
Vier Acquisitiestrategieën en hun effectiviteit

Welke keuze maakt u als professionele dienstverlener?

dr. Frank Kwakman
dr. John Koster RM
drs. Jos Burgers RM

43

Ontwikkelingen en Ideeën
Nummer 43

maart 2005

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Vier verschillende acquisitiestrategieën.....	4
3	De juiste keuze maken.....	6
4	Naar een natuurlijke groeistrategie.....	9
5	De rol van marketingcommunicatie	11
6	Aan de slag.....	13
	Literatuur / websites.....	14
	De auteurs.....	15

dr. Frank E. Kwakman
kwakman@hcg.net

dr. John M.D. Koster RM
koster@hcg.net

drs. Jos A.H. Burgers RM
burgers@burgersmarketing.nl

Holland Consulting Group
Voor meer informatie, zie www.hcg.net

1 Inleiding

Veel bureaus in de professionele dienstverlening zijn naarstig op zoek naar (nieuwe) manieren om aan opdrachten te komen. Geen middel wordt daarbij geschuwd, dus zien we schreeuwerige advertenties, horen we radiospotjes waarin bureaus zichzelf aanprijzen of krijgen we juniors aan de lijn die proberen met ons een afspraak te maken. De vraag is natuurlijk: "Wat is hier nu echt verstandig en welke acquisitiestrategie is het meest effectief?".

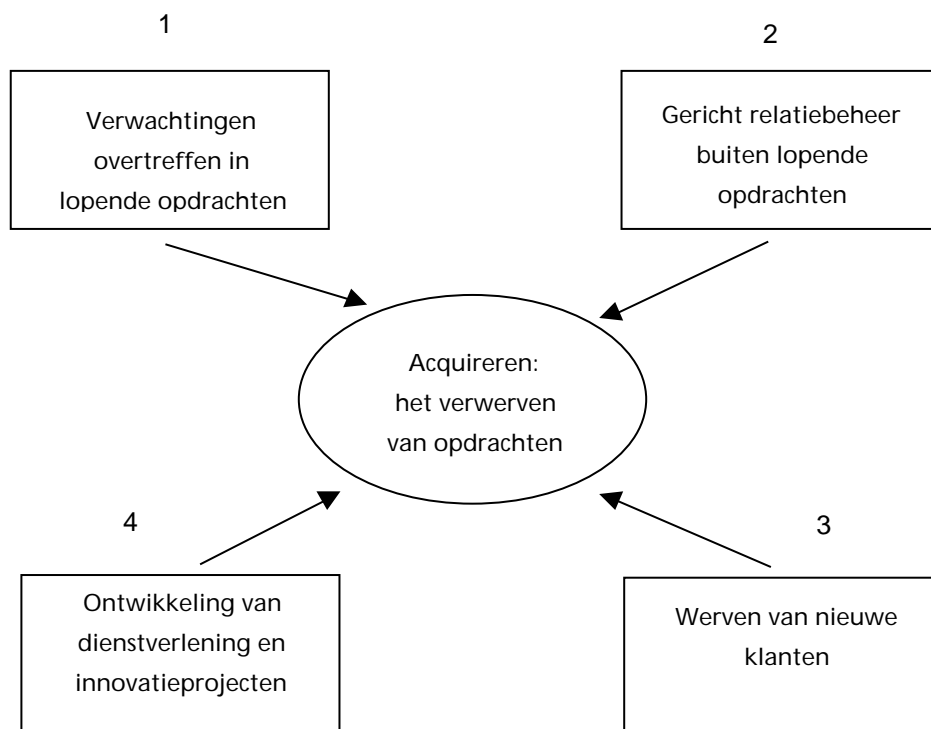
Onze adviespraktijk laat zien dat veel bureaus weinig ervaring hebben met situaties waarin de vraag naar hun dienstverlening terugloopt of verandert, er meer concurrenten ten tonele verschijnen en de tarieven onder druk komen te staan. Dat betekent dat zij ook moeite hebben om de juiste keuze te maken in hun acquisitiestrategie. In dit artikel willen we daarom stilstaan bij een aantal veel aan ons voorgelegde vragen op het gebied van marketing, acquisitie en relatiebeheer door professionele dienstverleners.

2 Vier verschillende acquisitiestrategieën

In onze praktijk herkennen wij vier verschillende 'aanvliegroutes' of strategieën voor het verwerven van opdrachten. Deze vier zijn in onderstaand schema weergegeven.

De twee strategieën bovenin het schema worden door Maister (1999) gekarakteriseerd als 'farming', de twee onderin als 'hunting'. 'Farming' duidt op het hoeden van bestaande cliënten en relaties, op zo'n wijze dat daar regelmatig vervolgwerk uit voortkomt. 'Hunting' betekent het actief werven van nieuwe klanten.

Figuur 1: Vier acquisitiestrategieën



Strategie 1: Verwachtingen overtreffen in lopende opdrachten

Dit is de eerste en meest voor de hand liggende strategie. Als u tenminste van mening bent dat het om een opdracht bij een (al dan niet nieuwe) klant gaat waarin u daadwerkelijk wilt investeren. Met criteria voor ogen als kans op vervolgwerk, uitdaging voor de professionals en de bijdrage aan de beeldvorming van uw bureau, kunt u vaststellen of een dergelijke investering gerechtvaardigd is. Als u daar 'ja' op zegt betekent het vervolgens extra aandacht voor projectmanagement en management van verwachtingen. Naast vakmanschap gaat het daarbij om zogenoemde boven-vakinhoudelijke competenties, die te maken hebben met de manier waarop een dienst wordt geleverd. Voorbeelden hiervan zijn: oog voor procesvoering, aandacht voor planning en timing en zaken als bereikbaarheid en beschikbaarheid. U streeft naar maximale tevredenheid bij klanten door meer te doen dan u belooft, hetgeen meer is dan de klant verwacht: walk the extra mile.

Strategie 2: Gericht relatiebeheer buiten lopende opdrachten

Relatiebeheer betekent dat u tijd, geld en aandacht investeert in klanten met wie u een hechte en langer durende relatie wenst. U gelooft niet in eenmalige transacties, maar geeft follow-up aan opdrachten en probeert in beeld te blijven voor het verwerven van nieuwe opdrachten. Zo geformuleerd is relatiebeheer niet beperkt tot het sturen van twee flessen wijn aan het einde van het jaar of een nieuwsbrief per kwartaal, maar het investeren van tijd en aandacht in klanten. Het gaat om het volgen van klanten in hun businessproces en daar als bureau op te anticiperen op zo een manier dat een relatie dat waardeert. Belangrijk daarbij is u te realiseren dat er niet zoiets is als 'de gemiddelde klant' en dus is het zaak op zoek te gaan naar categorieën van klanten met specifieke vraagstukken en behoeften. Kernvraag daarbij is: "Met welke dienstverlening richten we ons tot wie en wat doen we voor welke klant in het kader van relatiebeheer?". Dit vraagt om professionals die relaties kunnen onderhouden en het interessant en leuk vinden om accounts stap-voor-stap uit te bouwen.

Strategie 3: Werven van nieuwe klanten

In de praktijk betekent dit het benaderen van nieuwe markten of het uitbouwen van bestaande. Maar wel steeds vanuit de bestaande dienstverlening en de ervaring daarmee. Bij een bestaande markt denken we dan aan het werven van klanten binnen een doelgroep, deelmarkt of branche waar uw bureau al voor werkt. U identificeert de niet-klanten binnen deze doelgroep en selecteert daaruit de meest kansrijke. Klanten werven in nieuwe markten betekent vanuit een inschatting van kansen en mogelijkheden bepaalde partijen buiten de u bekende doelgroep te interesseren voor de dienstverlening van uw bureau. Los van het feit dat hier allerlei aanpakken mogelijk zijn, vraagt deze invalshoek op acquisitie om professionals die hun nek durven uitsteken en bereid zijn te investeren in situaties waarin succes niet voor het oprapen ligt.

Strategie 4: Ontwikkeling van dienstverlening en innovatieve projecten

Bij deze strategie denken we aan het ontwikkelen van nieuwe, eventueel innovatieve diensten. Het ligt het meest voor de hand dat u dat doet bij bestaande klanten en markten die u kent. U bouwt daarbij voort op uw bestaande kennis, contacten en diensten. U ontwikkelt deze nieuwe diensten bij voorkeur samen met uw belangrijkste klanten in een vorm van gedeelde investering of co-makership. Ook is het mogelijk dat uw bureau complexe vraagstukken in een voor u bekende markt signaleert, ideeën voor de aanpak daarvan heeft en gericht op zoek gaat naar (al dan niet deels nieuwe) partijen bij wie deze vraagstukken leven. Het gaat dan om een vorm van projectontwikkeling waarin meerdere partijen bij elkaar worden gebracht, omdat het vraagstukken betreft in een hele keten of oplossingen die gewoon niet betaalbaar zijn voor een afzonderlijke organisatie. Deze strategie vraagt van een bureau een enorme investering en tevens veelal een lange adem. Dit doet een beroep op innovatief denken, ontwikkeling van netwerken en een pro-actieve visie op de markt.

3 De juiste keuze maken

Waarom zouden bureaus in de professionele dienstverlening zich ineens gaan afvragen welke acquisitiestrategie voor hen het meest geschikt is? Nu, daar zijn meerdere redenen voor te noemen. Allereerst kan sprake zijn van een afname van de vraag bij bestaande klanten. Minder vervolgoopdrachten dus. Er wordt minder geïnvesteerd in uw type dienstverlening (al dan niet als gevolg van de economische malaise) of u zit zo'n beetje aan het einde van de levenscyclus van uw dienstverlening. Ook kan het zijn dat u geconfronteerd wordt met concurrenten op uw pad, die met u vergelijkbare diensten leveren aan uw klanten. En de loyaliteit van uw klanten blijkt toch niet zo groot te zijn als u dacht. Tenslotte is het mogelijk dat u een strategie heeft geformuleerd om, naast de voortzetting van uw dienstverlening aan bestaande klanten, groei te realiseren via nieuwe klantgroepen. En u vraagt zich af wat u kunt doen om deze nieuwe klantgroepen te interesseren voor uw dienstverlening.

In onderstaand schema treft u een overzicht aan met beschrijvingen en argumenten om voor een bepaalde acquisitiestrategie te kiezen. Het gaat hier niet om een uitputtend overzicht, maar om in de praktijk voorkomende en herkenbare situaties die voor u meer of minder relevant kunnen zijn.

Tabel 1: Argumenten voor strategiekeuze

Verwachtingen overtreffen in lopende opdrachten (1)	Gericht relatiebeheer buiten lopende opdrachten (2)
<ul style="list-style-type: none"> • U bent zojuist met uw bureau of met een nieuwe vorm van dienstverlening gestart • U vervult een opdracht in een voor u nieuwe branche en ziet deze opdracht als dé opstap naar meer werk in deze branche • U weet dat er bij deze klant meer werk voor u te doen is • De klant waarvoor u werkt heeft veel invloed en kan een belangrijke bijdrage leveren aan uw imago • De tevredenheid van uw klanten is matig en sterk voor verbetering vatbaar • Er is sprake van ongewenst verloop van klanten en u wilt de binding met uw bureau vergroten 	<ul style="list-style-type: none"> • U heeft relatief veel klanten en er is veel vraag naar uw dienstverlening • U realiseert zich dat u een kleine groep klanten heeft waar de meeste opdrachten vandaan komen • De dienstverlening die u biedt, betekent dat u in staat bent meerjarige relaties met klanten op te bouwen • Verschillende groepen klanten vragen om specifieke vormen van dienstverlening • Er is een groep klanten die u ook kunt interesseren voor andere diensten van uw bureau • U onderkent dat een aantal van uw relaties een ambassadeursfunctie voor uw bureau kan vervullen

Werven van nieuwe klanten (3)	Ontwikkeling van dienstverlening en innovatieve projecten (4)
<ul style="list-style-type: none"> • U wilt in een branche waarin u reeds actief bent ook andere bedrijven interesseren • U bent op zoek naar nieuwe doelgroepen voor uw dienstverlening om het hoofd te bieden aan toenemende concurrentie • U biedt een vorm van dienstverlening aan waar u steeds nieuwe klanten voor nodig heeft • Om uw groeiambities te realiseren, bieden uw bestaande klanten te weinig mogelijkheden • U heeft weliswaar voldoende klanten, maar het zijn niet de meest interessante uit de doelgroep die u bedient • U heeft bij uw bestaande klanten al zo'n beetje alles gedaan en er is sprake van een zekere verzadiging 	<ul style="list-style-type: none"> • U wilt anticiperen op toekomstige vraagstukken in de markt waar nu nog niet veel aandacht voor is • U ziet mogelijkheden voor het ontwikkelen van nieuwe diensten in samenwerking met bestaande klanten • Uw voorspog op uw concurrenten bij het leveren van hoogwaardige diensten loopt sterk terug • De diensten die u nu vooral levert bevinden zich aan het einde van hun levenscyclus • U zoekt nieuwe professionele uitdagingen voor uw consultants • Nieuwe diensten stellen u in staat om de groei door te maken die u wenst

Als professionele dienstverlener kunt u zich op basis van dit overzicht een beeld vormen hoe uw acquisitiestrategie er tot nu toe uitziet, waar de accenten liggen en waar u op stuurt. Het is goed mogelijk dat uw 'strategie' tot nu toe niet heel expliciet is geweest of dat er eigenlijk geen enkele lijn inzit. En, bent u eigenlijk niet met een ingewikkelder strategie (met name 3 en 4) bezig dan strikt nodig is gezien de situatie waarin uw bureau verkeert? De ervaring leert dat veel dienstverleners snel een keuze maken voor het werven van nieuwe klanten en dat ook vaak nog eens heel ongericht doen, terwijl er onvoldoende is nagedacht over de mogelijkheden bij bestaande klanten.

Case: Trainingsbureau

Een trainingsbureau, vier jaar geleden gestart, heeft in totaal 45 klanten en groeit langzaam maar gestaag. De vraag is hoe deze groei versneld kan worden. Een eerste stap is een analyse van de huidige klantenbasis. Daarnaast blijkt dat er betrekkelijk weinig nieuwe klanten bijkomen, en dat de groei vooral zit in bestaande klanten die kennelijk tevreden zijn en steeds meer opdrachten aanleveren. Het bureau kiest op basis hiervan voor:

Intensiever relatiebeheer

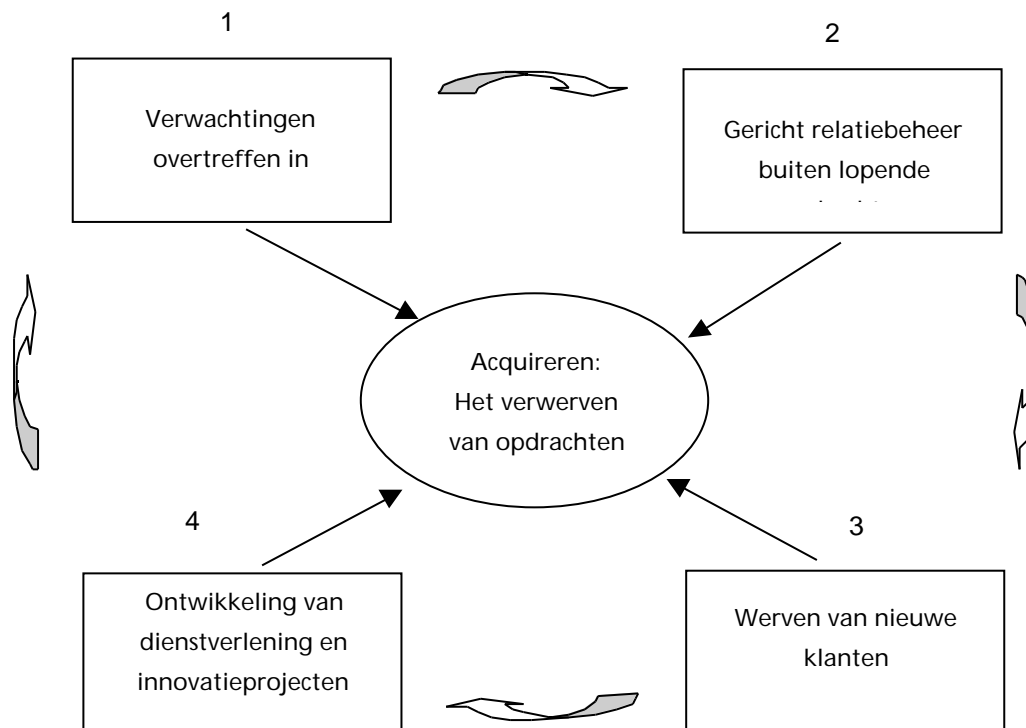
Het meeste werk blijkt te komen uit het netwerk. Besloten wordt om dit netwerk beter in kaart te brengen, en actiever te benaderen, in plaats van de reactieve werkwijze die tot op heden werd toegepast. Bovendien worden niet alleen de HR-afdelingen (opdrachtgevers) maar voortaan ook de cursisten als relatie beschouwd. Deze zijn immers ook potentiële opdrachtgevers.

Ontwikkeling van nieuw aanbod

Uit een simpele analyse blijkt dat een groot deel van de klanten geneigd is ook andere soorten cursussen af te nemen bij dit bureau. Deze klanten geven de voorkeur aan slechts enkele trainingsbureaus waar ze al hun trainingen kunnen onderbrengen. Deze cursusontwikkeling wordt in nauwe samenspraak met de klanten uitgewerkt.

4 Naar een natuurlijke groeiestrategie

Wie de vier acquisitiestrategieën goed tot zich door laat doordringen, ziet al snel dat daarin een bepaald verband is aan te brengen. De eerste strategie (verwachtingen overtreffen in lopende opdrachten) vormt een basis voor gericht relatiebeheer. Van daaruit worden de onderste twee strategieën bereikbaar. Zo beschouwd is er een ordening aan te brengen die tegelijk een ontwikkeling inhoudt: vanuit een basisstrategie (1) via relatiebeheer (2) naar meer complexe strategieën (3 en 4) voor acquisitie. In onderstaand schema hebben we dit als volgt weergegeven:



Figuur 2: Volgorde en groei in acquisitiestrategieën

Hoe zit deze samenhang nu precies in elkaar? Op enig moment besluit u met uw bureau te kiezen om u met een bepaald type opdrachten vergaand te profileren in een bepaald marktsegment. Stel dat van de 30 opdrachten die u in een jaar verwerft, er 10 in die categorie vallen. Laten we deze klanten eens nieuwe strategische klanten noemen. Hierop zet u strategie 1 in en na afloop van deze opdrachten strategie 2. Hiermee bouwt u de relatie verder uit en verwerft u vervolgoopdrachten. Als het goed is, leidt deze strategie er ook al toe dat u via deze opdrachten op een natuurlijke manier bij andere klanten in beeld komt. Namelijk, doordat uw opdrachtgevers met anderen over u praten. Deze situatie kan zich over een langere periode uitstrekken en voldoende continuïteit of zelfs groei bieden. Deze ontwikkeling, gecombineerd met een focus op het benaderen van nieuwe strategische klanten in uw huidige markt die u nog niet kent, brengt u op vanzelfsprekende wijze op strategie 3. Na verloop van tijd kan een nieuwe situatie

ontstaan waarin u samen met uw nieuwe strategische klanten nieuwe diensten ontwikkelt of projecten opzet. U zet daarmee in op strategie 4. Vanuit deze strategie creëert u vervolgens mogelijkheden om verwachtingen van deze nieuwe klanten te overtreffen en bent u weer bij strategie 1.

De samenhang tussen de vier acquisitiestrategieën is natuurlijk met name interessant voor die dienstverleners die zich niet in een business met eenmalige transacties bevinden en waar 'prijs' niet het belangrijkste wapen in de concurrentiestrijd is. Grönroos (2004) maakt in dit verband een verschil tussen 'transactiegericht' en 'relatiegericht'. In de relatiegerichte benadering gaat het erom informatie en kennis te benutten om meer klantgerichte en hogere toegevoegde waarde services voor klanten te ontwikkelen. Deze 'total service offerings' ontstaan vanuit fysieke producten of services, maar gaan tegelijk ook veel verder. Waar dus sprake is van een natuurlijke groei, over een zeker tijdsverloop gezien, van de ene strategie naar de andere, neemt gericht relatiebeheer een sleutelpositie in. Geen enkele strategie-mix binnen de relatiegerichte business kan immers zonder relatiebeheer.

5 De rol van marketingcommunicatie

Elk van de vier strategieën kan natuurlijk worden ondersteund door een vorm van marketingcommunicatie. Ook hierover bestaan veel misverstanden, dus vliegen de radiospotjes van zakelijke dienstverleners ons tegenwoordig weer om de oren en neemt de roep om 'harde sales' weer toe.

Case: Het media-offensief

'Wij zijn niet bekend bij de MKB-bedrijven in onze regio', verzochtte de directeur van een klein financieel adviesbureau tegen mij. '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 courant en we denken ook aan radiospotjes...!'

Wat wij hiervan vonden. Onze eerste reactie? Zonde van het geld! Want, 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, et cetera. Zou het mogelijk zijn om veel gericht de MKB-markt te benaderen en interesseren? Maar dan moet je die markt dus wel kennen. Lag daar niet een deel van het probleem? Hoe kun 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 voor dienstverlening geformuleerd, op basis van 'key issues' bij specifieke deelmarkten in het MKB. Per speerpunt zijn eigen acties ontwikkeld om geselecteerde MKB-bedrijven te interesseren. Van het oorspronkelijke budget voor het media-offensief is geld overgebleven...

Strategie 1

Wie zich richt op het uitbouwen van lopende opdrachten heeft nauwelijks behoefte aan marketingcommunicatie. Hoogstens kan een imago campagne, waarbij naamsbekendheid voorop staat, helpen om de keuze van de huidige klanten te bevestigen. Maar nodig is het niet.

Strategie 2

Eenzelfde aanpak geldt voor de relatiebeheerstrategie. Echter, het bijzondere is hier dat wel regelmatig en intensief met al die relaties moet worden gecommuniceerd, ook als er even geen opdrachten zijn. Dat kan idealiter via persoonlijk contact, maar dat is duur en bewerkelijk bij grote aantallen. Marketingcommunicatie kan een uitkomst bieden. Relatiebeheer door middel van nieuwsbrieven, e-mail alerts, magazines et cetera is hier functioneel. Voorwaarde is wel dat het zoveel mogelijk gepersonifieerd is. Op maat dus. En graag opgevolgd door persoonlijk (telefonisch) contact. Het gaat er om ook tijdens 'windstiltes', de perioden tussen twee

opdrachten, in contact te blijven met uw cliënt. En wel op zo'n wijze dat uw cliënt dat ook waardeert, omdat u oprechte interesse toont en steeds aankomt met voor de klant relevante en interessante informatie. Voorwaarde nummer 1: U moet uw klant door en door kennen en weten wat er speelt.

Strategie 3

Bij deze strategie gaat het vooral om naamsbekendheid en imago, ontleend aan topscores bij eerdere projecten en klanten. Via doorverwijzing komen nieuwe klanten op uw pad evenals via zorgvuldig op uw doelgroep afgestemde publicitaire activiteiten. Weet wat ze lezen en waar ze naar kijken en luisteren. Gerichte direct mail kan ook, maar vergewis u ervan dat het door de juiste persoon gezien wordt. Anders is het zinloze verspilling. Deze communicatie-acties moet u niet 'stand alone' voeren, maar opvolgen door persoonlijke aandacht. Dit alles zoveel mogelijk gericht en op maat. Schiet niet met hagel, dat is niet alleen verspilling, het kan ook averechts werken.

Strategie 4

Marketingcommunicatie is ook nodig bij de strategie rond dienst- en projectontwikkeling. U heeft immers een duidelijke boodschap te brengen: een nieuw idee, concept of dienst. Het is altijd eenvoudiger aandacht te krijgen voor iets nieuws. Het moet dan wel echt nieuw zijn, en dat is vaak lastiger. Denk hierbij niet alleen aan betaalde marketing-communicatie, maar ook aan PR en free publicity. Belangrijk is evenwel dat de belofte die hierachter schuilgaat wordt verbonden met de zichtbaarheid en zeggingskracht van professionals met naam in de markt. Dit wordt ook wel personal branding genoemd, met de bijbehorende marketingcommunicatie: publiceren, doceren en netwerken.

6 Aan de slag

Leest u dit en wordt het inderdaad tijd om de effectiviteit van uw acquisitie te vergroten? Onderstaande drie stappen helpen u op weg.

- 1 Breng uw acquisitie-inspanning in beeld
 - Zet uw huidige acquisitie-activiteiten gericht op opdrachtverwerving op een rijtje
 - Orden deze activiteiten volgens de vier acquisitiestrategieën
 - Kwantificeer per strategie hoeveel tijd u aan de bijbehorende activiteiten besteedt

- 2 Beoordeel de effectiviteit van uw acquisitie
 - Stel vast of de strategie waar u het meeste tijd aan besteedt ook overeenkomt met de argumenten om voor deze strategie te kiezen
 - Ga na wat deze activiteiten u eigenlijk opleveren
 - Concludeer of u bij wat u op acquisitiegebied wilt bereiken wel de juiste strategie hebt gekozen

- 3 Scherp uw acquisitiestrategie aan
 - Bepaal welke strategie voor u het meest effectief is en bedenk de daarbij passende activiteiten
 - Geef die professionals hierbij een rol die daar qua competenties en ontwikkelingsfase het meest geschikt voor zijn en ondersteun hun activiteiten met passende marketingcommunicatie
 - Formuleer concrete doelen en acties en volg de resultaten

Het zal duidelijk zijn dat elke acquisitiestrategie om een eigen aanpak, activiteiten en competenties vraagt. En niet elke professional is overal even geschikt voor. Dat heeft enerzijds te maken met persoonskenmerken waarover deze wel of niet beschikt, anderzijds met de fase van de eigen commerciële ontwikkeling.

Literatuur / websites

Grönroos, C., *Service management and marketing*, Wiley, 2001.

Koster, J.M.D. en E. Peelen, Komt het nog wel goed met marketing? Deel 1 en 2, in *M@n@gement*, 2004.

Kwakman, F. en J. Burgers, *Professionals & Relatiemanagement, Durven kiezen voor klanten die waarde creëren*, Academic Service, 2005 (in voorbereiding).

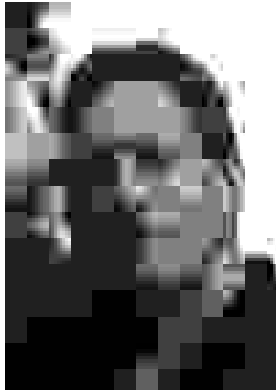
Kwakman, F., *Acquireren is (n)iets voor mij*, Academic Service, 2003.

Kwakman, F., *Personal branding, Naam maken als professional*, Academic Service, 2004.

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

De auteurs

Frank Kwakman



Dr. Frank Kwakman is vennoot van Holland Consulting Group en auteur van diverse managementboeken en artikelen op het raakvlak van strategieontwikkeling en performanceverbetering in onder andere de zakelijke dienstverlening.

John Koster



Dr. John Koster RM (register marketeer) adviseert, doceert en publiceert over marketing. Hij is als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group en is tevens associate lecturer marketing management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Jos Burgers



Drs. Jos Burgers RM is zelfstandig marketingadviseur. Hij adviseert bedrijven en instellingen van uiteenlopende aard en omvang op het gebied van strategie, marketing en management. Burgers, bedrijfseconoom en register marketeer, is auteur van de bestsellers 'Relatiebeheer als groeistrategie' en 'Een hogere prijs is pure winst'.