

## Acquisitie: focus op de juiste relaties



### Inleiding

Het eerste artikel in deze serie van drie ([‘Acquisitie: een kwestie van persoonlijke ontwikkeling’](#)) ging over het ontwikkelen van een persoonlijke acquisitiestijl.

Uitgangspunt daarbij is dat het voor succesvol opereren in de zakelijke dienstverlening om de persoon van de professional draait. En dat geldt natuurlijk vanaf het eerste contact met een mogelijke opdrachtgever. Om vanaf dat moment als persoon goed uit de verf te komen, is inzicht in het acquisitieproces en zicht op cruciale stappen daarin onontbeerlijk. Dit helpt om realistische doelen te stellen en de schaarse niet-declarabele tijd effectief te besteden. Naar relaties toe gaat het erom in dit proces vertrouwen op te bouwen in de toegevoegde waarde van de professional en zijn bureau. Maar niet nadat je eerst ook als bureau duidelijk hebt gemaakt waar die relaties zich bevinden, wat je ze feitelijk te bieden hebt en hoe je ze kan bereiken. Het draait hier om de volgende elementen:

- Focus aanbrengen
- Stappen en timing
- Gesprekspartner zijn

### Focus aanbrengen

Het is een groot misverstand te denken dat het bij acquisitie vooral om nieuwe opdrachten bij nieuwe relaties gaat. In praktisch alle situaties ligt het veel meer voor de hand je bij acquisitie te richten op de bestaande relaties en het uitbouwen daarvan. Tijd besteden om nieuwe relaties te verwerven, wat doorgaans via ‘koude acquisitie’ plaatsvindt, gaat veelal gepaard met mislukking en teleurstelling. Bovendien gaat het vaak ten koste van de aandacht voor bestaande relaties. Uiteraard past bij dit laatste een goed opgezet relatiebeheer: wat zijn belangrijke opdrachtgevers, nu en straks? Kunnen wij met de bestaande relaties onze doelstellingen over drie jaar waarmaken? Zo niet, waar liggen aanvullende markten?

Focus is hier het sleutelwoord. Dit om te zorgen dat alle tijd die je besteedt aan acquisitie en relatiebeheer ook effectief wordt ingezet. Focus betekent dat je weet waarom je bij welke relaties opdrachten wilt verwerven. Kortom, je dient een duidelijk beeld te hebben van kansen en toegevoegde waarde die je kunt leveren op grond van kennis van de markt en relevante deelmarkten daarbinnen.

En je moet ook weten op welk niveau in organisaties je qua acquisitie insteekt. Dan pas is het mogelijk om professionals gerichte doelstellingen mee te geven en te voorkomen dat iedereen met een ‘eigen hengel’ in een ‘niet gedefinieerde vijver’ aan het vissen is. Sommige organisaties werken met businessplannen waarin deze focus geconcretiseerd wordt, andere met speerpunten, of een relatiebeheerplan.

Cruciaal blijft in alle gevallen de vraag: ‘Is ons bestaande dienstverleningsaanbod kwalitatief op een zodanig niveau dat wij daarmee voor de komende jaren een onderscheidende propositie kunnen bieden op de markt waarin wij willen meespelen?’ Als dat niet zo is, kan je natuurlijk van alles bedenken op het gebied van acquisitie, relatiebeheer en marketing, maar dan is er eigenlijk maar één aandachtsgebied dat zoden aan de dijk zet: heroriëntatie en nieuwe dienstverlening.

### **Het media-offensief**

*“Wij zijn niet bekend bij de MKB-bedrijven in onze regio”, verzuchtte de directeur van een financieel adviesbureau. “En dat belet ons om de omslag te maken van de particuliere naar de zakelijke markt, iets waar we twee jaar geleden voor hebben gekozen. We gaan dus iets doen aan onze naamsbekendheid. Er komen advertenties in de plaatselijke krant en we denken ook aan radiospotjes...”*

*Wat wij hiervan vonden. Onze eerste reactie? Zonde van het geld! Een naam communiceren is een wel erg algemene boodschap de markt insturen en bovendien, op wie richt je je precies. Er ontstond een gesprek over het aantal MKB-bedrijven in de regio, wat daar zoal speelt, verschillen in issues bij diverse branches, etc. Zou het mogelijk zijn om veel gericht die MKBmarkt te benaderen en interesseren? Maar dan moet je die markt dus wel kennen. Lag daar niet een deel van het probleem? Hoe kan je die ontbrekende kennis aanvullen zonder direct bij intensief marktonderzoek terecht te komen? De keuze is uiteindelijk niet op een grootscheeps media-offensief gevallen. Er zijn vijf speerpunten benoemd, op basis van 'key issues' bij specifieke deelmarkten in het MKB. Per speerpunt zijn eigen acties ontwikkeld om geselecteerde MKB-bedrijven te interesseren. De top-7 marketingacties (zie volgend kader) heeft daarin een belangrijke rol gespeeld. Van het oorspronkelijke budget voor het media-offensief is geld overgebleven...*

Kiezen voor nieuwe opdrachtgevers doe je wanneer je in korte tijd veel relaties bent kwijtgeraakt, je dienstverlening niet van dien aard is dat er langdurige relaties kunnen ontstaan of wanneer je bijvoorbeeld om strategische redenen nieuwe markten wil betreden. In alle gevallen betekent dit een kwestie van langere adem. De vraag is namelijk niet in eerste instantie 'hoe verwerf ik opdrachten bij nieuwe relaties?', maar 'hoe kan ik nieuwe opdrachtgevers interesseren voor mijn dienstverlening?'. Dit is in feite een vraag op het gebied van de marketing van je dienstverlening. En die marketing kan alleen effectief zijn als je met een zo gericht mogelijke boodschap naar een beperkt en goed afgebakende doelgroep gaat. Het gaat dus om een directe en persoonlijke benadering en natuurlijk primair gericht op de 'key issues' die bij de betreffende doelgroep leven. Nieuwsbrieven, beurzen, brochures, mailings, advertenties, spotjes op de radio, etc. zijn in de regel als zelfstandig medium niet geschikt voor deze gerichte benadering, tenzij in combinatie met een van de onderstaande zeven manieren om klanten voor uw dienstverlening te interesseren.

Top-7 marketingacties om nieuwe opdrachtgevers voor uw dienstverlening te interesseren:

#### *1. Aanbod ter kennismaking*

Op verschillende manieren kan je potentiële klanten in de gelegenheid stellen ervaring op te doen met je bureau en dienstverlening, bijvoorbeeld via een miniworkshop, pilotproject, of quick-scan.

#### *2. Ambassadeurs*

Benutten van de wervingskracht van toprelaties die meer dan tevreden over je bureau zijn. Zorg dat deze relaties alle benodigde aandacht krijgen (relatiebeheer), zet er topprestaties neer en vraag deze relaties of ze de goede ervaring met je bureau aan anderen willen laten weten. (Als je het echt goed doet, gaat dit overigens zonder dat je dat hoeft te vragen.)

#### *3. Zelf georganiseerde seminars, workshops en themabijeenkomsten*

Door je bureau georganiseerd. Deze zijn bij voorkeur kleinschalig, waarbij onderling ervaringen worden uitgewisseld naar aanleiding van het gebodene.

#### *4. Inleidingen, lezingen, colleges en cursussen*

Bijeenkomsten met potentiële klanten waarvoor u uitgenodigd wordt of zich laat uitnodigen om een presentatie of cursus (onderdeel) te verzorgen.

#### *5. Artikelen, boeken en onderzoek*

Verslaggeving van concepten, projecten en ervaringen versterken de naam van het bureau en kunnen door jullie zelf breder verspreid worden. Bij onderzoek kan het gaan om opinie-onderzoek, effectmeting of bijvoorbeeld benchmarking waaruit specifieke informatie komt die voor je doelgroep van betekenis is.

#### *6. Netwerken*

Je neemt deel aan specifiek geselecteerde netwerken (branchegericht, maatschappelijk, etc.) om in contact te komen met nieuwe opdrachtgevers of met personen die je kunnen aanbevelen bij nieuwe relaties.

#### *7. Onafhankelijk onderzoek of vermelding*

Je bureau komt goed uit de verf in een onafhankelijk onderzoek, al dan niet door je zelf geïnitieerd. Ook free publicity naar aanleiding van bijzondere projecten valt hieronder. Je kunt potentiële opdrachtgevers op deze informatie (laten) wijzen.

# Stappen en timing

Om het acquisitieproces met kans op succes in te zetten, is dus focus nodig. Deze focus leidt uiteindelijk tot overzichtelijke lijstjes met namen van te benaderen organisaties en personen daarbinnen, achtergrondgegevens en ideeën wat je daar denkt te kunnen betekenen, inclusief manieren waarop je toegang denkt te gaan creëren.

Professionals die gaan acquireren krijgen met deze informatie houvast en kunnen ook concrete stappen zetten. Stappen zetten in een acquisitieproces begint dus met het bepalen van focus en gebruik maken van bestaande relaties, ook als informant of doorverwijzer. Grofweg bestaat het proces uit vijf stappen:

1. acquisitievoorbereiding
2. het eerste gesprek
3. vervolgacties
4. voorstel uitbrengen
5. opdracht verwerven

Cruciale momenten hierin zijn: het leggen van contact (meestal telefonisch), de afsluiting van het eerste gesprek en het presenteren van een voorstel. Alles heeft hier met timing te maken. Wat je eigenlijk wilt is zoveel informatie over een (potentiële) opdrachtgever hebben, dat je op het moment dat je contact legt de reactie krijgt: je belt precies op tijd'. Actief relatiebeheer speelt hierin een belangrijke rol, evenals zicht op actuele thema's bij klanten en natuurlijk een dosis geluk. Voor het leggen van het eerste contact is dus een duidelijke aanleiding nodig en een heldere doelstelling over 'wat je via welke stappen wilt bereiken' als het contact tot een gesprek leidt. Dat betekent ook dat bij de voorbereiding van het gesprek aandacht moet worden besteed aan de mogelijke en gewenste vervolgacties na dat gesprek. Dat helpt om het gesprek resultaatgericht af te sluiten. Over het adviesgesprek zelf is natuurlijk heel veel te zeggen; wij werken met een gespreksmodel met 5A's: antenne, agenda, aandacht, aanbod en afstemming. Dit komt grofweg overeen met de opbouw van het vertrouwensproces, zoals David Maister dat schetst. Deze opbouw voorkomt dat professionals in één van de vijf valkuilen stappen.

Vijf valkuilen bij acquisitiesprekken

*Te veel zelf aan het woord*

Acquisitieprofessional staat in de zendstand, eigen aanbod of product staat centraal, focus op 'wat wij allemaal kunnen'.

*Te veel en te lang vragen stellen*

Acquisitieprofessional blijft vragen stellen, samenvatting of conclusies blijven achterwege, lijkt te zoeken naar aanknopingspunten voor dienstverlening (oplossing is de SPIN methodiek toepassen).

*Te snel met oplossingen komen*

Acquisitieprofessional is gericht op snelle actie of aanpak, geeft soms oplossing weg, toont weinig respect voor complexiteit van de vraag, wil te snel en graag een voorstel uitbrengen maken.

*Te laat je unieke toegevoegde waarde laten ervaren*

Acquisitieprofessional is reactief bij probleemverheldering, reageert niet alert op behoefte signalen, brengt gesprekspartner niet op nieuwe ideeën

*Niet doortastend bij benoemen vervolgacties*

Acquisitieprofessional sluit gesprek te laat af, afspraken zijn niet helder qua inhoud, timing en actiehouders, wederzijds commitment is onvoldoende verzekerd

Bij wat grotere en complexe opdrachten is het maken van een voorstel vrijwel nooit direct aan de orde, hoewel je ziet dat veel professionals, in hun acquisitie-rol daar snel mee komen. Ook hier gaat het om een juiste timing. Feit is dat er vaak te weinig informatie is om een goed voorstel te maken waar de opdrachtgever echt iets aan heeft.

Veelal zie je dat er te oplossingsgericht gewerkt is, zonder dat de vraag van de relatie goed is geformuleerd. Bovendien ontbreekt dan voldoende zicht op de criteria die belangrijk zijn om opdrachtgever 'ja' te laten zeggen tegen de dienstverlening. Een goede timing voor het uitbrengen van een voorstel is als je alle onderdelen van het voorstel hebt afgestemd met je gesprekspartner voordat je het aanbod opstelt. Dan voorkom je wat vaak gebeurt: te dikke boekwerken, met ideeën en onderdelen die nog nooit met opdrachtgever zijn besproken, het ontbreken van alternatieven of, het ergste wat je kan overkomen bij acquisitie, een relatie die schrikt van het tarief. Allemaal punten die in het proces daarvoor dus niet goed zijn gegaan.

# Gesprekspartner zijn

Opdrachtgevers willen met een volwaardige gesprekspartner aan tafel zitten. Dat betekent niet alleen dat het gesprek een persoonlijk gesprek is, maar ook dat de professional daarin op het juiste moment kan schakelen tussen de rollen van vakexpert, adviseur/consultant en acquisitie-professional. Waar je tijdens het acquisitieproces op wordt beoordeeld is, of je ook daadwerkelijk de juiste gesprekspartner bent en in staat bent vertrouwen op te bouwen. Of dat lukt, zit 'm in grote én kleine dingen. Echt geïnteresseerd zijn, op het juiste moment blijf geven van inhoudelijke expertise, samen een goede analyse van het vraagstuk maken, alternatieven voor een aanpak schetsen en je gesprekspartner helpen een besluit te nemen, zijn voorbeelden van de grotere zaken. Op tijd zijn, laten zien dat je goed voorbereid bent, zelf niet teveel aan het woord zijn, verwarrend jargon vermijden en enthousiasme uitstralen, zijn voorbeelden van 'kleinere' dingen.

Insert afbeelding de groei van de professional

Cruciaal om als goede gesprekspartner ervaren te worden is dat je in staat bent te schakelen tussen bovenstaande drie rollen. Ze zijn alledrie nodig tijdens het acquisitieproces. Je kunt ze beschouwen als elkaar aanvullende rollen; het gaat er dus om dat je naast vakexpert ook consultant bent en dat je in de rol van acquisitieprofessional natuurlijk ook moet beschikken over adviserende kwaliteiten en vakexpertise. Een professional hoeft niet direct een goede acquisitieprofessional te zijn als hij of zij louter een vakexpert is.

Kenmerkend voor een vakexpert is dat hij een vraag van een klant heel goed kan vertalen in de oplossing of oplossingen die daarvoor vanuit zijn vak voorhanden zijn. Het vakgebied zelf is hier dominant.

De rol van consultant betekent dat de vraag van de klant nadrukkelijker aandacht krijgt. Is deze goed geformuleerd, zit er een vraag achter, hoe ontrafel ik deze complexe vraag in deelvragen, etc. Om vervolgens na te gaan vanuit welke vakexpertise er geput moet worden om aan deze vraag te werken (hetgeen niet noodzakelijk de eigen vakexpertise betreft). En er is aandacht voor de rol van de opdrachtgever die voor een keuze staat om een investering te doen.

Dat betekent dat de consultant alternatieven schetst, keuzecriteria expliciteert en extra oog heeft voor wat nodig is aan activiteiten na het gesprek. Kenmerkend voor de acquisitieprofessional tenslotte is dat hij zowel de rol van vakexpert als die van consultant 'tussen haakjes' kan zetten. Hij reageert alert op behoeftesignalen, vangt hulpvragen van zijn gesprekspartner op, legt verbanden met lopende acties, etc. Dit alles betekent dat een goede vakexpert nog geen goede consultant is en een goede consultant nog geen goede acquisitieprofessional. Wel helpt het om de consultantrol goed te beheersen voordat men de acquisitierol gaat vervullen.

In de (zakelijke) dienstverlening komt een dienst tot stand in nauwe samenwerking met de opdrachtgever en zijn organisatie. Die samenwerking begint al tijdens het acquisitieproces. Voor de acquisitieprofessional betekent dit dat hij open en eerlijk is, aarzelingen en bedenkingen op tafel legt, de relatie daarin mee laat denken etc. Dit alles maakt de vraag wie er op een bepaalde 'lead' (potentiële opdrachtgever) afgaat, tot een belangrijk besluit.

Een vakexpert op een bepaald gebied of iemand die breed inzetbaar is (relatiemanager?)?

Een vraag naar een concrete adviesdienst kan voor de potentiële opdrachtgever een aanleiding zijn om met jouw bureau in gesprek te komen.

In het gesprek kan binnen vijf minuten blijken dat het onderwerp op een heel ander vlak ligt. Dus, vanaf het moment dat de vraag van een relatie 'in beeld' is (bij een individuele professional of bij het secretariaat) gaat het erom deze vraag goed in te schatten en eventueel nadere informatie in te winnen om te weten wie het gesprek met deze mogelijke opdrachtgever het beste kan of kunnen gaan voeren.

Bij het inrichten van het acquisitieproces dien je dus goed na te denken over focus, de stappen en timing van het proces en de rol van de professional. Dit helpt om de relatie met je belangrijkste klanten te versterken en de ontwikkeling van je eigen organisatie in de juiste richting te sturen.

Verder lezen

Block, P. e.a., Feilloos adviseren Praktijkboek, Academic Service 2001.

Burgers, J., Relatiebeheer als groeistrategie, Kluwer 2001.

Kwakman, F., Professionals & Acquisitie, succesvol verwerven Van opdrachten in de zakelijke Dienstverlening, Academic Service 2002.

Maister, D. Management van professionele organisaties, Academic Service 1999.

Maister, D. e.a. De vertrouwde adviseur, Academic Service 2001.

Vries, W. de e.a., Dienstenmarketing management, Educatieve partners 2001.



[info@profacq.nl](mailto:info@profacq.nl)

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