

De meeste bedrijven geven medewerkers evenwel de ruimte om zich bij te scholen en hun commercieel bewustzijn te vergroten. Relatiebeheer, netwerken en consultative selling - waarbij het er niet alleen om gaat de klantvraag op te halen, maar juist om kansen te spotten en die te verzilveren - worden bijzonder serieus genomen. Ondanks de cursussen en coachingstrajecten blijft het een uitdaging om de klantbehoefte werkelijk centraal te stellen. Medewerkers focussen nog te veel op wat ze te bieden hebben, en richten zich tijdens klantgesprekken te vaak op zaken waar een klant eigenlijk niet op zit te wachten.

Commercieel bewustzijn is kennelijk niet iedereen gegeven. Het vereist een bepaalde mindset.

“Als advocaten net van de universiteit komen hebben ze geen idee dat commercieel een belangrijk onderdeel is van het vak. We verzorgen daarom ook soft-skills trainingen, wat voor wet technisch georiënteerde juristen soms lastig is”, zegt Remco Smorenburg, advocaat/partner bij Norton Rose Fulbright. “Commercieel bewustzijn is in toenemende mate een selectie criterium in ons aannamebeleid. Het zit in het DNA van onze organisatie. Wij werken voor bedrijven die naar Nederland komen of voor Nederlandse bedrijven die naar het buitenland willen. Dan moet je ook de maatschappelijke en marktontwikkelingen kennen. Dat past bij sommigen minder goed dan bij anderen. Wat niet betekent dat iedere medewerker door dezelfde mal moet. Diversiteit vinden we minstens zo belangrijk.”

## 85% farming, 10% hunting

Voor Hans van der Molen, directievoorzitter van Berenschot, is commercieel bewustzijn van medewerkers een essentiële asset. “Elk individu is een relatiedrager. Het is belangrijk dat een adviseur zichzelf goed over de Bühne krijgt. We zijn niet super gehaaid, maar er moet wel omzet komen. 85% van onze commerciële activiteiten bestaat uit farming, het onderhouden van relaties. Daarnaast hebben we specialisten aangetrokken voor hunting. Zij hebben als taak om nieuwe klanten te vinden en klantrelaties aan te gaan. Die 10% hunting is een belangrijke groeimotor voor een organisatie.”

## Maatschappelijk bewustzijn

“Commercieel bewustzijn ligt dicht tegen maatschappelijk bewustzijn aan”, vindt René Nelis, CEO van BDO. “Wij denken niet meer in targets of in aantallen klanten die moeten worden binnengehaald. Wij geloven in vertrouwd adviseurschap. Vertrouwde adviseurs moeten klanten door en door kennen, zodat die weten dat ze altijd bij hen terecht kunnen. Vertrouwde adviseurs wijzen klanten op ontwikkelingen die voor hen gevolgen zullen hebben. Zo’n proactieve houding levert vanzelf nieuwe kansen op.”

**Informatie is overal: een goed intern proces rondom kennisdeling kan helpen om het commercieel bewustzijn aan te jagen.**



Bron: Onderzoek Markteffect (in opdracht van FD Mediagroep).



## Bij een bank draait het altijd om geld

*“Het commercieel bewustzijn van onze medewerkers is van nature sterk ontwikkeld. Wij zijn een bank. Het gaat bij ons altijd om geld. We zijn altijd bezig om van één euro twee euro te maken. Iedereen weet precies wat hij moet doen. De lijnen zijn kort en men snapt het belang van relatieonderhoud. De uitdagingen liggen voornamelijk op het gebied van rapportages en regelgeving. Onze internationale klanten moeten compliant zijn op het gebied van wet- en regelgeving en op environmental social governance-gebied. Ze vragen van ons kennis en expertise. Kennis is wezenlijk voor onze lange termijn continuïteit. Daar zijn we allemaal van doordrongen. We hebben geen programma’s nodig om dat te bevorderen.”*

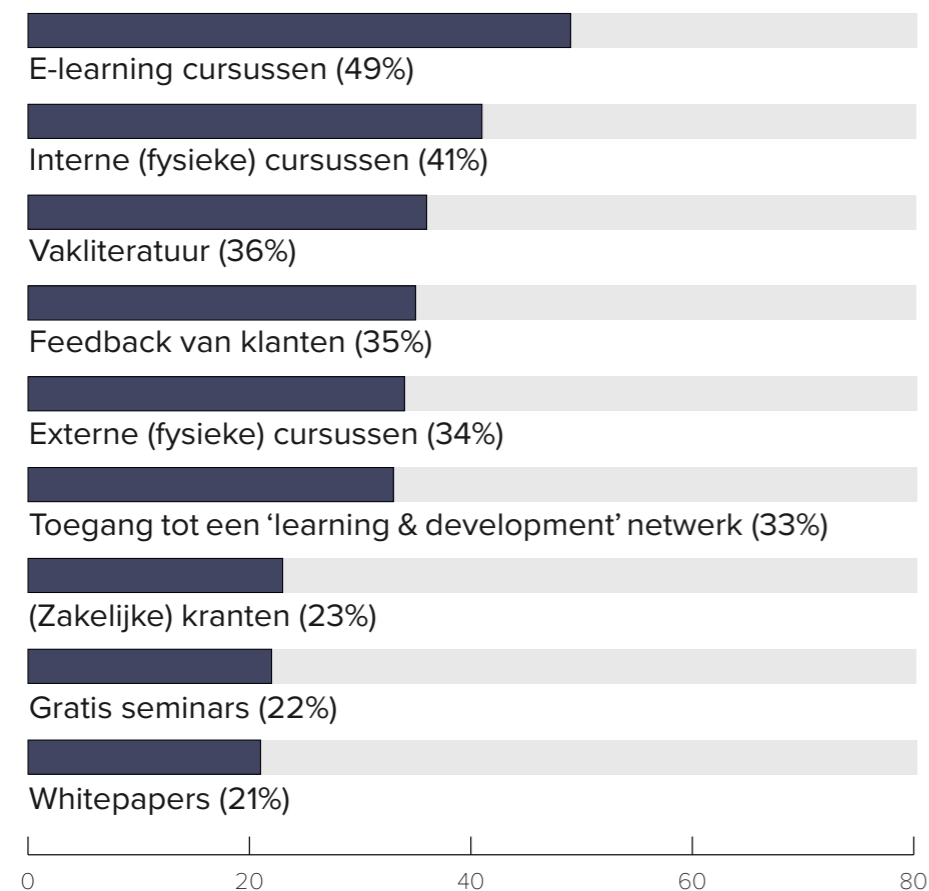
Cédéric Blondelle, Head of Oil and Petrochemical Desk bij Credit Europe Bank NV.



# Voortdurende verandering: bijblijven is wel het minimum

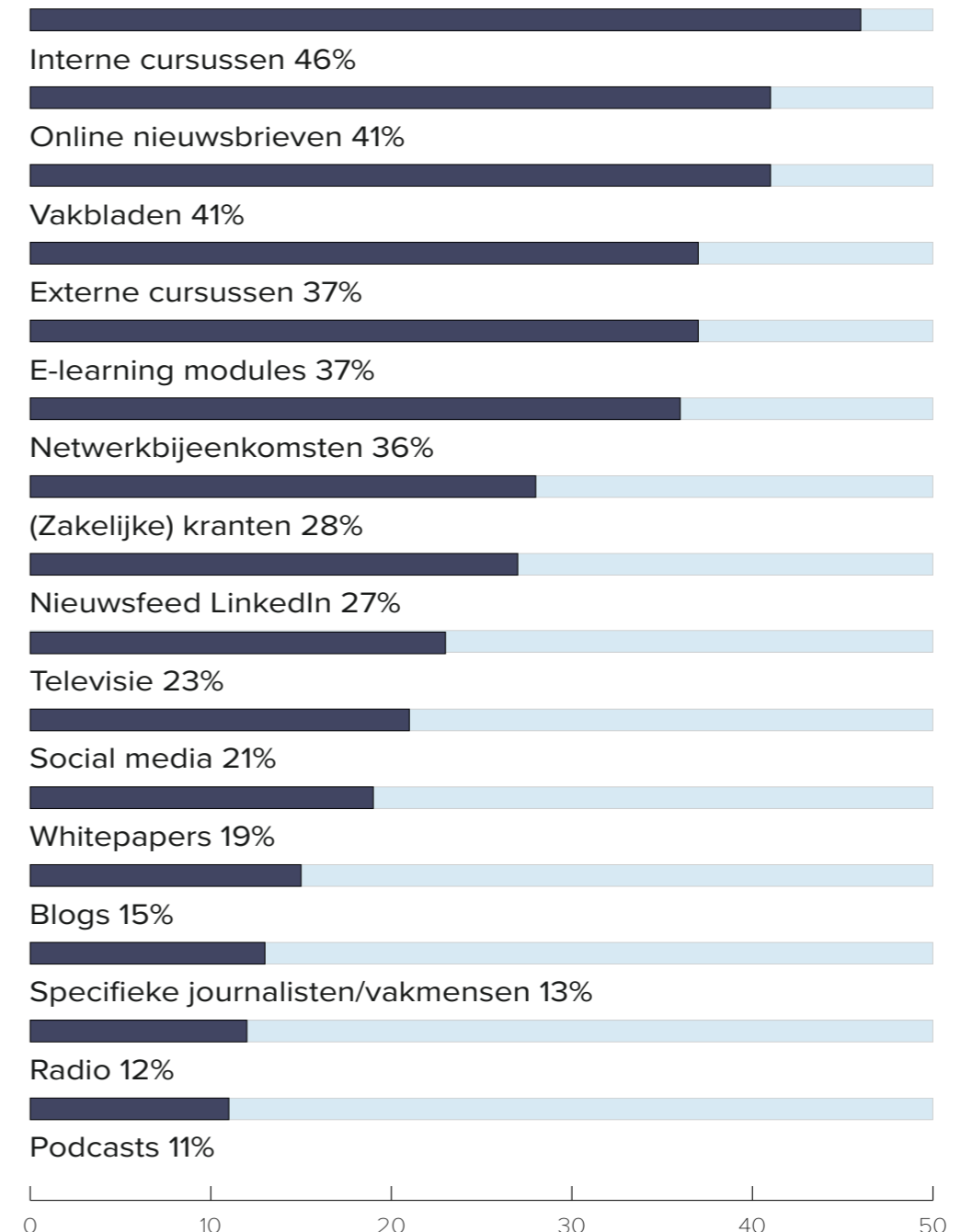
In de adviessector draait het merendeels om het op de juiste manier inzetten van kennis; kennis over de markt, vakinhoudelijke kennis en kennis over klanten. Ontwikkelingen volgen elkaar zo snel op, dat adviseurs ervoor moeten waken geen kennisachterstand op te lopen. Bedrijven halen alles uit de kast om het kennisniveau van medewerkers op peil te houden. Ze maken budgetten vrij voor cursussen, workshops, trainingen en opleidingen en bieden aanvullend vakliteratuur, zakelijke kranten en whitepapers aan.

Uit de onderstaande tabel wordt duidelijk in welke informatiebronnen en educatieve activiteiten de adviesbranche het meest investeert.



“Op de hoogte blijven is essentieel in een kenniseconomie”, merkt Hans van de Molen van Berenschot op. “Het is zowel een individuele als algemene verantwoordelijkheid.”

Medewerkers uit de adviessector voelen dat ook zo. Up-to-date blijven is een morele verplichting. Het is wel het minste dat een consultant kan doen. Uit de antwoorden blijkt dat individuele adviseurs een grote variëteit aan informatiebronnen gebruiken, bezoeken, volgen en/of raadplegen.



De intensiteit waarmee medewerkers media raadplegen verschilt per persoon. Een enkeling leest, luistert en kijkt alles wat hem of haar relevant lijkt, een ander volgt de actualiteiten om 'direct in te kunnen spelen op ontwikkelingen die impact hebben op de eigen praktijk of die van klanten' en weer een ander probeert inzichten te ontdekken waarmee hij of zij klanten verrast en verder helpt.

“De belangrijkste reden om op de hoogte te blijven wordt gevormd door de klanten zelf”, zegt René Nelis, CEO van BDO. “Klanten zetten in op strategisch partnership. Dat vereist van onze adviseurs dat ze dicht zitten op wat er bij een bedrijf of in de branche van dat bedrijf speelt.” Het inwinnen en delen van informatie wordt van alle medewerkers verwacht. Er zijn wekelijks standaard technische overleggen en alle medewerkers hebben een abonnement op Het Financieele Dagblad. “Verder hebben we vakabonnements lopen bij Wolters Kluwer, lezen onze mensen het blad Accountant en zijn ze lid van de beroepsvereniging. Ze volgen cursussen in het kader van verplichte, permanente educatie, zodat ze op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen. Maar ook LinkedIn speelt een rol. Iedereen zit op LinkedIn. Daarom hebben we interne cursussen georganiseerd. De applicatie heeft niet alleen een netwerkfunctie, maar is ook een plek om informatie te delen of juist op te doen.”

Nieuws- en kennisgeving zijn in de afgelopen tien jaar sterk veranderd. De hoeveelheid informatie die vanwege de verinternetting van de samenleving op mensen afkomt is gigantisch. “Men vergist zich nog wel eens in het tempo waarin veranderingen plaatsvinden en wat het effect daarvan is”, zegt Marc Douma, partner/strateeg van RevelX. “De wijze waarop mensen met de continue stroom van informatie omgaan, verschilt van persoon tot persoon en van bedrijf tot bedrijf. Wat voor de een werkt, werkt voor de ander misschien niet.”

### Opmerkelijke informatiebronnen

Televisie, radio en cursussen zijn in zekere zin containerbegrippen. De precieze bronnen waar organisaties hun kennis en informatie vandaan halen, blijven daardoor geheim. Ieder heeft zo zijn 'sources', al is wel duidelijk dat Het Financieele Dagblad de meest gelezen krant in de advieswereld is. 36 procent van de adviseurs leest hem geregeld.

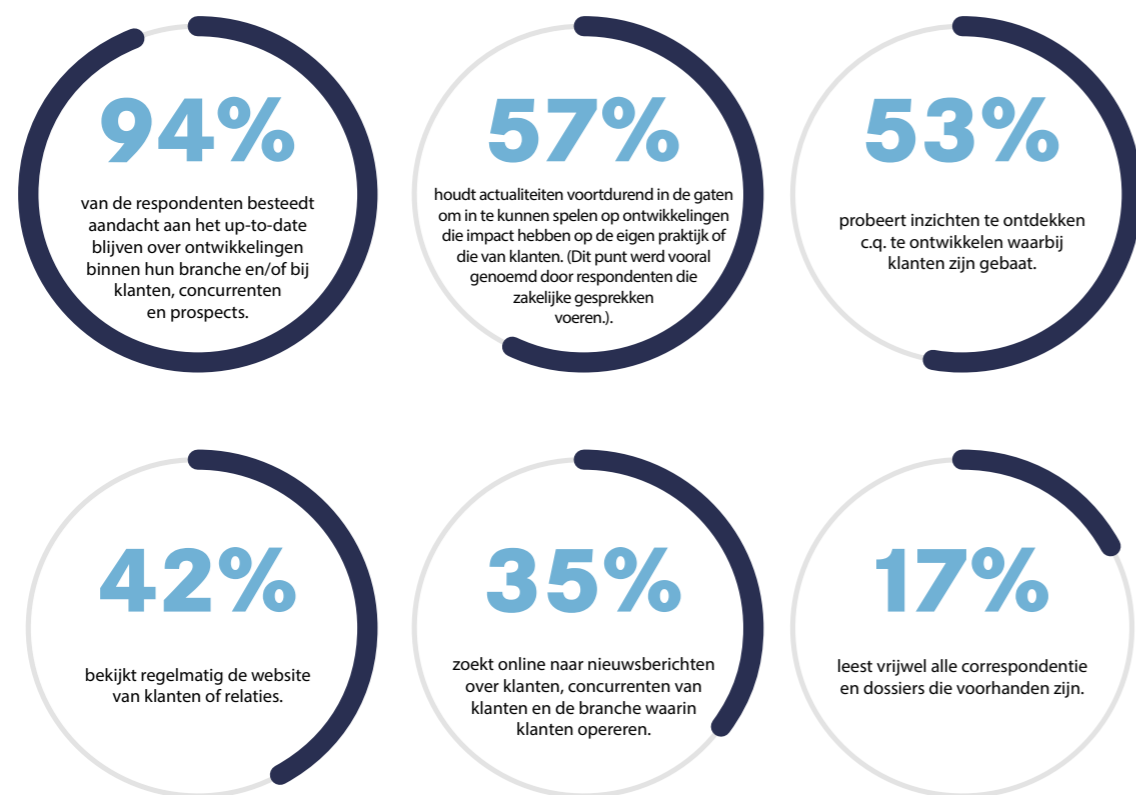
Uit de gesprekken met CEO's, DGA's en topmanagers kwamen ook andere, minder voor de hand liggende bronnen naar voren.

- Credit Europe Bank ontvangt dagelijks internationale rapporten over de olie en petrochemie-sector om real time up-to-date te blijven.



- Bij Berenschot organiseren medewerkers maandelijkse thema-bijeenkomsten, met serieuze sprekers. De onderwerpen spelen zich af op het grensvlak van economische en maatschappelijke ontwikkelingen. De bijeenkomsten vinden on- en offline plaats.
- Visma Idella heeft een compliance-gilde opgericht. Dit officieuze gilde, waar zware businessconsultants en actuarissen deel van uitmaken, verzamelt alle mogelijke kennis op het gebied van sociale zekerheid en maakt zich die eigen om haar in de praktijk te kunnen toepassen.
- Bij Hiddes Advocatuur organiseren ze eens per maand de jurisprudentielunch. Wisselende medewerkers praten het kantoor bij op een relevant onderwerp.
- BDO heeft een interne academy opgezet, waar eigen professionals zowel algemene kennis als branche-specifieke kennis aanbieden en souperen. Denk aan workshops, trainingen, cursussen, webinars of anderszins.
- Medewerkers van UPD organiseren elk kwartaal een interne hackaton, waar soms de hele organisatie aan meedoet en soms een deel. De deelnemers wisselen informatie uit en initiëren innovatieve ideeën.

- Het team van RevelX heeft alle relevante kennis en informatie die het vond en destilleerde, opgeschreven in een boek, getiteld DARE. Verder ontwikkelde het een innovatie benchmark waar al meer dan 250 bedrijven aan hebben deelgenomen.
- Bij Norton Rose Fulbright is Het Financieele Dagblad de bron waar het dagelijks om draait. De advocaten gebruiken de krant voor het spotten van 'kansen, ellende, ideeën, trends, getallen, regelingen, mogelijke fusiepartners voor klanten en voor het inschatten van risico's bij grote investigations.'
- Binnen AZL monitort de werkgroep Pensioenontwikkelingen voortdurend de actualiteiten. Relevante informatie over wet- en regelgeving, beleidsregels van toezichthouders en andere belangrijke inzichten worden maandelijks met medewerkers gedeeld.



Bron: Onderzoek Markteffect (in opdracht van FD Mediagroep).

## 'In een informatiemaatschappij kun je maar beter vooroplopen'

*"Klanten komen met steeds ingewikkeldere vraagstukken. Om antwoord te kunnen geven, doen we veel research en werken we aan verschillende onderwerpen samen met universiteiten. We laten onze trainees bijvoorbeeld marktverkenningen doen. Opdrachten waar we veel learnings uit halen, worden 'opdracht van de week' en sturen we onze mensen toe. Als gevolg van de digitalisering leven we in een open informatiemaatschappij. Dan kan je als kennismerk maar beter vooroplopen. Het is een bewuste keuze geweest om onze kennis via content 'weg te geven'. Ik ben er niet bang voor dat deze strategie onze concurrenten in de kaart speelt. En als klanten er hun zelfredzaamheid mee vergroten, vind ik dat prima. Uiteindelijk draait het om de context en de toepasbaarheid van kennis en daar kunnen wij vanuit de kracht van Berenschot opdrachtgevers goed bij ondersteunen."*

Hans van der Molen, CEO van Berenschot.



# Kansen signaleren in een wereld vol onzekerheid

De adviesbranche bezat in het verleden een kennismonopolie. Tegenwoordig is kennis overal beschikbaar. Adviesbureaus merken dat klanten zelf steeds meer weten. “Of denken te weten”, vult Babette Hiddes, directeur van Hiddes Advocatuur, aan. Soms leidt dat tot ruis, maar vaak ook tot nieuwe inzichten. Het dwingt de sector verder te gaan dan ze gewend was.

Vakmanschap en adviesmeesterschap zijn begrippen die binnen de advieswereld momenteel aan populariteit winnen. Een adviseur moet goed beslagen ten ijs komen en zijn kennis en kunde etaleren. In dit informatietijdperk is het een utopie te denken dat je de enige consultant bent die goed is ingevoerd en/of de juiste adviezen verstrekt. De concurrentie ontwikkelt zich ook. Het is dus de kunst om met min of meer eenzelfde kennisniveau toch dingen te ontdekken die anderen over het hoofd zien.

Brits onderzoek leverde enkele jaren geleden interessante gezichtspunten op. Het onderzoeksbureau Meridian West kwam tot vier aanbevelingen voor consultants om kansen te spotten die onder de oppervlakte of achter de horizon schuilgaan.

1. Benader problemen op holistische wijze.
2. Duid tegen welke risico's opdrachtgevers in de toekomst aanlopen en biedt een goed doordachte oplossingsrichting.
3. Ontwikkel een benchmark om de performance en strategie van bedrijven te vergelijken met die van concurrenten.
4. Ontwikkel strategische partnerships, hetzij met klanten, hetzij met andere bureaus.

## Diepgang vanaf het eerste gesprek

De adviesbureaus die meededen aan het onderzoek van FD Mediagroep geven - elk op eigen wijze en al dan niet bewust - invulling aan de aanbevelingen van Meridian West. RevelX ontwikkelde de Innovation Readiness Benchmark. “Die gebruiken we vaak bij de eerste contacten”, zegt Marc Douma, partner/strateeg van de groeiconsultancy. “We laten bedrijven een self-assessment doen op 35 innovatie best practices en leggen de resultaten aan tegen onze benchmark van meer dan 250 bedrijven. Dat geeft meteen al diepgang aan het eerste gesprek en biedt ons de mogelijkheid om thought leadership te etaleren. We maken duidelijk dat we een eigen visie op innovatie hebben en laten zien wat het vergt om onze DARE-mindset te ontwikkelen, en hoe je de innovatiekracht van je bedrijf kunt vergroten.”

## De rol van consultants verandert: van advies naar training

Onzekerheid kenmerkt ontegenzeggelijk het huidige tijdsgewricht. Hoewel de toekomst de toekomst blijft en morgen op dit moment net zo ver weg ligt als morgen over 24 uur, duiken continu nieuwe klantvragen op:

- Vragen over digitale technieken en over innovaties
- Vragen over steeds complexer wordende wet- en regelgeving en governance
- Vragen over de krappe arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid
- Vragen over automatisering, klimaat en maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Vragen over recht en onrecht
- Vragen over geld en risico's die alsmaar groter lijken te worden

Waar klanten tien jaar geleden vooral een oplossing voor een specifiek probleem vroegen, zijn ze nu op zoek naar advies met een breder perspectief en naar strategische partnerships. “Er is een verschuiving gaande van consultancy naar training”, merkt Jeroen van Schreven van UPD op. “Klanten willen niet meer afhankelijk zijn van consultants om telkens opnieuw verbeteringen door te voeren. Ze willen graag zelfvoorzienend zijn.”

## De kracht van feedback en connected eco-systems

Steeds meer adviesbureaus geven gehoor aan de gezamenlijke zoektocht naar oplossingen die organisaties duurzaam verder helpen. Een open, persoonlijke benadering wordt van beide kanten gewaardeerd. Dit biedt bedrijven de mogelijkheid om maatwerk te leveren en waardevolle klantenfeedback op te halen. Dat is belangrijk, ontdekten de onderzoekers.

### 74 procent van de adviseurs is van mening dat feedback van klanten in (zeer) grote mate bijdraagt aan het verhogen van het commercieel bewustzijn onder medewerkers binnen de organisatie.

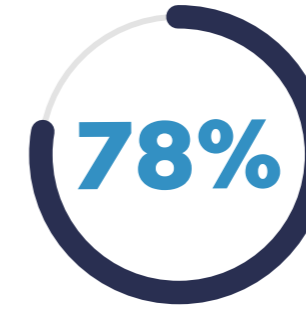
Constructieve kritiek kan goed van pas komen bij het ontwikkelen van nieuwe propositie, die ook voor andere klanten interessant kunnen zijn. “Ik geloof erg in connected eco-systems”, zegt Pauline Frens van Visma Idella. “We zijn veel in gesprek met klanten en werken samen met de Big 4 consultancy-firma’s. Door het uitwisselen van kennis en inzichten hebben we een online Experience Lab gebouwd voor partijen uit het sociale domein die naar onze uitvoeringsorganisatie willen overstappen. Het lab is een soort speeltuin waarop je ervaart wat een overstap naar ons betekent en hoe die voor jouw klanten kan uitpakken. Daar blijf ik op hameren; we moeten blijven denken vanuit de klantketen. Dat is en blijft de bovenliggende waarde van goede adviezen.”

### Persoonlijk contact wordt gewaardeerd

Voor kleine adviesbureaus en advocatenkantoren is deelname aan ecosystemen zoals Frens die schetst, minder vanzelfsprekend. Dit neemt niet weg dat ze, net als hun grotere concullega’s issues zo holistisch mogelijk benaderen en proberen adviezen zo toekomstgericht te construeren. “Commercieel bewustzijn is ook bij ons een thema geworden”, zegt Babette Hiddes van Hiddes Advocatuur. “We zitten er strakker in. Eens in de twee maanden wijden we er een teamsessie aan.” Gesprekken tussen medewerkers en cliënten leidden er bijvoorbeeld toe dat de advocaten het klantcontact persoonlijker zijn gaan invullen. “Daar gaan we ver in. We onderhouden zelfs WhatsApp contact met klanten, wat erg wordt gewaardeerd. Ons klantenbestand is erdoor gegroeid, maar zo’n benadering is niet zonder risico. Je moet waken voor te grote betrokkenheid, omdat die haaks kan gaan staan op de commerciële doelstellingen van het kantoor.”



van de respondenten geeft aan dat ze wel eens gesprekken voeren met klanten, opdrachtgevers of andere relaties die producten en/of diensten bij hen of hun organisatie afnemen.



van de adviseurs zegt dat een goed ontwikkeld commercieel bewustzijn tot gevolg heeft dat de wensen van de klant beter worden begrepen.



is van mening dat adviseurs eerder kansen en oplossingen opmerken wanneer het commerciële bewustzijn binnen de organisatie sterk is ontwikkeld.



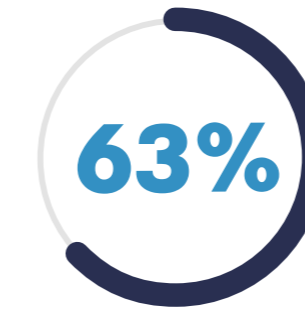
ziet commercieel bewustzijn als basis voor het vervullen van de expertiserol.



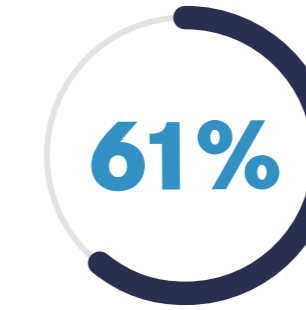
is van mening dat feedback van klanten in (zeer) grote mate bijdraagt aan het verhogen van het commercieel bewustzijn onder medewerkers binnen hun organisatie.



van de ondervraagde adviseurs zegt dat hun bedrijf investeert in feedbacksessies met klanten.



zegt dat externe (fysieke) cursussen in enige mate bijdragen aan het verhogen van commercieel bewustzijn.



geloof dat toegang tot een 'learning & development' netwerk het commerciële bewustzijn van de organisatie kan vergroten.

Bron: Onderzoek Markteffect (in opdracht van FD Media-groep).

## Co-creatie leidt tot scherpere proposities

*“Er moet een goede verbinding zijn tussen wat klanten van ons verwachten en de manier waarop wij klanten bedienen. We willen langjarige relaties met onze klanten aangaan. Je kan dan niet het ene jaar dit doen en het volgende jaar dat. Het is dus cruciaal dat wij onze klanten goed leren kennen en weten wat er bij hen leeft en speelt. Op basis van onderzoek naar klanttevredenheid en het analyseren van de feedback proberen we onze dienstverlening continu te verbeteren. Ook ontwikkelen we in co-creatie met klanten nieuwe diensten en scherpen we onze proposities aan. Zo hebben we een nieuw werkgeversportaal en een digitale pensioentool voor deelnemers van pensioenfondsen ontwikkeld. Vakkennis is een belangrijke randvoorwaarde, maar samenwerken met klanten is en blijft mensenwerk en dat maakt het verschil. Je leert van elkaar, van klanten en collega’s, en dat draagt bij aan de dienstverlening en ieders persoonlijke ontwikkeling.”*

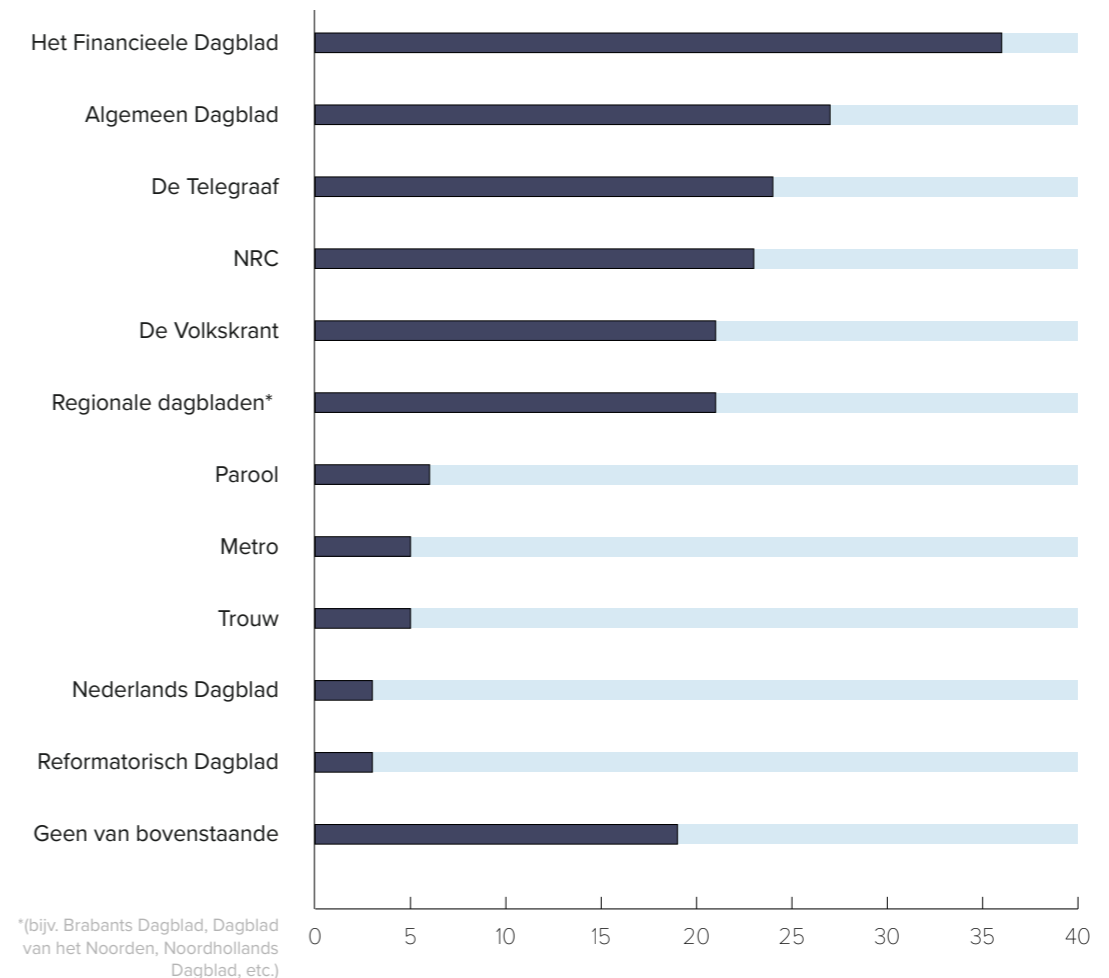
Monique Sueters, CEO van AZL.



# De rol van zakelijke kranten bij de ontwikkeling van commercieel bewustzijn

Scherp zijn en scherp blijven, is het adagium in de zakelijke en financiële dienstverlening, consultancy en advocatuur. Zakelijke kranten spelen hierin een belangrijke rol. Het Financieele Dagblad is voor medewerkers een belangrijke algemene, politieke en bedrijfsmatige informatiebron.

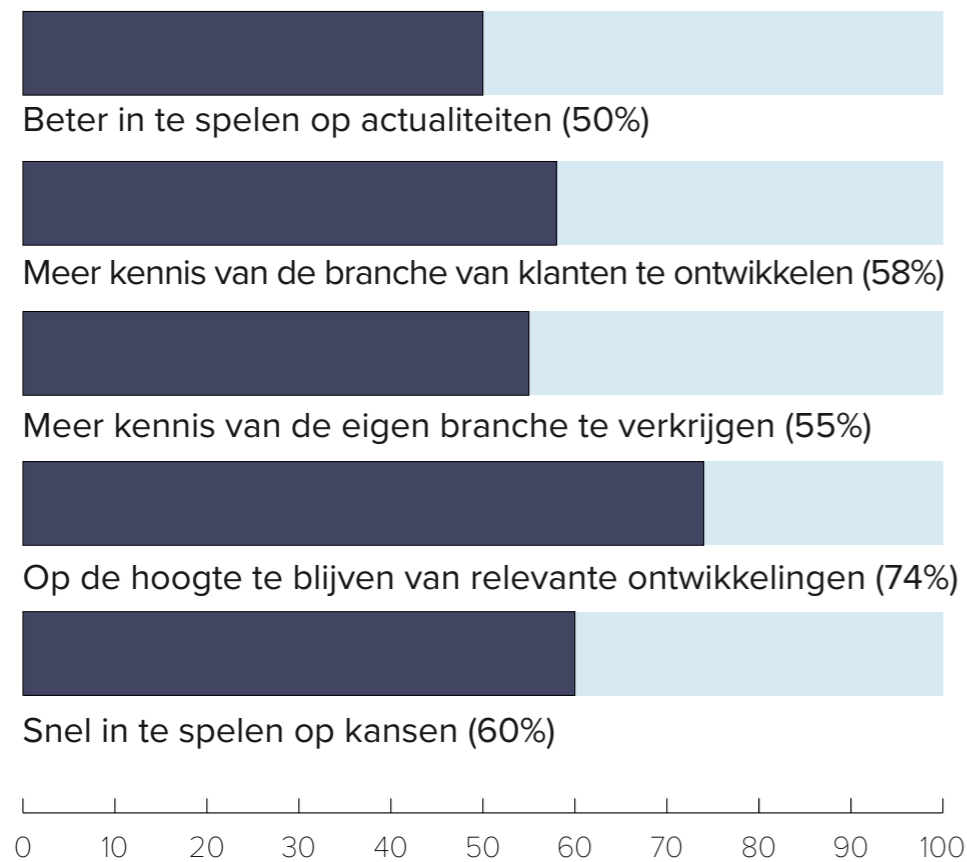
Van de landelijke kranten is het FD in de advieswereld het meest gelezen (digitale) exemplaar. “Mijn medewerkers vinden het een kwaliteitskrant”, zegt Pauline Frens van Visma Idella. “Ze halen er veel informatie uit. Ook over concurrenten. Business consultants plaatsen veel FD-links op ons intranet.”



Het FD vervult verschillende functies. Voor driekwart van de respondenten die het FD lezen, helpt de krant hen op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in de markt. Bijna 60 procent gebruikt het FD om meer inhoudelijke kennis over de branche van hun klanten te vergaren. “Het is onprofessioneel als je niet op de hoogte bent van de ontwikkelingen”, zegt Marc Douma van RevelX. “Je moet weten waar de wereld naartoe gaat.”

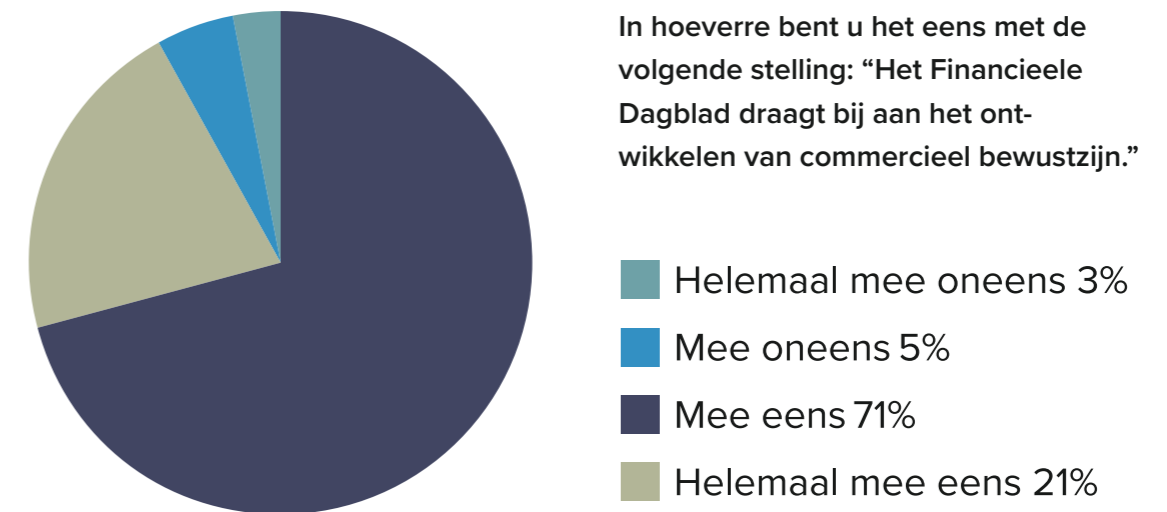
Het katern Futures is voor vrijwel alle geïnterviewden het favoriete deel van de krant. “Af en toe zijn de onderwerpen wat far-fetched, maar altijd prikkelend”, aldus Douma. “Voor consultants gaat het er ook om dat je ontwikkelingen uit het ene veld kan toepassen op een ander veld.”

### Het lezen van Het Financieele Dagblad helpt mij om:



“De krant bedient een interessant netwerk”, vindt René Nelis van BDO, die als adviseur van de gelegenheid gebruik maakt het FD van advies te voorzien. “Het FD zou themagerichte bijeenkomsten kunnen organiseren, waarin visies op branches of op maatschappelijke thema’s worden besproken. Het zou eveneens interessant zijn om vanuit het FD een CEO-overleg te organiseren rondom thema’s waarmee CEO’s te maken krijgen.”

Tot slot vindt 92% van de deelnemers aan het onderzoek dat Het Financieele Dagblad bijdraagt aan het ontwikkelen van commercieel bewustzijn. Daarmee wordt het belang van actuele en achtergrondinformatie nog eens onderstreept. “Het FD biedt en voedt de helikopterblik”, aldus Remco Smorenburg van Norton Rose Fulbright.



# Conclusies en aanbevelingen

In dit informatietijdperk is het voor adviesbureaus belangrijker dan ooit om up-to-date te blijven en klantrelaties te bouwen op kennis. Uit het onderzoek blijkt dat adviseurs globaal weten wat commercieel bewustzijn betekent, maar nog niet altijd in staat zijn om de klant centraal te zetten in hun handelen. Om zelf een gezond verdienmodel te ontwikkelen, zouden ze er goed aan doen om te achterhalen waar klanten écht behoefte aan hebben, zeker nu de tijden onzeker zijn en klanten veel nieuwe vragen en uitdagingen hebben.

Daarom besluiten we met een aantal aanbevelingen en overwegingen voor de adviessector. We nodigen organisaties uit om ze intern te bespreken en de implicaties ervan te onderzoeken.

## Commercieel bewustzijn van de organisatie

In hoeverre is de dienstverlening van uw adviesorganisatie afgestemd op issues die voor cliënten van belang zijn?

Wat doen uw adviseurs om onder de huid van opdrachtgevers te kruipen?

Worden uw mensen beoordeeld en gestimuleerd op hun klantenservice en commercialiteit?

Wat is het rendement van de advieskracht van de organisatie?

Hoe blijven uw medewerkers up-to-date?

## De meerwaarde van uw organisatie

Hoe zou u de meerwaarde van uw organisatie willen omschrijven?

In hoeverre zijn medewerkers in staat om de toegevoegde waarde van de organisatie te verwoorden en uit te dragen?

Hoe luidt de feedback van klanten en wat wordt met deze feedback gedaan?

Wat is de belofte die uw organisatie altijd gestand doet?

Hoe verhoudt uw bureau zich tot de concurrentie?

## Ondersteuning van medewerkers

Wat investeert uw organisatie in de ontwikkeling van het commercieel bewustzijn van adviseurs?

Welke tools hebben medewerkers nodig om up-to-date te blijven in hun eigen vakgebied en dat van hun klanten?

In hoeverre kunnen medewerkers beschikken over een abonnement op een zakelijke krant?

Besteedt uw organisatie voldoende aandacht aan de relatie tussen klant en adviseur en welke verbeteringen zijn daarin mogelijk?

Wat kunnen medewerkers doen om hun concurrenten voor te blijven?



**Ontdek welke rol Het Financieele Dagblad kan spelen in de ontwikkeling van commercieel bewustzijn.**

Het Financieele Dagblad is qua zakenkrant de belangrijkste informatiebron voor adviseurs (36%).

Eén op de vier directies stelt een (digitaal) abonnement beschikbaar voor een deel van haar adviseurs.



---

# Deelnemers aan het onderzoek



## Cédéric Blondelle

Head of Oil and Petrochemical Desk Credit Europe Bank.  
“Credit Europe Bank NV is een private bank, gespecialiseerd in corporate banking, maritieme financiering en commodity finance. Wij geloven niet dat één aanpak voor elk bedrijf werkt. Wij geloven in het leren kennen van de doelstellingen en uitdagingen van elke klant om de juiste oplossingen te kunnen bieden.”  
[www.crediteurope.com](http://www.crediteurope.com)



## Pauline Frens

Managing director Visma Idella.  
“Bij Visma Idella zorgen wij ervoor dat financiële instellingen zich kunnen focussen op zaken waarin zij het verschil kunnen maken. Wij verdiepen ons in wat de gebruikers van deze systemen echt nodig hebben. Als 30 year old fintechbedrijf helpen wij onze klanten om met behulp van innovatieve technologie en onze expertise op het gebied van pensioenen, beleggen, uitkeren en sociale regelingen, mensen inzicht te geven in hun financiële toekomst.”  
[www.visma-idella.nl](http://www.visma-idella.nl)



## Babette Hiddes

Oprichter/directeur Hiddes Advocatuur.  
“Hiddes Advocatuur is een laagdrempelig advocatenkantoor, bestaande uit vijf enthousiaste vrouwen die met raad en daad voor klanten klaarstaan. We leveren juridisch maatwerk van hoog niveau aan particulieren en het midden- en kleinbedrijf. We geven transparante adviezen waar dit kan en voeren gerechtelijke procedures wanneer dit nodig is.”  
[www.hiddesadvocatuur.nl](http://www.hiddesadvocatuur.nl)



## Hans van der Molen

CEO Berenschot.  
“Berenschot is een organisatieadviesbureau. Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar mensen, bedrijven en organisaties iets mee kunnen.”  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)



## René Nelis

CEO BDO adviseurs en accountants.  
“BDO helpt organisaties om vanuit een andere invalshoek naar hun business te kijken. Zodat ze de juiste beslissingen nemen om zichzelf sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. We bieden nieuw perspectief aan mkb-bedrijven, familiebedrijven, publieke organisaties en internationale ondernemingen.”  
[www.BDO.nl](http://www.BDO.nl)



## Jeroen van Schreven

Partner UPD. Partner KIM Plus Delta.  
“Wij faciliteren leiders, managementteams en medewerkers bij het samen komen tot strategierealisatie en continu verbeteren. We helpen ze om de ‘juiste dingen te doen’ en ‘de juiste dingen goed te doen’. Dat doen wij door het potentieel van organisaties, teams en individuen te ontsluiten, te ontwikkelen en te benutten.”  
[www.upd.nl](http://www.upd.nl)



### **Remco Smorenburg**

Partner Norton Rose Fulbright.

“Norton Rose Fulbright is een internationaal advocatenkantoor. Wij adviseren 's werelds meest vooraanstaande bedrijven, financiële instellingen en overheden op zes continenten en binnen alle toonaangevende sectoren. Onze mensen beschikken over de juiste mix van sector-, product- en jurisdictiekennis en zijn daarom in staat onze cliënten de hoogst mogelijke standaard van juridische dienstverlening te bieden.”

[www.nortonrosefulbright.com](http://www.nortonrosefulbright.com)



### **Monique Sueters**

CEO AZL.

“AZL verzorgt de administratie, bestuursadvies en het actuariel en communicatieadvies voor tientallen pensioenfondsen. Wij helpen pensioenfondsen, werkgevers én hun medewerkers met het regelen van een goed en toekomstbestendig collectief pensioen. In het snel veranderende pensioenlandschap staan we samen sterker.”

[www.azl.eu](http://www.azl.eu)



### **Marc Douma**

Partner/co-founder RevelX

“RevelX helpt haar klanten met het realiseren van groei door middel van innovatie. Wij leveren strategisch denkvermogen én executiekracht en zorgen daarmee voor onderscheidende groeistrategieën, vernieuwende businessmodellen en succesvolle innovaties.”

[www.revelx.nl](http://www.revelx.nl)