

September 2007

Samenwerking in associaties

Cross-selling: voor niets gaat de zon op

Barend Blondé

Artikel verschenen in De Tijd van 25 september



Barend Blondé

De druk op de vrije beroepen en andere adviesverleners om te professionaliseren en te specialiseren is groot.

Samenwerking in associaties kan soelaas bieden. Eén van de voordelen waarop men rekent is 'cross-selling': cliënten overtuigen beroep te doen op alle diensten aangeboden door de associatie, ook die van andere vennoten. Niet zelden echter ontgoochelen de resultaten op vlak van cross-selling binnen een associatie. Men had gehoopt op meer.

Belangrijke misvattingen die over cross-selling bestaan, liggen aan de basis van die ontgoocheling:

- *Misvatting 1:* cross-selling gaat over 'krijgen'. Het is iets wat de anderen wel zullen doen. Fout: in de zakenwereld geldt 'quid pro quo'. Om te krijgen moet je geven. Diegenen die het meeste voordeel halen uit cross-selling zijn zij die er zelf het meest in investeren. Velen verwachten veel van cross-selling maar steken er zelf geen energie in. Als iedereen wacht, wacht je op Godot.
- *Misvatting 2:* de samenwerking in een associatie is een voldoende voorwaarde voor cross-selling.

Tweemaal fout: ten eerste, cross-selling vergt een groot vertrouwen in de kwaliteit van de dienstverlening van de medevennoot. Niemand legt het lot van 'zijn cliënt' in handen die hij niet vertrouwt. Cross-selling is een risico voor de eigen relatie met de cliënt, het werkt dus enkel in associaties waar vennoten vertrouwen hebben in elkaars dienstverlening. Ten tweede, cross-selling is intrinsiek verbonden met de financiële afspraken tussen vennoten. Vele vergoedingssystemen tussen vennoten smoren cross-selling in de kiem.

- *Misvatting 3*: vennoten in een associatie zijn automatisch in staat om te cross-sellen. Fout: als het al een hele opdracht is de eigen specialiteit aan de man te brengen, hoeveel moeilijker is het dan om iemand anders'specialiteit te verkopen? Cross-selling vergt 'skills' en kennis: de skills om opportuniteiten te detecteren bij cliënten, en voldoende kennis van de andere specialismen om te weten hoe men ze best verkoopt.

Wanneer associaties vaststellen dat de cross-selling toch niet 'lekker' loopt (lees: de vennoten stellen vast dat ze weinig 'krijgen' van de anderen) en er meer nodig is, gaan ze over tot het opzetten van "cross-selling programma's": projecten die cross-selling moeten structureren en aansturen. Maar ook deze programma's verzanden snel in een nulopbrengst. Het vaste recept voor deze programma's is: per cliënt kijkt men welke specialismen of diensten de cliënt nog niet aankoopt bij de associatie. Vervolgens wordt de cliënt bestookt met brochures, nieuwsbrieven, seminars of presentaties over de ontbrekende dienst, niet zelden tot diens irritatie. Ook deze programma's leiden niet tot meer cross-selling omdat men de essentie van 'verkopen' uit het oog verliest: het zijn enkel de behoeften van de cliënt die kunnen leiden tot cross-selling, niet de behoeften van de associatie.

Er zit een enorme potentiële meerwaarde in cross-selling, op voorwaarde dat men er de basisingrediënten van respecteert en er in investeert. Wilt u met uw associatie meer halen uit cross-selling, stel u dan achtereenvolgens volgende vragen:

A. Belemmeren de financiële afspraken tussen vennoten cross-selling?

Zo ja: werk eerst deze belemmeringen weg. Misschien kan u zelfs enkele financiële cross-selling stimuli in het leven roepen. Een moeilijke en delicate oefening maar helaas onontkoombaar.

B. Is er voldoende vertrouwen tussen de vennoten? Is de kwaliteit binnen de associatie voldoende homogeen?

Zo neen: investeer in relatieopbouw tussen de vennoten, verhoog de wederzijdse kennis, haal de persoonlijke banden aan, verhoog de homogeniteit van de kwaliteit en stem processen op elkaar af.

C. Kennen de vennoten elkaars producten? Weten ze op welke flikkerlichten ze moeten letten bij cliënten? Weten ze wat 'hot' is in elkaars domeinen?

Zo neen: werk aan de interne communicatie en kennisuitwisseling.

D. Weten alle vennoten hoe ze moeten cross-sellen? Kennen ze de technieken? Zijn ze geoefend in relatieopbouw- en uitbouw?

Zo neen: investeer in training.

Zo ja: als u tot hier bent geraakt, heeft u wellicht geen probleem met cross-selling binnen uw associatie ■

Ga naar Legal-Management.net