

Het grijze muizen syndroom

Zes adviezen voor professionele dienstverleners die zich willen onderscheiden

Jos Burgers Burgers Marketing b.v.
Frank Kwakman

BRON: www.managementsite.nl

Grijze muizen en muurbloempjes

Het zijn barre tijden voor professionele dienstverleners. Het aantal opdrachten loopt terug, er is meer concurrentie en er is sprake van een voortdurende prijsdruk. Hoe kan het ook anders. Veel dienstverleners lijden namelijk aan strategisch kuddegedrag. Het gevolg daarvan is dat ze allemaal hetzelfde doen als hun concurrenten en vervolgens verzuchten dat klanten alleen nog maar op de prijs letten.

Er is geen uitgebreide analyse voor nodig om de oorzaak van het grijze muizen syndroom op het spoor te komen. Want er is feitelijk maar één echte oorzaak: er is nooit gekozen. Niet voor echt onderscheidende diensten, niet voor een heldere positionering in de markt, niet voor klanten die waarde creëren, niet voor het overtreffen van verwachtingen, niet voor naam makende professionals en ook niet voor een treffende presentatie. Advocaten, accountants, allerlei soorten adviseurs, onderzoekers en vele zelfstandige professionals ontdekken nu de nadelen van het ontbreken van enig onderscheidend vermogen.

Lijdt u of uw bureau aan het grijze muizen syndroom? Durf dan te kiezen en zorg dat uw klanten buiten u weinig keuze hebben. Voorkom dat u het muurbloempje van uw branche wordt (iedereen wil wel dansen, maar niet met u). Ga aan de slag met onderstaande zes adviezen.

Advies 1: Weg met strategisch kuddegedrag

Doen wij niet allemaal min of meer hetzelfde? Wie de websites van zakelijke dienstverleners raadpleegt, hun brochures leest of de presentaties beluistert, kan maar tot één conclusie komen: ja, het lijkt allemaal nogal sterk op elkaar. Het is vaak meer van hetzelfde. Iedereen wil graag partner zijn en meedenken met de klant. En niet in de laatste plaats willen we allemaal graag 'oplossingen' leveren. We hebben alleen nog maar een klant nodig, het liefst met een probleem. Dat geldt ook voor de introductie van nieuwe diensten. Elk advocatenkantoor doet natuurlijk ook aan mediation en elk zichzelf respecterend trainingsbureau levert natuurlijk ook organisatieadvies. Of de markt daar nu om vraagt of niet. We doen alles wat iedereen al doet.

Wat hier aan de hand is, wordt ook wel 'strategisch kuddegedrag' genoemd (Nattermann, 2000). Zie de markt als een weiland waarin diverse concurrenten elkaar allemaal op één en dezelfde plek staan te verdringen om een beetje gras. Omdat daar volgens de vele aanwezigen veel gras te vinden is. Als een kudde in een wei op een kluitje gaat staan stagneert echter zowel de totale alsook de individuele winstgevendheid. Want je rendement wordt bepaald door de omvang van de plek die je kiest en het aantal mededingers in je nabije omgeving. Door het samenklitten rond de [strategie](#) van marktleiders gaat veel waarde verloren.

Het Nederlandse schoolvoorbeeld van het vermijden van strategisch kuddegedrag is Van Lanschot Bankiers. Door in 2000 alleen nog klanten toe te laten vanaf een bepaald inkomen c.q. vermogen nam het aantal nieuwe klanten niet af maar steeg haar totale marktaandeel en rendement. Heeft u veel last van concurrenten? Dan staat u misschien wel op een kluitje in de wei, samen met veel anderen. Want u bepaalt zelf hoeveel concurrenten u heeft, eenvoudigweg door de plaats die u kiest. Door de juiste strategische keuzes te maken. Maar als het allemaal zo simpel is, waarom hebben we dan zoveel moeite met kiezen? Waarschijnlijk omdat het kiespijn oplevert. Want we zijn oh zo bang om ergens een euro te laten liggen. Met als gevolg dat we er best in slagen om euro's binnen te halen, maar op die euro's niet zoveel meer verdienen.

Vraagt u zich dus eens af wat de eigenheid van uw bureau nu eigenlijk is. Waarin onderscheidt u zich van anderen? Waarin zou u zich kunnen onderscheiden? En bedenk 'wees jezelf, er zijn al zoveel anderen'.

Advies 2: Bied niet alles tegelijk aan

Hiervoor hebben we stilgestaan bij de reden die u potentiële klanten moet geven om met u in zee te gaan. Naast een reden is er echter ook een aanleiding nodig. Een aanleiding om contact met u op te nemen.

Vergelijk uw bureau eens met 'n winkel. Als boven die winkel een bord hangt met 'Wij hebben écht alles' is de kans klein dat iemand daar naar binnen gaat. Vroom & Dreesman heeft het niet voor niets zo moeilijk. Iets aantrekkelijks in de etalage of een aanbieding in een advertentie of huis-aan-huis folder kan wel maken dat u besluit een winkel binnen te gaan.

Voor zakelijke dienstverleners gelden dezelfde principes. Indien u 'alles' in uw etalage (lees website, brochure, advertentie, advertorial of publicatie) plaatst is er geen enkele aanleiding om contact met u op te nemen. En als uw potentiële klant uw winkel niet betreedt is er ook geen mogelijkheid om uit te leggen wat u zoal nog meer doet en waarom met u in zee te gaan.

Waaruit bestaat dan die aanbieding van een zakelijk dienstverlener? Dat vraagt om een 'dienst-in-een-doesje'. Iets aantrekkelijks, laagdrempeligs, waar prospects op korte termijn wat aan hebben. Te denken valt aan een gratis of voordelige second opinion, een workshop, een uitnodiging voor een bijeenkomst waar u onderzoeksresultaten presenteert, een quick scan, een gratis dienst ter kennismaking. Vult u zelf maar aan. Die aanbieding dient u

prominent te presenteren in al uw communicatie-uitingen. Ook hier geldt dat effectief presenteren gelijk is aan rigoureuus selecteren.

Advies 3: Kies voor klanten die waarde creëren

David Maister verkondigt regelmatig dat het doel van [marketing](#) niet is simpelweg meer omzet behalen, maar een onevenredig groot deel van de meest interessante klanten voor je zien te winnen. Dat vraagt allereerst om het behoud van de voor u belangrijkste klanten. De klanten dus die (voor u) veel waarde vertegenwoordigen. De meest eenvoudige manier om dat te bereiken is het verhogen van hun tevredenheid. Indien zij u in een klanttevredenheidsonderzoek het rapportcijfer 8 of 9 geven hoeft u zich niet veel zorgen te maken. Dergelijke klanten blijven u trouw, gaan steeds meer bij u onderbrengen, vinden de prijs minder belangrijk en, last but not least, bevelen u aan bij anderen.

De vraag is dan wat er zoal nodig is om ervoor te zorgen dat uw klanten over u roepen. Enerzijds is dat het overtreffen van de verwachtingen van klanten in lopende opdrachten, anderzijds vraagt dat om een gericht uitgevoerd relatiebeheer. Daarmee doet u echter een beroep op schaarse middelen. Denkt u eens aan het geven van garanties, het ter beschikking stellen van uw beste mensen, het investeren van extra (gratis?) tijd in de follow-up van projecten, het probleemloos oplossen van klachten, het ongevraagd leveren van advies, etcetera, etcetera.

Natuurlijk zou u een dergelijke behandeling het liefste al uw klanten gunnen. Maar als het echt om waardevolle zaken gaat is dat onmogelijk. Die zijn immers schaars. Dat maakt dat u zult moeten kiezen. Tussen klanten waar u die negen wilt scoren en klanten die u 'gewoon' tevreden gaat stellen. U hoeft die keuzen uiteraard niet te maken. Maar in dat geval kiest u er bewust voor om een groot aantal 'gemiddelde' klanten te hebben. Terwijl u waarschijnlijk ook wel beseft dat 'de gemiddelde klant' niet bestaat. Er zijn minder en meer interessante klanten en het is de kunst die laatste groep voor u te behouden en uit te breiden.

Advies 4: Maak gaten en houd op met boren leveren

Omdat professionele dienstverleners zichzelf vooral als kennisinstututen hebben ontwikkeld, is de markt- en [klantgerichtheid](#) in hun oorsprong ver te zoeken. Te vaak zijn tot nu toe bij aanbod en ontwikkeling van diensten en producten de eigen al aanwezige competenties als uitgangspunt genomen, of wordt voortgebouwd op al bestaande diensten en producten. Waar vak, kennis of producten teveel aandacht hebben gekregen, is het klantperspectief verwaterd. Waar worden klanten gelukkig van? Veel professionele dienstverleners leveren boren in plaats van gaten. De manier waarop het kantoor of bureau is ingericht versterkt dat beeld nog eens: kennisteams, productteams, vakgroepen. Het gevolg is dat er geïnvesteerd wordt in steeds betere boren die tegelijk steeds minder aansluiten bij specifieke behoeften van onderscheiden groepen klanten.

De metafoor van boren en gaten.

Iemand die boren verkoopt denkt dat de hele wereld zit te wachten op boren. Net zoals een

accountant denkt dat iedereen op een jaarverslag zit te wachten en een trainer dat zijn commerciële gesprekstraining de beste in de markt is. Eigenlijk wil niemand dit soort boren hebben, want de echte vraag of behoefte is dat je een gat nodig hebt. Bij wie moet je dan terecht? Boren zijn overal te koop, maar dan krijg je alleen maar verhalen over wat die boren allemaal kunnen en waar ze van gemaakt zijn. Daar wordt niemand gelukkig van. Maar iemand die in gaten doet, daar maken we graag tijd voor vrij. Voorbeelden van gaten zijn: snel leveren, tijd besparen, garantie op resultaat geven, kosten besparen, etc. Voor elke business kan je dit soort gaten specifiek maken door simpelweg de vraag te stellen: 'Waar worden mijn klanten gelukkig van?'

Met de veranderende regelgeving is het voor ROC's nog maar de vraag of zij straks de inburgeringscursus en het bijbehorende examen voor nieuwkomers mogen verzorgen. Die markt is straks vrij en gemeenten zullen niet vanzelfsprekend doorverwijzen naar het ROC. Wat is de natuurlijke reactie van ROC's? Zij nemen hun cursus nog eens onder de loep, sleutelen aan de modules, passen de cursusmap aan, etc. Oftewel, zij maken hun boren nog mooier. Wat is wijsheid? Je zou kunnen bedenken dat nieuwkomers straks graag in de avonduren of in het weekend hun cursus willen volgen. Krijg je dat als ROC voor elkaar? Cursus en examen moeten door deelnemers worden voorgefinancierd. Hoe komen zij aan dat geld? Kun je daar als ROC een rol bij spelen? Twee voorbeelden van mogelijke gaten waar het bij de keuze van een ROC wel eens om zou kunnen draaien.

Natuurlijk heeft elke dienstverlener goede boren nodig, dat spreekt vanzelf. Een goede boor is echter nog geen 'satisfier'.

Advies 5: Geef professionals de ruimte om zich te profileren

Veel professionele dienstverleners beginnen zich te realiseren dat hun dienstverlening in sneltreintempo een persoonsgeboden business is geworden. Vragen van klanten worden complexer, betrouwlijker en doen meer en meer een beroep op de unieke combinatie van deze professional met zijn expertise en persoon-zijn. Als de persoon van de professional belangrijk wordt, is hij ook de aangewezen gesprekspartner om al vanaf het eerste contact met klanten aan tafel te zitten. In deze situatie is onderscheidend vermogen van de individuele (senior) professional gevraagd, ook wel 'personal branding' genoemd (Kwakman 2004). Deze individuele 'brands', mits gekoppeld aan strategische speerpunten van het bureau als geheel, kunnen op krachtige wijze bijdragen aan het onderscheidend vermogen van de gehele organisatie. Je zou zelfs kunnen stellen dat de 'brand' van een bureau steeds minder waard wordt als er geen 'personal brands' achterzitten.

Personal branding vraagt om professionals die keuzen maken. Voor een expertisegebied, een rol, een stijl, een eigen aanpak of voor kennis van een specifieke branche. Alleen door te kiezen kan je excelleren en ben je in staat naam te maken in jouw markt. En naam maken in de markt zorgt dat je gevraagd wordt: doordat jij kiest, kan een ander voor jou kiezen. Een professionele dienstverlener die keuzes maakt in zijn dienstverlening, stelt professionals in staat daarop hun personal brand te ontwikkelen. Met alle zichtbare uitingen die daarbij horen, zoals publiceren, presenteren en doceren.

Een onderzoeksinstituut voor beleidsvraagstukken benoemde onlangs drie speerpunten van dienstverlening. Het grote aantal verschillende projecten, de enorme variëteit aan (te onderhouden) kennis en competenties en het onduidelijke profiel in de markt, maakten een keuze noodzakelijk. Het streven is per speerpunt twee of drie personal brands 'in de markt' te hebben, professionals van binnenuit of van buiten aangetrokken.

Advies 6: Ga voor een onderscheidende presentatie

Bij gebrek aan keuzes op bovenstaande punten lukt het ons professionele dienstverleners ook niet ons goed te presenteren. Doelstelling van elke presentatie, in welke vorm dan ook, is in gesprek komen en anderen interesseren voor uw dienstverlening. Vaak komen we echter niet eens in gesprek. Wie een rondje maakt langs tien accountants zal na afloop al snel het beeld overhouden van...tien accountants. Maar er komt morgen niemand naar u toe die vraagt of u een accountant kent. Wat meer voor de hand ligt is dat u gevraagd wordt of u iemand kent die ervaring heeft met de financiële kant van bedrijfsopvolging in een familiebedrijf. Heeft u die accountant nog op uw netvlies staan?

De 1-minuut presentatie Een interessante oefening is de één-minuut presentatie. De opdracht is om in 1 minuut aan iemand die jou niet kent te vertellen wat jij doet, welke dienstverlening jij biedt of wat je voor iemand kan betekenen. De precieze vraag is minder interessant dan het antwoord zelf. De meeste professionals zijn hier niet bijster goed in. Het lukt hen niet in kort bestek de essentie van hun toegevoegde waarde duidelijk te maken. Ze blijven hangen in algemene en vaak abstracte bewoordingen, gebruiken teveel vakjargon en weten niet te boeien. Binnen 1 minuut lukt het dan ook niet de nieuwsgierigheid van de gesprekspartner te prikkelen. Temeer daar vaak naar formuleringen wordt gezocht en twee of drie keer hetzelfde wordt gezegd. Belangrijkste handicap is dat professionals hebben leren denken in 'boren' en niet in 'gaten'. Daardoor richten zij hun minuut op het eigen aanbod in plaats van op de vraag waar een ander wezenlijk mee geholpen zou kunnen zijn.

Wat voor uw persoonlijke [presentatie](#) geldt, geldt uiteraard ook voor een bureaupresentatie, voor uw website en voor nieuwsbrieven en artikelen.

Conclusie: Wie niet kiest wordt niet gekozen

Wie niet kiest zal ook niet worden gekozen. Wie niet kiest blijft in heel veel opzichten 'grijs'. Onduidelijk blijft dan waarom een potentiële klant moet kiezen voor uw bureau en voor uw professionals. Een belangrijk gevolg is dat u misschien zo nu en dan wel nieuwe klanten binnenhaalt, maar de vraag is hoe waardevol die voor u zijn. Marketing draait niet om het acquireren van zoveel mogelijk nieuwe klanten, maar om het verkrijgen van een meer dan evenredig deel van de meer interessante klanten in uw markt.

Wij hebben in het voorgaande uiteengezet dat goed kiezen u kan helpen om dat doel te realiseren. Samenvattend gaat het daarbij om de volgende keuzes:

1. Kies voor onderscheidende diensten, een bijzondere werkwijze of richt u op een specifiek deel van de markt en communiceer dat als zodanig.
2. Kies voor het communiceren van diensten die potentiële klanten uitnodigen om 'uw winkel binnen te gaan'.
3. Kies voor klanten die veel waarde voor u creëren en investeer daarin meer dan evenredig veel tijd, geld en moeite.
4. Kies voor een excellente uitvoering van de opdrachten van uw belangrijkste klanten. Dat is de beste garantie op vervolgoopdrachten en (gratis) aanbevelingen bij potentiële klanten.
5. Kies als professional voor een helder en duidelijk profiel naar de markt. Alleen als u een Personal Brand bent creëert u vraag naar uw diensten en inzet.
6. Kies voor een onderscheidende presentatie. Indien op de voorgaande aspecten duidelijke keuzes zijn gemaakt is het ook niet moeilijk uzelf boeiend te presenteren en gesprekspartners nieuwsgierig te maken.



[Zeven marketingwetten voor professionals](#) is een boek in de serie 'Marketing Essenties voor Professionals'. Deze serie is bedoeld voor professionals die meer uit hun vak willen halen door hun markt- en klantgerichtheid te vergroten. In dit boek wordt op praktische wijze verteld wat professionals aan marketing kunnen hebben en wat ze in dat kader vooral wel en niet moeten doen. De kortste weg naar nieuwe opdrachten is niet moeilijk, maar vraagt om het maken van heldere keuzes.

Literatuur

Burgers, J., Een hogere prijs is pure winst, Kluwer 2001

Koster, J. en E. Peelen, [Hoe moet het verder met marketing?](#) Managementsite.net 2004

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

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

Maister, D., Het managen van niet-declarabele uren, en de marketingwetten van de professionele dienstverlening, Masterclass, Amsterdam 18 november 2004

Nattermann P.M., 'Best practice' is niet hetzelfde als de beste strategie, Holland Management Review, nummer 74, 2000

Jos Burgers, zelfstandig marketingadviseur (Burgers Marketing b.v.), en Frank Kwakman, organisatieadviseur en vennoot van Holland Consulting Group, helpen (vaak ook samen) professionele dienstverleners bij het maken van keuzes en ondersteunen hen bij het succesvol implementeren.

Bron: www.managementsite.nl