

Opdrachtgever gezocht
Acquireren als onderdeel van je werk

*Opgedragen aan
alle mensen die ons hebben geleerd wat er in dit boek staat:
onze opdrachtgevers, onze cursisten, onze collega's, onze trainers
en Frans van den Brink, koopman en vader van Jan Willem.*

OPDRACHTGEVER GEZOCHT

Acquireren als onderdeel van je werk

Jan Willem van den Brink en Maarten van Os

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2010 Jan Willem van den Brink en Maarten van Os
1^e druk, 1^e oplage april 2009
8^e oplage december 2015
9^e oplage maart 2017

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert
Illustraties omslag en binnenwerk: Tommies Studio, Cornelia Gogelein
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 978 90 5261 796 1
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences..

Inhoud

	Hartelijk welkom bij dit boek	7
1	Inleiding	9
1.1	<i>Waarom een boek over opdrachten vinden?</i>	9
1.2	<i>Leeswijzer</i>	11
2	Terreinverkenning	15
2.1	<i>Verkopen als tweede discipline: uitbesteden of zelf doen?</i>	16
2.2	<i>Verkopende professional of professionele verkoper?</i>	19
2.3	<i>Wat is je rol als professional?</i>	20
2.4	<i>Wegen naar een opdracht</i>	22
2.5	<i>De trechter van 3</i>	26
3	De professional als acquireur	33
3.1	<i>Schroom bij acquireren</i>	34
3.2	<i>De hamvraag: ben je te vertrouwen?</i>	36
3.3	<i>Schroom overwinnen</i>	40
3.4	<i>Opdrachten verwerven, kun je het leren?</i>	45
3.5	<i>Discipline</i>	48
3.6	<i>Samenvatting: The Good, the Bad & the Ugly</i>	49
4	Aan tafel komen	51
4.1	<i>Netwerken</i>	52
4.2	<i>Afspraken maken en netwerkgesprekken voeren</i>	62

4.3	<i>Aanbevelingen vragen aan bestaande klanten</i>	67
4.4	<i>Koopsignalen: hoe herken je de interesse?</i>	71
4.5	<i>Je verhalenbibliotheek</i>	76
4.6	<i>Bij welke vraag moet ik je bellen?</i>	83
5	Koopgesprek	89
5.1	<i>Begin bij het begin: de voorbereiding</i>	91
5.2	<i>Het U-model: een hulpmiddel bij klanten helpen</i>	92
5.3	<i>Weg bij de oplossing en de wondervraag</i>	100
5.4	<i>Koopargumenten verzamelen</i>	106
5.5	<i>Inzoomen op de koopargumenten</i>	110
5.6	<i>Beren op de weg</i>	116
5.7	<i>De oplossing op één A4</i>	118
5.8	<i>Is er budget?</i>	120
5.9	<i>Wie beslist er mee achter de schermen?</i>	126
6	Offertefase	131
6.1	<i>De offerte op papier</i>	132
6.2	<i>Als de klant wil onderhandelen</i>	135
7	Gereedschapskist	141
7.1	<i>Luisteren</i>	142
7.2	<i>Contact voor contract</i>	146
7.3	<i>Doorvragen met chunken</i>	148
7.4	<i>K.O.E. – de kracht van stilte</i>	151
7.5	<i>Prikkeldraadtaal</i>	153
7.6	<i>Benoemen Wat Is</i>	155
	Bijlagen	159
8.1	<i>Meer weten over opdrachten verwerven?</i>	160
8.2	<i>Over dit boek en de auteurs</i>	162
	Register	165

Hartelijk welkom bij dit boek

Als iemand twintig jaar geleden had voorspeld dat we een boek over het verwerven van opdrachten zouden schrijven, hadden we dat vast niet geloofd. Jan Willem niet omdat hij toen nogal een hekel had aan acquisitie. Maarten werkte in de techniek en hoefde niet veel te verkopen. De opdrachten kwamen vanzelf, of hij liet het binnenhalen ervan over aan anderen. Het zou niet bij ons zijn opgekomen dat we ooit anderen zouden helpen met opdrachten verwerven.

Toch hebben we met bijzonder veel plezier dit boek geschreven. De afgelopen jaren is onze visie op het verwerven van nieuwe opdrachten namelijk nogal veranderd. Waar het eerst een noodzakelijk kwaad was, een enigszins ondoorzichtig proces en soms ronduit vervelend, vinden we het nu een van de leukste onderdelen van ons werk. We vinden het zelfs zo leuk, dat we ook anderen zijn gaan helpen om beter opdrachten te verwerven.

Sinds 2000 mochten we honderden professionals in vele organisaties begeleiden. We hebben getraind en gecoacht in heel grote en heel kleine organisaties en gewerkt met professionals met allerlei specialisaties, onder wie advocaten, adviseurs, architecten, trainers, wetenschappers en ICT'ers. De ervaringen die we daarbij opdeden, verwerkten we tot dit boek.

Ook bij het bestuderen van zo'n anderhalve meter boeken over verkopen, invloed, adviseren en meer, kwamen we regelmatig goede tips en inzichten tegen. We hebben ze getest in de praktijk bij onszelf, en daarna bij onze klanten en cursisten. En alleen als de theorie werkt in de praktijk van de professionals hebben we die in dit boek opgenomen.

Inmiddels durven we ons specialist te noemen op het gebied van verkopen voor niet-verkopers. Terwijl we nog dagelijks – of in elk geval wekelijks – bijleren.

We hopen wat van onze passie voor dit mooie vakgebied op je over te dragen. En we vragen je te glimlachen als we in ons enthousiasme de indruk wekken dat we precies weten hoe de wereld in elkaar zit.

Alle vragen en opmerkingen zijn van harte welkom. Je kunt daarvoor de website bij dit boek gebruiken: www.opdrachtgevergezocht.nl.

Voorburg, de zomer van 2010

Jan Willem van den Brink

Maarten van Os

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Waarom een boek over opdrachten vinden?

Als het over werk gaat, geloven wij in doen wat je leuk vindt. Lekker werken met passie en toewijding. Die passie is voor elk mens verschillend. Zo kennen we mensen die houden van (en goed zijn in) juridisch advies bieden, computerprogramma's maken, adviseren, projecten leiden, trainen, zingen, teksten schrijven, interim-managen, wetenschappelijk onderzoeken, ontwerpen en ga maar door. Vaak zijn dat professionals, mensen die passie combineren met vakmanschap, binnen een grotere of kleinere organisatie. Meestal werken ze redelijk zelfstandig.

Wat al die professionals gemeen hebben, is dat ze werken voor opdrachtgevers, die uiteindelijk een interne factuur betalen voor de geleverde diensten. Ze hebben voldoende opdrachtgevers nodig om hun werk te doen. En dat betekent dat iemand in de organisatie commerciële activiteiten moet uitvoeren om die opdrachten te verwerven.

Voor een junior professional wordt die commerciële activiteit vaak uitgevoerd door een professionele verkoper of senior partner. Naarmate een professional meer ervaring krijgt, nemen ook de wens en verwachting toe dat hijzelf een steeds grotere rol gaat spelen bij het verwerven van opdrachten. Dat is zowel voor de klant, de professional als de werkgever van belang:

- De klant vindt het plezieriger om zaken te doen met degene die zelf de klus ook komt klaren.

- De professional krijgt leuke opdrachten, omdat hij ze zelf kan kiezen. Bovendien is het zelf kunnen verwerven van opdrachten in veel organisaties nodig als je partner of vennoot wilt worden.
- De werkgever heeft behoefte aan omzet en tevreden klanten en vindt het fijn als de professional die zelfstandig kan verwerven.

Je zou kunnen zeggen dat opdrachten verwerven het tweede beroep is van professionals. Naast het eerste vak als adviseur, advocaat, accountant et cetera, heeft de professional er nog een deeltijdberoep bij: zorgen voor voltooide opdrachten om het eerste beroep uit te kunnen oefenen. Het is een onderdeel van het werk van de professional.

Wat voegt het boek toe?

Dit boek helpt de professional met concrete tips over hoe je de klant helpt kopen en daarmee de kans op opdrachten structureel verhoogt. We hebben het geschreven voor professionals in de dagelijkse praktijk, die het verwerven van opdrachten combineren met hun gewone werk en die een hekel hebben aan koude acquisitie of glad gedrag. Net zoals wijzelf.

Voor wie?

Dit boek is bedoeld voor professionals in de (zakelijke) dienstverlening, die bij een organisatie in loondienst werken of als zelfstandige. Mensen die over het algemeen goed zijn opgeleid en die specialist zijn in een vakgebied. Professionals die geen verkoper zijn, maar wel opdrachten nodig hebben om hun werk te kunnen blijven doen – en zich daarin willen ontwikkelen. Als je jezelf als professional ontwikkelt in het verwerven van opdrachten, dan is dat een mooie uitbreiding van je werkzaamheden. Je maakt dan nog beter verbinding tussen jouw inhoudelijke vakgebied en het resultaat dat de klant daarvan ziet in de praktijk. Je hebt een voorsprong op de professionele verkoper als het gaat om inhoudelijke kennis, en vaak helpt het om nog iets te leren op het gebied van schroom en de beste aanpak om opdrachten te verwerven. Daarbij ondersteunen we je graag in dit boek.

Wat staat er niet in?

In dit boek beschrijven we niet hoe je alle activiteiten die met opdrachten verwerven samenhangen, integreert in een organisatie. Hoe je samenwerkt bij het verwerven van opdrachten. Hoe je als management motiveert, stuurt en vooral voorbeeldgedrag laat zien. Dat zijn wel belangrijke onderwerpen, waar we ook in de dagelijkse praktijk mee werken. Op de

website bij dit boek: www.opdrachtgevergezocht.nl, schenken we daar wel aandacht aan. En dit boek is vooral gericht op de professional zelf.







1.2 Leeswijzer

Dit boek is zo geschreven, dat de hoofdstukken zo veel mogelijk los van elkaar gelezen kunnen worden.

Als je je afvraagt in hoeverre opdrachten verwerven iets voor jou is, en je soms nog wat schroom ervaart bij het verwerven van opdrachten, begin dan met hoofdstuk 2, *terreinverkenning* en hoofdstuk 3, *de professional als acquisiteur*.

Als je vooral op zoek bent naar praktische tips, adviseren we je om eerst een blik te werpen op de trechter van 3 in paragraaf 2.5. Op basis daarvan kun je bepalen welke onderdelen van het verwerven van opdrachten voor jou het belangrijkste zijn en welke vaardigheden daarbij horen.

Aan de zijkant van iedere rechterpagina vind je een symbool dat aanduidt in welk deel van het boek je bent.

Hoofdstuk		Centrale vraag
Terreinverkenning		Welke manieren zijn er om opdrachten te verwerven?
De professional als acquisiteur		Past opdrachten verwerven je, en hoe kun je er een rol in spelen?
Aan tafel komen		Hoe kom je erachter wie er behoefte heeft aan jouw dienstverlening, en hoe kom je bij die persoon aan tafel?
Koopgesprek		Hoe vertaal je de (latente) behoefte van de persoon aan tafel in een passende oplossing?
Offertefase		Hoe formaliseer je de passende oplossing?
Gereedschapskist		Hoe zorg je dat je zo communiceert dat je alle fasen hierboven goed doorloopt?

Wat kom je tegen in de verschillende hoofdstukken?

- *Terreinverkenning*

Dit boek is geschreven voor mensen die een professie hebben en daarnaast een deel van hun tijd besteden aan het verwerven van opdrachten. Zij zijn dus geen professionele verkopers. Waarom zouden zij dan toch opdrachten verwerven? En wat is het verschil tussen professionals die opdrachten verwerven als bijvak en professionele verkopers? Je leest hier ook welke manieren van opdrachtverwerving er zijn, zodat je kunt kijken welke wel en welke niet bij jou passen. En we introduceren de ‘trechter van 3’, die structuur geeft aan het verwerven van opdrachten in de verschillende fasen: aan tafel komen, een koopgesprek voeren en de offertefase.

- *De professional als acquisiteur*

Als je, zoals veel professionals op dit moment (en wij eerder ook), nog enige schroom of weerstand voelt als jouw naam in één adem met opdrachten verwerven of acquisitie wordt genoemd, dan is dit deel voor jou geschreven. Hoe kun je opdrachten verwerven zonder je daarbij ongemakkelijk te voelen? Wat houdt je tegen om je kwalitatief goede dienstverlening onder de aandacht te brengen bij bekende en nog onbekende klanten? Wat heb je nodig om met plezier opdrachten te verwerven? Is het wel iets voor jou, en zo ja, hoe kun je het leren? En we nemen een belangrijk onderwerp onder de loep: discipline.

- *Aan tafel komen*

Hoe kom je bij een nieuwe klant aan tafel? Veel professionals die op zoek zijn naar opdrachten verzuchten dat het allemaal wel gaat, als ze maar eenmaal ‘in gesprek zijn’. Dit hoofdstuk vertelt hoe je dat bereikt.

- *Koopgesprek*

Dit hoofdstuk gaat over klanten helpen om te kopen. Hoe kom je van een initiële vraag naar een passend aanbod? Wat is de vraag achter de vraag en hoe help je klanten de juiste beslissing te nemen? Welke stappen neem je om ervoor te zorgen dat je gesprek daadwerkelijk leidt tot een opdracht? Hoe kom je er tijdig achter dat een opdracht voor de klant of voor jou niet tot een win-winsituatie leidt?

- *Offerte*

De klant en jij lijken eruit te zijn en nu moet er nog een getekende opdracht komen. Hoe ziet de offerte er uit? Hoe ga je om met een klant die wil onderhandelen? Hoe voorkom je dat je terecht komt in het moeras van de besluiteloosheid?

- *Gereedschapskist*

Communicatievaardigheden zijn van groot belang bij het verwerven van opdrachten. Dit hoofdstuk is een naslagwerk en vormt tegelijk de basis van dit boek.

- *Bijlagen*

In de bijlagen kun je onder meer terugvinden op de schouders van welke reuzen we mochten staan om dit boek te maken.

Terminologie

We gebruiken een aantal termen in dit boek. Voor de duidelijkheid lichten we ze toe.

- Met een *klant*, *cliënt* of *opdrachtgever* bedoelen we iemand die gebruikmaakt of gebruik zou kunnen maken van de diensten van een professional.
- Met een *professional* bedoelen we iemand die klanten helpt op zijn vakgebied. Dat gaat zo goed als altijd over dienstverlening. Denk aan een advocaat, consultant, milieukundige, ontwerper, projectmanager, tekstschrijver, programmeur, trainer et cetera. Het verwerven van opdrachten is voor deze professional een tweede discipline. Er is geen wezenlijk verschil tussen een professional, die binnen een grote organisatie werkt waar een interne verrekening volgt, of dat een factuur verzonden wordt.
- Met een *professionele verkoper* bedoelen we iemand wiens vak het is om te verkopen, zoals een salesmanager of accountmanager. Voor hem is verkopen zijn eerste beroep. Dit boek is niet specifiek voor professionele verkopers geschreven. Toch weten we uit ervaring dat verkopers die meer de rol van vertrouwde adviseur willen aannemen, er veel aan kunnen hebben.
- Het *koopgesprek* en het *intakegesprek* zijn grotendeels hetzelfde. Je spreekt af wat de professional gaat doen en wat de rol van de klant is. Het belangrijkste verschil is dat in het koopgesprek ook de financiële vergoeding wordt besproken.

Bewust worden en kiezen

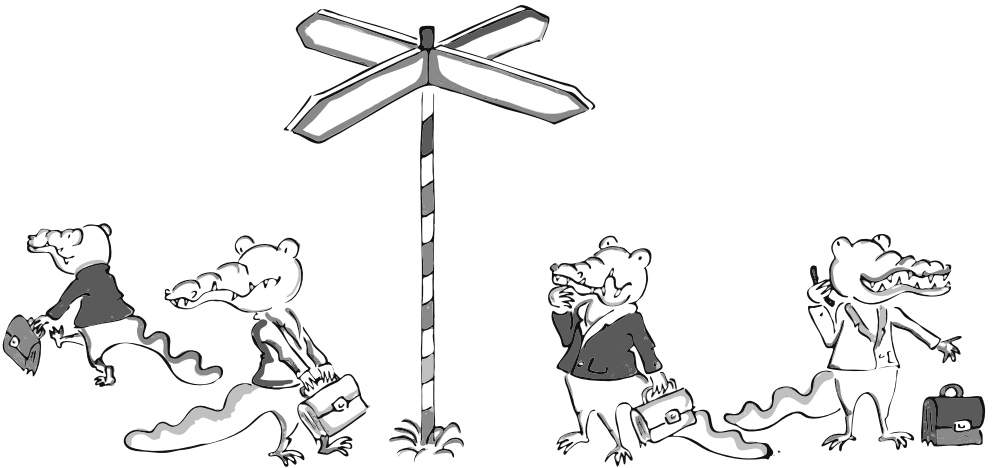
Nog even dit: dit boek gaat over bewust worden en kiezen. De technieken en denkbeelden in dit boek maken je (opnieuw) bewust van wat je doet en hoe je dat doet. Of je er vervolgens je gedrag in de praktijk mee wilt veranderen, is natuurlijk je eigen keuze.

Pas vooral alles wat je hier oppikt toe in je eigen stijl. Ga niet iets doen waar je niet in gelooft. Maar we geven je wel deze tip: probeer iets ten minste drie keer voordat je definitief beslist dat het niet bij je past.

Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.

HOOFDSTUK 2

Terreinverkenning





In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de vraag of je het wel zelf moet doen, opdrachten verwerven. Wat zijn de redenen voor opdrachtgevers, professionals en werkgevers om het verwerven van opdrachten aan de professional over te laten, naast zijn gewone werk?

Vervolgens kijken we naar het verschil tussen de verkopende professional en de professionele verkoper. We bekijken ook welke rollen de professional kan aannemen. Is hij uitvoerder, expert of partner voor de klant?

Dan duiken we in de verschillende manieren die er zijn om aan opdrachten te komen. We introduceren de trechter van 3, een instrument om inzicht te krijgen in de activiteiten en vaardigheden die nodig zijn om met een opdrachtgever tot zaken te komen.

2.1 Verkopen als tweede discipline: uitbesteden of zelf doen?

Als het gaat om het verwerven van opdrachten, is de eerste vraag voor een professional: moet ik het wel zelf doen? Want veel professionals vinden dat opdrachten verwerven niet zo bij ze past.

Heel gebruikelijk in organisaties is het functioneel splitsen van de verkoop en de productie. Sommige mensen zijn goed in iets maken, anderen zijn goed in iets verkopen. In veel organisaties zijn daar aparte afdelingen voor. Op de consumentenmarkt is dat eerder regel dan uitzondering.

Dat gebeurt ook in de zakelijke dienstverlening. Een accountmanager zorgt voor voldoende opdrachten. De professional merkt wel wat er op zijn pad komt. Ook sommige zelfstandigen, bijvoorbeeld interim-managers, kunnen opdrachten verwerven uitbesteden aan een tussensbureau. Daarnaast zijn er bureaus die in opdracht koude acquisitie doen: zij doen het belwerk, incasseren een flinke hoeveelheid nee's (wat ze niet persoonlijk opnemen) en met de paar ja's maken ze een afspraak voor een intake.

Je acquisitie uitbesteden kan prima werken, vooral voor junior professionals. In de advocatuur halen de vennoten vaak het werk binnen voor de jongere advocaten. In de ICT zijn er accountmanagers die projecten verkopen waar ze vervolgens medewerkers inzetten.

Maar er zijn ook motieven om te kiezen voor 'zelf doen'. De redenen om zelf opdrachten te verwerven, kun je vanuit drie posities bekijken:

- de positie van de klant;
- de positie van de professional;
- de positie van de werkgever van de professional.

Bezien vanuit de klant

Klanten zijn net mensen. Ze doen het liefst zaken met mensen die ze vertrouwen.

- Veel klanten willen graag weten wat voor vlees ze in de kuip hebben als ze een professional inhuren. Ze spreken liever met de persoon die ook daadwerkelijk de opdracht komt uitvoeren, dan met een verkoper die na of tijdens de intake met een professional komt aandragen. Bovendien wekt een senior professional die voor een senior tarief aan de hand van een accountmanager of andere verkoper wordt meegenomen, niet direct een doortastende en zelfstandige indruk.
- De klant wil liever over de situatie sparren met een vertrouwde adviseur dan met een verkoper die inhoudelijk wat minder goed kan meedenken. Het is vervelend als een klant eerst het verhaal uit moet leggen aan een verkoper en dan later nog een keer aan iemand die inhoudelijk meer verstand van zaken heeft. Dat kost meer tijd en levert alleen maar ergernis op.
- Veel klanten hebben meer vertrouwen in professionals dan in verkopers.

Bezien vanuit de professional

Voor de professional zelf is het verwerven van opdrachten om verschillende redenen de moeite waard.

- In de eerste plaats is de kans op een leuke opdracht een stuk groter als je je opdrachten zelf verwerft en uitzoekt. Tijdens onze trainingen horen we regelmatig dat professionals liever zelf aan het roer staan als het gaat over wat hun volgende opdracht zal zijn. Bijvoorbeeld omdat de kans anders groot is dat ze steeds opnieuw voor hetzelfde kunstje worden gevraagd.
- In organisaties waar de vennoot- of partnerconstructie gebruikelijk is (zoals advocatenkantoren en consultancybedrijven), is het zelf kunnen verwerven van opdrachten een belangrijk onderdeel van het werk van de vennoot, de partner of de managing consultant. Voor veel professionals is het zelf kunnen acquireren van opdrachten daarom van belang voor de carrièreontwikkeling.
- Het kunnen verwerven van opdrachten is ook positief voor de doorgroeimogelijkheden in andere organisaties. Professionals die opdrachten verwerven, vallen op een positieve manier op. Ze worden sneller senior en hebben een streepje voor op de arbeidsmarkt.
- In sommige organisaties krijgt de professional een financiële bonus als hij zelf opdrachten verwerft. Hoewel de meeste professionals zich



hierdoor niet echt laten sturen, is het toch aardig als je wat extra waardering in de vorm van bijvoorbeeld extra vakantiegeld verdient door je eigen opdrachten te verwerven.

- Veel professionals vinden het zelf verwerven van opdrachten na een tijdje een erg leuk onderdeel van het vak. Ze helpen daarmee hun klanten, ze helpen hun eigen organisatie en ze worden er zelf ook nog beter van.
- Als je als professional echt zelfstandig werkt of wilt werken, bepaalt de mate waarin je in staat bent om opdrachten te verwerven een groot deel van je zakelijke succes.

Toen Jan Willem als consultant bij Pink Elephant werkte, werd hij 'verkocht' door iemand die daarin gespecialiseerd was, een accountmanager. In het begin vond hij dat wel fijn, want dan hoefde hij zichzelf niet aan de man te brengen of over zichzelf op te scheppen. Ook alle gesprekken over geld kon hij comfortabel vanaf de zijlijn beschouwen.

Toen zijn ervaring en tarief toenamen, kwam hij erachter dat de intake van een adviesopdracht een cruciale rol speelt bij de uitvoering van de opdracht. En omdat je als dienstverlener zelf je product bent, bleek dat zelfs de beste accountmanager niet uit de intake haalde wat hij als expert graag wilde weten. Hij bleef altijd met vragen zitten.

Dus deed hij meestal de intakes na de officiële start van de opdracht opnieuw. Dat leidde tot ongemak, ongenoegen en soms wat frustratie bij de opdrachtgever, de accountmanager en hemzelf. Pas na een tijdje sprak hij met de accountmanager af dat hijzelf voortaan de inhoudelijke intake zou doen en dat de accountmanager het financiële deel op zich zou nemen.

Bezien vanuit de werkgever

Steeds meer werkgevers van professionals verwachten dat professionals een actieve rol spelen bij het verwerven van opdrachten. Zeker als het aantal aanvragen afneemt om economische of andere redenen.

- De werkgever wil voldoende omzet om het bedrijf rendabel te houden. Professionals zijn voor de werkgever de ogen en oren bij de klant. Dat maakt het logisch dat de professional een rol speelt bij het verwerven van nieuwe opdrachten bij die klant.
- Daarnaast neemt het tarief van de professional toe naarmate hij meer in staat is om op strategisch niveau met de klant te praten over de bedrijfsvoering in relatie tot de eigen professie. Dat vraagt om netwerkvaardigheden en het kunnen vertalen van de behoefte van de klant in het aan-

bod van de eigen organisatie. Dat is al bijna hetzelfde als opdrachten verwerven.

Kortom: hoe meer senior de professional, hoe groter de kans dat het verwerven van nieuwe opdrachten erbij hoort.

2.2 Verkopende professional of professionele verkoper?

Er zijn veel overeenkomsten tussen een goede professional en een goede verkoper. Beiden willen het beste voor hun klant, omdat dat de enige manier is om een langlopende relatie op te bouwen. Toch blijkt dat ‘gewone’ verkooptechnieken en trainingen vaak niet goed aansluiten bij de wereld van de professional. Wat is dan het verschil tussen die twee beroepsgroepen? Een overzicht.

Verkopende professional	Professionele verkoper
Tweede discipline is verkopen. Eerste discipline is een inhoudelijk vak: accountant, adviseur, advocaat, analist, architect, belastingadviseur, en zo verder het alfabet af tot zzp'er.	Eerste en enige discipline is verkopen.
Heeft gekozen voor het eerste beroep en is daar goed in opgeleid. De tweede discipline komt vaak pas een tijd later, soms ongevraagd, en de professional is daar meestal niet voor opgeleid.	Heeft gekozen voor dit beroep en is daar (meestal) in opgeleid.
Verkoopt vooral zichzelf. Kan afwijzing dus al snel persoonlijk opvatten.	Verkoopt vooral anderen. Afwijzing is minder persoonlijk.
Verkooptechnieken en trainingen voelen vaak ongemakkelijk. Dat geldt zeker bij onderwerpen als koude acquisitie en overtuigen van klanten.	Verkooptechnieken vormen een logisch onderdeel van het vak en voelen niet vreemd.
Heeft intensieve contacten met relatief weinig klanten voor wie hij opdrachten uitvoert. Of hij introvert of extravert is, maakt niet veel uit.	Heeft veel korte contacten met veel klanten. Het is handig als hij extravert is en snel nieuwe contacten legt.
Wordt door tevreden klanten vertrouwd en wil dit vertrouwen terecht niet beschamen.	Wordt in eerste instantie wellicht met enige reserve bekeken.
Heeft in het begin vaak enige schroom bij het verkopen.	Heeft (hopelijk) veel plezier in het verkopen.



Verkopende professional	Professionele verkoper
Is een inhoudelijk volwaardige gesprekspartner tijdens de intakefase (het koopgesprek) vanwege zijn gedegen vakkennis.	Weet inhoudelijk vaak wat minder van het vak dan de professional. Kan tijdens de intakefase inhoudelijk niet de diepte in.
Is minder gewend om over geld en contracten te praten.	Is gewend om over geld en contracten te praten.
Is vooral sterk in het uitbreiden van bestaande relaties en in het leggen van relaties op basis van referenties of kennis van de organisatie/branche. Heeft meestal een grondige hekel aan koude acquisitie.	Is goed in het uitbreiden van bestaande relaties en is vaak ook verantwoordelijk voor nieuwe relaties (deuren openen). Heeft trouwens vaak ook een hekel aan koude acquisitie.
Moet opdrachten verwerven combineren met het uitvoeren van werk. Heeft als het goed is hooguit een paar uur per week om opdrachten te verwerven.	Heeft in principe alle werkuren beschikbaar om opdrachten te verwerven.
Persoonlijke doelen, in grote organisaties vaak 'targets' genoemd, worden vaak uitgedrukt in omzet of in inzet, bijvoorbeeld het aantal declareerbare uren per maand.	Doelen worden meestal uitgedrukt in omzet.
Wordt door de klant betaald per advies of per uur.	Wordt door de klant indirect betaald.
Achterhaalt de vraag achter de vraag en vertelt het als de klant een oplossing wil die niet zal werken.	Achterhaalt de vraag achter de vraag en vertelt het als de klant een oplossing wil die niet zal werken.
Wil het beste voor de klant en is gebaat bij een langetermijnrelatie met de klant.	Wil het beste voor de klant en is gebaat bij een langetermijnrelatie met de klant.
Helpt de klant.	Helpt de klant.

Kortom, er zijn naast verschillen ook veel overeenkomsten. Zowel de (goede) verkoper als de (goede) professional wil het beste voor de klant.

2.3 Wat is je rol als professional?

In het boek *Feilloos adviseren* beschrijft Peter Block het belang van een goede intake. Hij stelt dat het gesprek tussen opdrachtgever en professional aan het begin van een traject van grote invloed is op het slagen ervan. En inderdaad, als wij professionals vragen om na te gaan over welke trajecten uit het verleden ze minder tevreden zijn, dan blijkt vrijwel altijd dat bij de afspraken aan de start van het traject al onduidelijkheid speelde.

Omdat de intake van een traject overlap vertoont met het voeren van een koopgesprek, gaan we in deze paragraaf in op de verschillende rollen die een professional kan vervullen tijdens de intake en de uitvoering van een opdracht.



Het is van belang dat de professional zich bij elke opdracht bewust is van zijn rol en de verwachtingen van de opdrachtgever. Peter Block maakt onderscheid tussen drie rollen:

- de uitvoerder
- de expert
- de partner

De uitvoerder

Wanneer de professional de rol van uitvoerder op zich neemt, betekent dit dat hij vertrouwt op de analyse en diagnose van de klant. De professional verzorgt alleen voor de uitvoering. Er is niet veel samenwerking of communicatie nodig in het traject. Waar nodig stuurt de opdrachtgever bij. **Voorbeeld:** een manager vraagt een ICT-professional om een server in te richten en een mapstructuur in te delen volgens zijn specificatie.

De expert

Als de opdrachtgever een beroep doet op de professional als expert, dan heeft hij veel vertrouwen in diens diagnose. De professional krijgt dan een grote beslissingsbevoegdheid. Hij kan snel als specialist te werk gaan. **Voorbeeld:** een patiënt komt bij een chirurg en deze voert een operatie uit.

De partner

De professional wordt voor de klant een partner wanneer beiden samenwerken bij het oplossen van het probleem. De inhoudelijke expertise van de professional wordt gecombineerd met de organisatiekennis van de klant. Goede en open communicatie is een voorwaarde om het probleem blijvend op te lossen.

Voorbeeld: de klant die samen met de organisatieadviseur een plan maakt om het ICT-beheer effectiever in te richten.

	Omschrijving	Valkuil
Uitvoerder	Groot vertrouwen in diagnose van de klant. Bepert zich tot het inhuren van menskracht.	Diagnose van de klant is niet altijd juist. De professional riskeert desondanks te worden afgerekend op het resultaat.
Expert	Groot vertrouwen in de diagnose en expertise van de professional.	Organisatieproblemen zijn zelden geïsoleerd op te lossen. De menselijke aspecten van verandering krijgen mogelijk te weinig aandacht.
Partner	De professional en klant werken samen aan het probleem en delen hun kennis.	Precaire zaken niet bespreken.