

originally developed by



Gids

Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Module 6

Klantrelatiebeheer (CRM)



Small and Medium Practices Committee
International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue, 6th Floor
New York, NY 10017 USA

This Guide to Practice Management for Small- and Medium-sized Practices was prepared by the Small and Medium Practices Committee of the International Federation of Accountants (IFAC). The committee represents the interests of professional accountants operating in small- and medium-sized practices and other professional accountants who provide services to small- and medium-sized entities.

This publication may be downloaded free of charge from the Publications and Resources section of the IFAC website: www.ifac.org/publications-resources. The approved text is published in the English language.

The IFAC's mission is to serve the public interest by: contributing to the development of high-quality standards and guidance; facilitating the adoption and implementation of high-quality standards and guidance; contributing to the development of strong professional accountancy organizations and accounting firms and to high-quality practices by professional accountants, and promoting the value of professional accountants worldwide; and speaking out on public interest issues.

The SMP Committee extends its appreciation and thanks to its Practice Management Guide Task Force for assisting the committee in developing this Guide. The Practice Management Guide Task Force consists of committee members Florin Toma (Chair), Giancarlo Attolini, Stuart Black, Aboo Abdulwahid, Cemal Ibis, Uttam Prakash Agarwal, Ricardo Rodil, and Christina Foo.

For further information, please email paulthompson@ifac.org

De Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken van het Small and Medium Practices Committee (SMP Committee), gepubliceerd door de International Federation of Accountants (IFAC) in december 2012 in de Engelse taal, is vertaald in het Nederlands door de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in februari 2017 met toestemming van IFAC. IFAC neemt geen verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van de vertaling of van acties die het gevolg van de vertaling zijn. De goedgekeurde tekst van de Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Third Edition is gepubliceerd door IFAC in de Engelse taal.

Tekst in de Engelse taal van de Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken © 2012 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Tekst in de Nederlandse taal van de Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken © 2017 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Originele titel van Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken: Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Third Edition ISBN: 978-1-60815-130-1

Introductie bij module 6

Module 6 'Klantrelatiebeheer (CRM)' maakt onderdeel uit van de gids 'Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken' waarin totaal acht modules zijn opgenomen die de komende tijd een voor een op de website van de NBA zullen worden geplaatst. De gids is een vertaling van de derde editie van IFAC SMP Committee's Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices.

Doel van de gids is om accountantspraktijken te helpen bij een goede professionele praktijkuitoefening en bevat praktische adviezen en best practices. De gids is bedoeld om het beheer en uitoefening van kleine en middelgrote praktijken te verbeteren om de continuïteit te waarborgen en succesvoller te maken. Als zodanig behandelt de gids: de kansen en uitdagingen voor kleine en middelgrote praktijken; verbetering van concurrentievermogen, winstgevendheid en duurzaamheid van praktijken; vergroting van de deskundigheid, competentie en doelmatigheid van praktijkbeheerders; bieden van praktische hulp aan praktijkbeheerders teneinde een omgeving te scheppen die de levering van hoogwaardige diensten bevordert.

Beoogde gebruikers

De gids is primair bedoeld voor professionele accountants die werken voor of in kleine en middelgrote praktijken. Hoewel de belangrijkste gebruikers waarschijnlijk senior medewerkers zijn, kunnen bepaalde delen nuttig zijn voor junior medewerkers of dienen als kennismaking met de praktijk. Ook is de gids geschikt als naslagwerk en voor studiedoelinden.

Korte inhoud module 6: Klantrelatiebeheer (CRM)

Sterke en effectieve klantrelaties vormen de ruggengraat van een succesvolle accountantspraktijk. In Module 6 wordt het onderhouden van klantrelaties behandeld, alsmede strategieën voor het verstevigen van die relaties, met inbegrip van netwerken, mogelijkheden van doorverwijzingen en andere vormen van samenwerking.

Opmerkingen

De NBA streeft ernaar om de gids regelmatig aan te passen zodat deze de huidige best practises bevat. Uw opmerkingen ten aanzien van de gids in het algemeen en deze module in het bijzonder stellen wij dan ook zeer op prijs en zijn vooral benieuwd naar uw antwoord op onderstaande vragen:

1. Hoe gebruikt u de gids? Wordt hij bijvoorbeeld gebruikt als een basis voor training en/of als een praktisch naslagwerk, of op een andere manier?
2. Bent u van mening dat de gids alle relevante aspecten van praktijkmanagement bevat? Zo niet, welke elementen moeten worden toegevoegd of worden verwijderd?
3. Vindt u dat inhoud van de gids voldoende is toegesneden op de managementvraagstukken waarmee kleine en middelgrote praktijken worden geconfronteerd?
4. Vindt u de gids toegankelijk en goed bruikbaar? Eventuele suggesties voor verbetering?
5. Welke andere referenties, aanvullende literatuur en overige bronnen adviseert u om op te nemen?

Stuur opmerkingen aan Hugo van Campen via:

E-mail: h.vancampen@nba.nl

Postadres:

NBA

t.a.v. de heer H. van Campen

Postbus 7984

1008 AD Amsterdam

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Uw klant kennen	8
2.1	Klantvragenlijst	8
3	Uw klantenbestand herzien	11
3.1	Classificatie van klanten	11
3.2	Voordelen van klantclassificatie	13
4	Klantverwachtingen meten en overtreffen	14
4.1	Wat willen klanten?	14
4.2	Klantverwachtingen meten	15
4.3	Klantverwachtingen overtreffen	15
4.4	Interne versus externe strategieën	18
5	Serviceniveaus benchmarken	21
5.1	Benchmarks	21
6	Mogelijkheden voor betere relaties aangrijpen	25
6.1	GAP-analyse gebruiken	25
6.2	Samenvatting: mogelijkheden maximaliseren	27
7	Strategieën ontwikkelen voor een compleet aanbod van kwaliteitsdiensten	28
7.1	Identificeren van de vereiste diensten voor de markt	28
8	Strategieën voor het aanbieden van een compleet aanbod kwaliteitsdiensten: fusies, netwerken, verwijzingen	31
8.1	Veel voorkomende vragen bij verwijzingen of introducties	32
8.2	Fusies	33
8.3	Haal specialisten in huis	33
8.4	Samenwerking	34
8.5	Doorverwijzingen	34
9	Facturen en inning	36
9.1	Debiteurenbeleid	36
9.2	Inningstechnieken	36
9.3	Een aantal basisregels	36
9.4	Waarom klanten niet betalen	37

10	Conflicten oplossen en arbitragediensten	39
10.1	Vijf tekenen van beginnende conflicten	39
10.2	Een conflict hanteren	40
11	Een klantrelatie beëindigen	42
11.1	Een brief sturen	42
11.2	Verhogen van tarieven	42
11.3	Verwijzen naar een ander kantoor	43
11.4	De klant verkopen	43
11.5	De klant ontmoeten	43
12	Conclusie	44
13	Referenties, aanverwante literatuur en IFAC-bronnen	45
	Bijlage 1: Case studies	47

01 | Inleiding

De relatie tussen accountants en hun klanten is essentieel voor de waarde van het accountantskantoor. Door de toenemende concurrentie moeten accountants zuinig zijn op hun klantrelaties, zodat klanten minder gevoelig zijn voor overreding door de concurrentie.

In het samengestelde begrip 'klantrelatiebeheer' is elk woord afzonderlijk belangrijk:

- Met "klant" wordt een voortdurende, zakelijke relatie bedoeld. Dit betekent dat kantoor en klant na de eerste kennismaking de intentie hebben om zaken met elkaar te doen.
- "Relatie" geeft aan dat de verbintenis tussen de klant en het kantoor meer is dan een transactie of het eenmalig afnemen van een dienst. Vaak deelt de klant privé- of vertrouwelijke informatie met het kantoor, waardoor er een vertrouwensband ontstaat. De klant en het kantoor leren elkaar beter kennen en hebben er baat bij te begrijpen hoe de ander werkt.
- Met "beheer" wordt bedoeld dat de relatie niet iets vanzelfsprekends is, maar moet worden beheerd. Dit vraagt om actieve betrokkenheid die verder gaat dan reageren op klantverzoeken.

Het opbouwen van een vaste klantrelatie is zakelijk gezien een slimme zet. Verschillende onderzoeken tonen aan dat het een stuk goedkoper is om een klant te behouden dan een nieuwe klant binnen te halen. Dit zou vooral accountants moeten aanspreken.

02 | Uw klant kennen

Uw klant kennen betekent dat u zijn zakelijke activiteiten kent. Het gaat erom dat u begrijpt wat hen motiveert, wat hen angst inboezemt en waarom ze doen wat ze doen.

Het is van belang om te begrijpen wat belangrijk is voor uw klanten; hun waarden en hun belangrijkste karaktereigenschappen. U moet hun visie op hun bedrijf kennen en vergeet niet dat klanten naast hun zakelijke leven ook een ander leven hebben. Een bedrijf kan voor iemand een uitvlucht zijn, een middel van bestaan of een manier om zich te uiten, maar het is niet wie hij is.

Door uw klant te begrijpen, weet u hoe u hem kunt helpen. Op die manier wordt u een integraal onderdeel van het team van de klant. De door u geleverde service valt in goede aarde en wordt gewaardeerd. Als u eenmaal een dergelijke status bereikt, wordt de prijs van ondergeschikt belang, omdat hij goed geadviseerd wordt door een adviseur die hij vertrouwd. Natuurlijk wil hij nog wel steeds waar voor zijn geld krijgen!

Uw klant leren kennen:

- zorgt voor een nauwere band;
- versterkt uw positie als “vertrouwde zakelijke adviseur”;
- betekent dat de prijs van ondergeschikt belang wordt;
- vergroot de klantloyaliteit waardoor ze minder gevoelig zijn voor de toenaderingen van concurrenten;
- vergroot de klantenbinding en dus de winstgevendheid;
- vergroot de personeelstevredenheid, omdat ook zij een relatie met de klant opbouwen;
- leidt tot efficiencyverbetering; omdat u elkaars systemen en methoden kent; en
- is zakelijk gezien meer bevredigend.

Deze module biedt hulp bij het opbouwen van een langdurige klantrelaties.

2.1 Klantvragenlijst

De beste manier om uw klant, zijn visie en plannen voor de lange termijn te leren kennen, is door simpelweg vragen te stellen. En wees daadwerkelijk geïnteresseerd in het antwoord. Dit lukt het best als u het gestructureerd aanpakt.

Om u te helpen reiken wij twee klantvragenlijsten aan. Eén met een zakelijke invalshoek (zie Tabel 6.1) en de andere met een familiale invalshoek (zie Tabel 6.2). U kunt deze lijsten gebruiken of ideeën opdoen voor uw eigen vragenlijsten.

Geef uw klant voldoende tijd voor het beantwoorden van uw vragen. Neem de tijd om te luisteren. Klanten wijden graag uit over hun bedrijf zodat u hen en hun plannen beter begrijpt. U kunt kiezen voor een formele aanpak (zoals een vragenlijst) of een informeel gesprek aangaan om bruikbare informatie te vergaren.

Tabel 6.1 Voorbeeld van klantvragenlijst: Zakelijk

Vraag	Antwoord/opmerking
Klant: Directeuren: Eigenaren:	
Leeftijd directeuren/eigenaren	
Zakelijke ervaring	
Tijd bij huidig bedrijf	
Ervaring met huidig bedrijf	
Hoe ziet uw huidige businessplan eruit?	
Wat wilt u bereiken met dit bedrijf?	
Wat zijn uw hoofddoelstellingen?	
Hoe ziet uw bedrijf er volgens u over twee, vijf en tien jaar uit?	Twee jaar: Vijf jaar: Tien jaar:
Waar bevindt uw bedrijf zich nu ten opzichte van waar het zou moeten zijn?	
Wat zijn de belangrijkste stappen om daar te komen?	
Wat kan u hinderen om daar te komen?	
Wat verwacht u hoofdzakelijk van uw accountant?	
Wat zijn uw belangrijkste bronnen van frustratie?	
Wie zijn belangrijke medewerkers? Hoe lang zijn zij in dienst? Wat zijn hun ambities en doelstellingen?	
Hoe lang wilt u werkzaam blijven bij dit bedrijf?	
Wanneer wilt u stoppen met werken?	
Wat doet u naast uw werk (hobby's, vrijetijdsbesteding enz.)?	

Tabel 6.2 Voorbeeld van klantvragenlijst: Familie

Vraag	Antwoord/opmerking
Klant: Familielieden:	
Leeftijd familieleden	
Overzicht van familieleden met belangen in familiebedrijf en/of investeringen	
Belangen van elk familielid in familiebedrijf en/of investeringen	
Hoe ziet het familiebedrijf of het investeringsplan eruit?	
Wat is het doel van de familie met hun investeringen? Wat zijn de hoofddoelstellingen van de familie?	
Hoe zien de investeringen van de familie er volgens u over twee, vijf en tien jaar uit?	Twee jaar: Vijf jaar: Tien jaar:
Wanneer willen de familieleden stoppen met werken?	
Wat doet u naast uw werk (hobby's, vrijetijdsbesteding enz.)?	

03 | Uw klantenbestand herzien

Eén van de belangrijkste onderdelen van klantrelatiebeheer is continue aandacht voor de klant. Ook al werken accountskantoren met cijfers en wet- en regelgeving, het is de relatie tussen de klant en het kantoor die ervoor zorgt dat klanten elk jaar weer blijven terugkomen. Dat geeft uw kantoor échte waarde.

In de praktijk varieert de relatie tussen het kantoor en de klanten vaak. Kantoren bieden veel klanten dezelfde professionele service, zoals een controle of belastingaangifte, maar de relatie verschilt van klant tot klant. Bedrijven worden gerund door mensen en mensen zijn nu eenmaal verschillend.

Het is belangrijk om een beeld te hebben van de interactie van uw klanten met uw kantoor en waarop de klantrelatie nu eigenlijk is gebaseerd. Een effectieve manier hiervoor is uw klanten in te delen in groepen. Op die manier ziet u direct met welke klanten uw kantoor een nauwe relatie heeft en met welke niet. Het geeft u een beeld waar u uw middelen moet inzetten of wat specifieke aandachtsgebieden zijn.

3.1 Classificatie van klanten

Er zijn allerlei verschillende manieren om klanten in te delen. Vragen die u kunt stellen zijn:

- Hoeveel gebruik maakt de klant van ons kantoor?
- Wat is de return on investment van deze klant?
- Wat is de dekkingsbijdrage van deze klant?
- Wat is de dekkingsbijdrage per uur van deze klant?
- Bijdrage van de klant in % van het totaal?
- Hoeveel van onze diensten gebruiken zij momenteel?
- Betalen zij onze facturen op tijd?
- Doen ze moeilijk of discussiëren ze over tarieven?
- Behalen wij een voldoende rendement op deze klant?
- Volgen ze ons advies op?
- Bieden wij meerwaarde voor hun business?
- Verloopt de onderlinge samenwerking prettig?

Kantoren die de moeite nemen om hun klanten te rangschikken, doen dit vaak op basis van de tarieven die de klanten betalen. Dit is een goede indicator, maar denk eraan dat u op allerlei verschillende niveaus met uw klanten te maken hebt en dus ook een aantal “niet-financiële” criteria moet gebruiken.

Tabel 6.3 laat zien hoe klanten op basis van verschillende criteria kunnen worden ingedeeld.

Tabel 6.3 Indelingscriteria klantenbestand

A+	A	B	C	D	Nieuwkomer
Besteedt minimaal € 20.000 per jaar	Besteedt € 10.000 tot € 20.000 per jaar	Besteedt € 5.000 tot € 10.000 per jaar	Besteedt € 2.000 tot € 5.000 per jaar	Besteedt maximaal € 2.000 per jaar	Geïnteresseerde klant van kantoor
Gebruikt minimaal vijf diensten van ons	Gebruikt vier tot vijf diensten van ons	Gebruikt drie tot vier diensten van ons	Gebruikt twee tot drie diensten van ons	Gebruikt één tot twee diensten van ons	Mogelijkheid voor gebruik van minimaal drie van onze diensten
Maandelijks betalingsregeling	Maandelijks betalingsregeling	Maandelijks betalingsregeling	Maandelijks betalingsregeling	Geen maandelijks betalingsregeling	Wil bij een ja een maandelijks betalingsregeling
Volgt ons advies	Volgt ons advies	Volgt ons advies	Volgt ons advies	Behoeft aan advies is minimaal, maar waardeert onze diensten.	Volgt ons advies
Waardeert onze diensten	Waardeert onze diensten	Waardeert onze diensten	Waardeert onze diensten	Behoeft aan advies is minimaal, maar waardeert onze diensten.	Waardeert onze diensten
Wij hebben een prettige samenwerking	Wij hebben een prettige samenwerking	Wij hebben een prettige samenwerking	Wij hebben een prettige samenwerking	Wij hebben een prettige samenwerking	Wij hebben een prettige samenwerking

Tabel 6.4 Oefening klantenclassificatie

Vraag	Ingevuld/opmerking
1	Bepaal de criteria waarop u uw klanten wilt indelen.
2	Als ook naar financiële informatie wordt gevraagd, moet deze informatie beschikbaar zijn.
3	Bepaal een codeersysteem (bijv. A+, A, B, C, enz.).
4	Maak een lijst met alle klanten van het kantoor, bij voorkeur in een elektronisch formaat.
5	Geef aan iedere klant een classificatiecode.
6	Sorteer de klantenlijst op basis van de codes.
7	Bekijk de lijst op afwijkingen.
8	Zorg dat alle medewerkers de lijst kunnen bekijken, beoordelen en commentariëren.
9	Bepaal de juiste strategieën om het gebruik en de waarde van deze informatie te optimaliseren.

3.2 Voordelen van klantclassificatie

Het indelingsproces van klanten kan een aantal voordelen bieden.

3.2.1 Demografische gegevens

Door deze klantenindeling kunt u onderscheid maken op basis van:

- de diensten die klanten gebruiken;
- de populariteit van bepaalde diensten;
- de benodigde middelen en training ter ondersteuning van deze diensten;
- de mogelijkheid voor de up- en cross-selling van extra diensten; en
- welke klanten de meeste diensten gebruiken.

Het is belangrijk om deze informatie met alle medewerkers te delen, zodat iedereen weet welke positie de klant bekleedt in de kantoorclassificatie. Dit helpt hen om het juiste niveau van klantenzorg en -ondersteuning te bepalen. Ook hebben uw medewerkers beter zicht op de mogelijkheden voor de up- en cross-selling van extra diensten aan klanten die weinig diensten afnemen.

3.2.2 Prijsbepaling

De klantenindeling kan u ook helpen bij het vaststellen van speciale tarieven die in verschillende omstandigheden kunnen worden toegepast.

Voor klanten die veel diensten gebruiken, kunnen speciale tarieven worden overwogen. Dit verstevigt de klantrelatie en bevordert de loyaliteit en waardering van uw klant.

Speciale tarieven kunt u ook gebruiken om klanten te bewegen meer gebruik te maken van uw diensten. Zo kunt u uw klant het eerste jaar 10% korting op een bepaalde extra dienst aanbieden.

Naast speciale tarieven kunt u ook verschillende prijsstaffels hanteren voor verschillende serviceniveaus, bepaalde werkzaamheden of diensten.

3.2.3 Waardebepaling

U kunt per categorie een bepaalde waarde toekennen aan uw klanten. Hoewel dit geen nauwkeurige methode is, geeft het in ieder geval een indicatie van de waarde van het totale klantenbestand. En stelt u bovendien in staat om uw return on investment op uw klantenbestand te beoordelen.

Eén beoordelingsmethode wordt ook wel 'levenslange klantwaarde' genoemd. Hierbij wordt een inschatting gemaakt van de verwachte besteding van de klant tijdens de samenwerking met uw kantoor. Probeer ook een inschatting te maken van het aantal potentiële klanten van uw kantoor en de waarde die zij voor uw kantoor kunnen vertegenwoordigen. Op die manier krijgt u inzicht of het binnenhalen van een nieuwe klant de moeite loont.

Er zijn allerlei verschillende manieren om de informatie op basis van de klantclassificatie te gebruiken. Het is aan u de juiste strategieën te bedenken om het maximale uit deze informatie te halen.

04 | Klantverwachtingen meten en overtreffen

Om aan de verwachtingen van uw klant te kunnen voldoen aan of deze te kunnen en overtreffen moet u eerst weten wat de verwachtingen zijn.

4.1 Wat willen klanten?

De sleutel tot een groeiend en bloeiend kantoor hangt nauw samen met een goed begrip van de veranderende behoeften van de klanten. Begrip van de uitdagingen van uw klanten is van belang als u als waardevolle zakelijke partner wilt worden gezien en gewaardeerde diensten op maat wilt kunnen aanbieden. Uit de IFAC SMP Quick Poll (2012) blijkt dat de grootste uitdagingen voor MKB-klanten liggen in de regeldruk (vooral complexiteit en verandertempo) en de toegang tot financiering. Een onderzoek onder MKB-bedrijven laat zien wat ondernemers van accountants verwachten. De antwoorden zijn hieronder samengevat.

Tabel 6.5 Wat klanten willen van hun accountant

	Resultaat	Citaat
1	Toegankelijkheid	“Er altijd en overal voor mij zijn.”
2	Initiatief	“Met ideeën komen die mij en mijn bedrijf verder helpen.”
3	Tijdigheid	“In het nu leven, mij helpen, niet op het verleden gericht.”
4	Begrijpelijk advies	“Op begrijpelijke manieren met mij omgaan.”
5	Klantkeuze en -controle	“Mij opties aanbieden, mij laten kiezen.”
6	Betere relatie	“Meer zijn dan gewoon een transactie.”

Neem deze lijst goed in u op. U ziet dat klanten vooral de nadruk leggen op het beschikbaar zijn van hun accountant. Veel accountants richten zich teveel op diensten die zij leveren. Kijk verder en ga op zoek naar wat de klant eigenlijk wil.

Neem bijvoorbeeld het voorbereiden van een belastingteruggave. De accountant gaat er vanuit dat dit is wat de klant wil. Maar de klant is meer bezorgd over het feit of hij wel aan zijn belastingverplichting voldoet. De belastingaangifte is dus niet meer dan het middel om dit te doen.

Dit voorbeeld illustreert het belang om inzicht te hebben in wat de klant écht van u verwacht. Vervolgens kunt u een dienst ontwikkelen, waarmee u de klant reële waarde kunt bieden. Houdt daarbij wel rekening met wat de klant zich kan permitteren en bereid is te betalen. Vanuit dit perspectief is het overvoeren van klanten met diensten helemaal niet nodig.

Bovenstaande onderzoeken helpen accountants een beter inzicht te krijgen hoe klanten geholpen willen worden en tegen welke problemen zij aanlopen.

4.2 Klantverwachtingen meten

Voor het meten van klantverwachtingen zijn een aantal stappen nodig.

Tabel 6.6 Stappen voor het meten en overtreffen van de klantverwachtingen

Stap	Benodigde handeling
1	Weten wat de verwachtingen van uw klant zijn.
2	Kwantificeren van de verwachtingen van uw klant.
3	Regelmatig controleren of aan hun verwachtingen wordt voldaan. Vraag uw klant.

Pas als u begrijpt wat een klant van u verwacht, kunt u aan zijn verwachtingen voldoen of deze overtreffen. Probeer de verwachtingen van de klant bij de eerste kennismaking vast te stellen. Gebruik daarvoor de klantvragenlijst in Tabel 6.1.

4.3 Klantverwachtingen overtreffen

Door meer te doen dan de klant verwacht bent u verzekerd van een langdurige klantrelatie en een constante stroom van doorverwijzingen. Dit doet u door iets onverwachts aan te bieden, iets wat de klant niet zag aankomen. Dit wordt ook wel de 'wow! factor' genoemd en is het overwegen waard als u uw klantrelatie op een effectieve manier wilt versterken.

Het is van belang om innovatief en creatief te zijn. U moet steeds nadenken over hoe u hun verwachtingen kunt overtreffen. Zodra een initiatief is gelanceerd, moet u alweer nadenken over de volgende. U moet de lat steeds hoger leggen.

Zoals eerder is gezegd spreken uw vaktechnische kwaliteiten voor zich: u wordt geacht hiervoor de juiste competenties te hebben. Juist bij de niet-technische aspecten kunt u al in een vroeg stadium indruk maken.

De **Good Practice Checklist for Small Business** van de IFAC kan door accountants worden gebruikt om te bepalen welk type ondersteuning de klant nodig heeft. U kunt de checklist als uitgangspunt nemen bij het uitwerken van specifieke actieplannen voor uw klanten waarmee u, voorzien van benchmarkgegevens, uw streven naar een langetermijnrelatie en het willen leveren van waardevolle diensten kunt onderbouwen.

4.3.1 Telefoongesprekken

Een onaangekondigd telefoongesprek loont zo nu en dan. Na een korte inleiding kunt u iets zeggen in de stijl van: "Ik dacht ik bel eens even om te horen hoe het met uw bedrijf gaat. Hoe gaan de zaken?"

Klanten ontdooien gewoonlijk al snel tijdens zo'n gesprek en praten binnen de kortste keren over de problemen waar ze tegenaan lopen. Soms hebben ze uw hulp nodig en soms niet. Maar één ding is zeker en dat is dat uw klant zo'n gesprek zal waarderen en dat komt de relatie met uw klant ten goede.

4.3.2 Begrijpt uw klant u?

Key Performance Indicators (kernprestatie-indicatoren of KPI's) zijn belangrijk voor elk bedrijf en de accountant is dé aangewezen persoon om deze financiële indicatoren aan de klanten uit te leggen. KPI's gebaseerd op de winst- en verliesrekening hebben doorgaans de interesse van de klant. Een gesprek over bijvoorbeeld het punt waarop de verkoop kostendekkend is of over de veiligheidsmarge kan normaal gesproken op de belangstelling van de klant rekenen. U kunt er ook voor kiezen om uw ratio-analyse aan uw klant uit te leggen. Door een ratio uit te leggen, gaat deze meer leven. Neem als voorbeeld de 'current ratio. De formule hiervoor is "vlottende activa/kort vreemd vermogen" en wordt ook wel de algemene liquiditeitsratio of het netto bedrijfskapitaal genoemd. Voor een accountant gesneden koek, maar dat geldt niet noodzakelijkerwijs voor de klant.

Maak de ratio dus begrijpelijk voor de klant. Zeg bijvoorbeeld: "Voor iedere euro kort vreemd vermogen had u € 2 vlottende activa om ze te betalen", of "Afgelopen jaar had u voor iedere euro kort vreemd vermogen € 2,20 om te betalen". Op die manier komt de ratio tot leven. De ratio krijgt een geheel nieuwe betekenis en opent een heel nieuw begrippenkader voor de klant.

Door deze aanpak snapt ook uw personeel het beter en zal meer belangstelling tonen. Uw medewerkers bereiden met plezier de ratio's voor de beoordeling van de klantprestaties voor. Geef een personeelslid opdracht om uw boekhoudsoftware zo in te stellen, dat de ratio's en de bijbehorende omschrijvingen automatisch worden samengesteld.

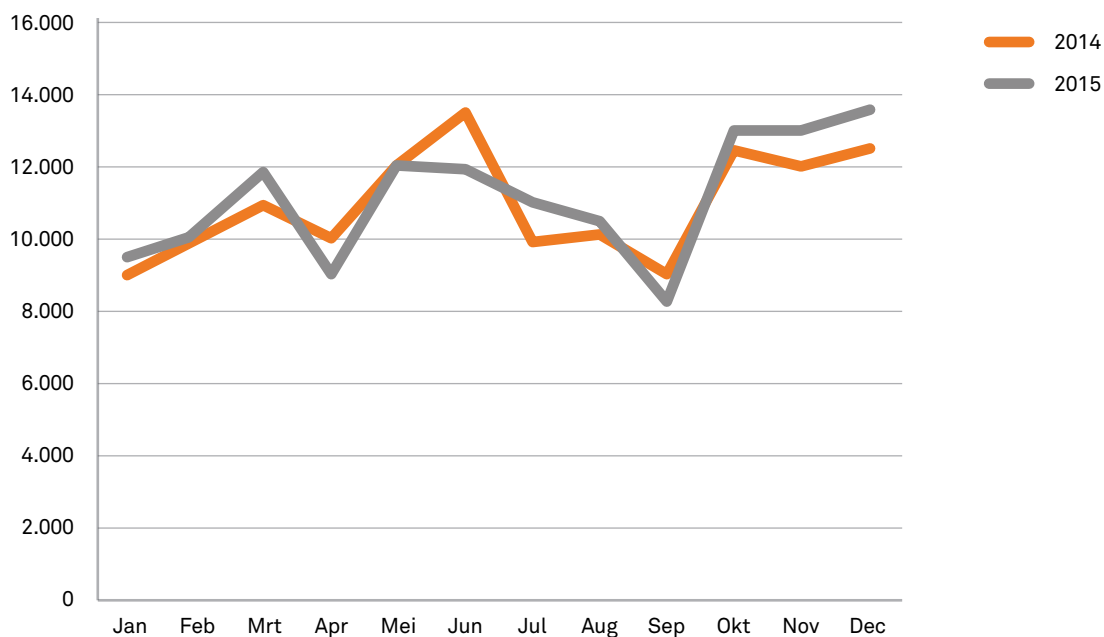
Dit is een eenvoudig voorbeeld van de manier waarop u uw relatie met uw klant en de moraal van het personeel verbetert door meer betrokkenheid.

4.3.3 Grafieken en tabellen

"Een beeld zegt meer dan duizend woorden." Accountants kijken iedere dag naar cijfers. Ze zijn eraan gewend om verbanden tussen grafieken en financiële situaties te zien. Dat geldt echter niet voor de meeste klanten. Het is dus belangrijk dat u informatie op een begrijpelijke manier aan uw klanten presenteert. Grafieken en tabellen zijn hiervoor nuttig.

Met de meeste spreadsheet-programma's zet u de informatie in een handomdraai om in grafieken. Het is echter opvallend hoe weinig kantoren de financiële informatie op deze manier aan hun klanten tonen, want het is zonder meer de meest kosteneffectieve methode om indruk op uw klanten te maken.

Figuur 6.1 Voorbeeld verkoopgrafiek



Houd ook rekening met andere informatie die uw klant in een grafiek zou willen zien, zoals:

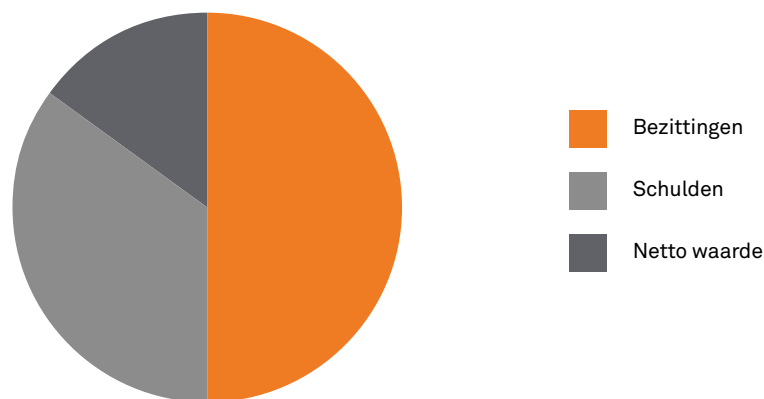
- Verkoop afgezet tegen verkoop van vorig jaar;
- Verkoop afgezet tegen begroting;
- Verkoop afgezet tegen brutowinst;
- Salarissen afgezet tegen verkoop; of
- Verkoop afgezet tegen nettowinst.

Er zijn allerlei combinaties mogelijk die nuttig zijn om in een grafiek te tonen. Het belangrijkste is aan te sluiten op de interesses van de klant. Klanten zijn vaak geïnteresseerd in grafieken en komen vaak met suggesties andere grafieken.

4.3.4 Taartdiagrammen

De balans komt het best tot zijn recht in een taartdiagram. U kunt meerdere formaten gebruiken. Bepaal het formaat dat het best voor uw klant werkt en bied de informatie aan die het meest waardevol is.

Figuur 6.2 Voorbeeld van een balansdiagram



Het gebruik van grafieken biedt ook andere voordelen.

- Het zorgt vaak voor extra aandacht op kantoor, omdat resultaten snel inzichtelijk zijn en de nieuwsgierigheid van het personeel prikkelen.
- De eigen opmaak kan in uw computersysteem worden ingesteld en met één druk op de knop worden samengesteld.
- Generatie Y is zeer vaardig met computers en produceert de grafieken in een handomdraai.
- De presentatie komt professioneel over.

4.3.5 Overige diensten

Verschillende accountantskantoren hebben in reactie op verzoeken van huidige en potentiële klanten hun diensten-aanbod uitgebreid. Bekijk onderstaande lijst en ga na welke diensten u via uw kantoor zou kunnen aanbieden naast de traditionele belasting- en accountantsdiensten.

- **Jaarplanning:** ga jaarlijks met uw klant in gesprek om de strategische richting van het bedrijf van de klant in kaart te brengen of bij te werken.
- **Actieplan uitwerken:** Help bij het uitwerken van een actieplan om de vastgestelde doelen te realiseren. Denk ook aan het bepalen van de noodzakelijke stappen en het toewijzen van verantwoordelijkheden voor taken en deadlines.
- **Actieplan implementeren en bijwerken:** Zorg ervoor dat het plan wordt geïmplementeerd met regelmatige follow-up, begeleiding en coaching.
- **Doelstellingen:** Stel de doelstellingen van het bedrijf vast en bepaal samen hoe deze te realiseren.
- **Organisatieschema:** Bekijk het organisatieschema van de klant, waaronder de toegewezen verantwoordelijkheden en verantwoording. Beoordeel ook de functiebeschrijving van iedere functie.

- **Bezoek op locatie:** Breng regelmatig een bezoek aan het bedrijf van de klant om zicht te houden op de voortgang en ontwikkeling.
- **Maandelijke bijeenkomsten:** Bespreek iedere maand de financiële prestaties, groei en zakelijke ontwikkeling met de directie.
- **Accounts en KPI's beheren:** Beoordeel de prestaties van het bedrijf ten opzichte van de begroting. Beoordeel ook de KPI's en relevante (niet-)financiële informatie met betrekking tot de bedrijfsprestaties.
- **Jaarbegroting:** Bereid de begroting voor en beoordeel deze.
- **Jaarlijkse cash-flowprognose:** Bereid prognoses voor en beoordeel ze.
- **Verkoop-portefeuille:** Beoordeel deze regelmatig.
- **Vorderingen:** Check elke maand de vorderingen. Beoordeel de gevolgen voor de cash-flowprognose en meldt bijzonderheden aan de directeuren.
- **Crediteuren:** Check de crediteuren maandelijks. Leg deze langs de jaarbegroting en beoordeel de impact op de cash-flowprognose.
- **Key performance indicators (kernprestatie-indicatoren, KPI's):** Bepaal de KPI's voor het bedrijf waarover regelmatig moet worden gerapporteerd.
- **Financiën:** Beoordeel de financiering(s)regelingen) om te garanderen dat de passende en kosteneffectieve financieringsvormen worden gebruikt.
- **Bankmanager:** Bespreek de bedrijfsprestaties en de plannen voor de toekomst jaarlijks met de klant en zijn bankmanager en beoordeel in hoeverre de huidige financieringsregelingen nog passend zijn.
- **Bankgaranties:** Het gesprek met de manager van de bank wordt gekoppeld aan een beoordeling van de bankgaranties om de financiële structuur te ondersteunen. Deze bijeenkomsten kunnen het beste samenvallen met een maandelijke managementbijeenkomst.
- **Bedrijfsstructuur:** Beoordeel in hoeverre de organisatiestructuur (nog) tegemoet komt aan de aan de intenties die de klant met het bedrijf.
- **Vermogensbescherming:** Neem bij de beoordeling van de organisatiestructuur ook de kapitaalbeschermingsmaatregelen mee.
- **Investeringsplannen:** Bespreek de investerings- en ontwikkelingsplannen van de klant met het oog op belasting- en investeringsvoordelen.
- **Opvolging:** Beoordeel elk jaar hoe de klant zijn eigen opvolging ziet. Bekijk de timing van de geleidelijke terugtrekking uit het bedrijf mede met het oog op belastingen en heffingen enz.
- **Estate planning:** Bespreek de financiële en fiscale gevolgen van wat de klant testamentair heeft vastgelegd.
- **Verzekeringsdekking:** Beoordeel de verzekeringspolissen van de klant om te garanderen dat deze voldoende zijn; voor nu en voor de toekomst.
- **Verzekeringsmakelaar:** Maak elk jaar een afspraak met de verzekeringsagent van de klant en bespreek de het verzekeringspakket.
- **Personeelssalarissen en bonusstructuren:** Bespreek elk jaar het salarishuis van de klant, waaronder de salaris- en bonusstructuur.
- **Risicobeoordeling:** Voer elk jaar een risicobeoordeling bij de klant uit, zodat de belangrijkste risico's bekend zijn. Zorg er ook voor dat de juiste risico-beperkende maatregelen worden getroffen.
- **Analyse van de winstgevendheid:** maak een analyse van de winstgevendheid en productportefeuille van de klant om er zeker van te zijn dat producten voldoende winstgevend zijn. Zo niet, beoordeel dan in hoeverre hiermee moet worden doorgegaan.
- **Belangrijke klanten:** Ontmoet de belangrijkste klanten van uw klant om hun financiële voorwaarden en regelingen te bespreken. Zorg voor begrip voor hun omgang met en verwachtingen van het bedrijf van uw klant.
- **Belangrijke leveranciers:** Ontmoet de belangrijkste leveranciers van uw klant voor het bespreken van hun financiële voorwaarden en regelingen en probeer over betere voorwaarden te onderhandelen.

Als u overweegt om nieuwe diensten aan te bieden, uiteraard alleen als uw klant hiervoor openstaat, houdt dan rekening met ethische aspecten en eventuele juridische beperkingen.

4.4 Interne versus externe strategieën

Tot nu lag de focus vooral op interne strategieën om de verwachtingen van uw klant te overtreffen. Andere strategieën bouwen voort op bestaande relaties met klanten.

Externe strategieën

Sommige accountants hebben enigszins regelmatig en op ad hoc basis contact met hun klanten. Het gros ziet hun klanten slechts één keer per jaar als de belastingaangifte en jaarrekeningen moeten worden ondertekend.

Om een nauwere band met uw klanten te krijgen, moet u heel anders denken. Stel een plan op voor een regelmatig contact en verschillende activiteiten. Dit heeft een bewezen en zeer positief effect op de klantrelatie en het vasthouden van belangrijke klanten. Het zal zeker hun verwachtingen overtreffen en de relatie tussen u en uw klant verdiepen.

De belangrijkste factor is een plan voor het volgende:

- Wie moeten wij uitnodigen: klanten, potentiële klanten, ambassadeurs, alliantiepartners?
- Waarvoor moeten wij hen uitnodigen: waar ligt hun belangstelling?
- Waar is het evenement: hoe krijgen wij de klanten er?
- Wanneer zou dit de klant schikken?

Wij raden u aan om dit voor uw top-10 of top-20 klanten te doen, maar u kunt ook overwegen of u dit voor potentiële klanten, ambassadeurs of alliantiepartners zou moeten doen. Dit is een uitstekende manier voor het opbouwen en verdiepen van relaties. Neem alle te ontplooiën activiteiten op in een tabel.

Tabel 6.7 Voorbeeldplan voor regelmatig klantcontact

	Wie	Waarvoor	Waar	Wanneer
1	ABC BV	Cirque du Soleil	Centrum	2 maart
2	CBC Bank	Lunch	Lokaal restaurant	3 mei
3	Jansen & Jansen	Theater: Les Miserables	Scheveningen	4 mei
4	Slager & Co.	Voetbal: klant is trouwe supporter van West voetbalclub	Voetbalstadion	5 juli
5	Maria Bloem	Tulpenfestival: klant is plantenkweker en tuinder	Regionaal	6 september
6	Advocaten collectief	Ontbijtbijeenkomst om doorverwezen klanten en potentiële alliantieklanten te bespreken	Centrum	7 oktober
7	Frontline	Races	Race Club	8 november
8	IT Partners	Golfdag	Golfbaan	9 juni
9	Abbott & Co	Zeilmiddag	Haven	10 april
10	Damien Management	Seminar over management	Centraal	Januari

De wet- en regelgeving en beroepsvoorschriften in uw land kunnen uw mogelijkheden beperken¹, maar het gaat erom het evenement of de activiteit aantrekkelijk te maken voor uw klanten of contacten. Het gaat niet om het besteden van veel geld, maar om het contact zelf. Sterker nog, dit is belangrijker dan het evenement zelf.

¹ In Nederland kan de aard van de opdracht (assurance, aan assurance verwant of overige opdracht) de mogelijkheden voor de manier van klantcontacten bepalen. Raadpleeg de HRA.

Misschien wilt u het aantal uitjes met klanten en contacten wel uitbreiden als een belangrijke stap om uw kantoor te laten groeien en ontwikkelen. Betrek de leden van uw team erbij. Dit versterkt de band die zij met uw kantoor hebben en biedt ze de mogelijkheid een nauwere band met klanten op te bouwen.

Door uw activiteiten te plannen, ziet u precies hoeveel tijd er beschikbaar is. U zult zichzelf gegarandeerd afvragen waarom u dit niet eerder hebt gedaan! Wat een fantastische manier om de verwachtingen van uw klant te overtreffen en waarschijnlijk hebt u het ook zelf prima naar uw zin.

Zie Tabel 6.8 voor een voorbeeld van het formaat dat bij de planning kan worden gebruikt.

Tabel 6.8 Actieplan klantrelatiebeheer

Client	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec

05 | Serviceniveaus benchmarken

5.1 Benchmarks

Benchmarks zijn een krachtig mechanisme om bedrijfsprestaties te controleren en verbetermogelijkheden te identificeren. Simpel gezegd vergelijken benchmarks de ene soort informatie met een andere. Het is belangrijk om nauwkeurig te bepalen wat u wilt vergelijken en met wie of wat u dat wilt doen.

Benchmarking tools die de prestatie van een bedrijf ten opzichte van die van branches en branchegenoten vergelijken zijn gratis beschikbaar, eenvoudig en makkelijk in gebruik. Ze kunnen bovendien, samen met overheidsstatistieken, bruikbare inzichten geven in het risicoprofiel van de klant. Voor bedrijven die geavanceerde benchmarking-diensten willen leveren, zijn allerlei online betaaldiensten voor diagnostools en checks verkrijgbaar.

Bedrijven verwijzen soms naar brancheonderzoeken waarmee ze zichzelf kunnen vergelijken. De volgende indicatoren lenen zich voor benchmarkonderzoek gericht op klantrelatiebeheer. Loop de lijst met indicatoren door en selecteer de indicatoren die voor uw kantoor van belang zijn. Bepaal uw eigen benchmarks. Check regelmatig hoe uw kantoor het doet ten opzichte van deze benchmarks (zie Tabel 6.9).

Tabel 6.9 Klantrelatiebeheer benchmarks

Belangrijke indicatoren klantrelatiebeheer		
Mensen		
Personeel	Aantal fulltime equivalenten (fte's)	Aantal medewerkers
Medewerkers met klantcontacten	Aantal fte's (verantwoordelijk voor klantcontacten) Percentage van totaal personeel	Aantal fte's met verantwoordelijkheid voor klantcontacten Medewerkers met klantcontacten als percentage van totaal aantal medewerkers Wij willen dit verbeteren door onze cultuur rond klantrelatiebeheer te verbeteren
Inkomsten per fte	Facturatie kantoor gedeeld door aantal fte's	Geeft de inkomsten per fte aan Streven van kantoor is dit mettertijd te verbeteren
Bijgewoonde netwerkbijeenkomsten	Aantal bijgewoonde bijeenkomsten	Geeft aan in hoeverre het team bereid is het kantoor proactief in de markt te zetten Moet regelmatig worden gevolgd en afgestemd met het doel

Belangrijke indicatoren klantrelatiebeheer

Uren begeleiding	Aantal uren	Geeft het aantal uren aan dat de teamleden begeleid zijn Moet regelmatig worden gevolgd en afgestemd met het doel
------------------	-------------	--

Productiviteit

Onderhanden werk	€-waarde	Geeft aan hoeveel uren er in de urenregistratie zijn genoteerd voor facturering aan de klant De nadruk moet liggen op het bijhouden van de uren, omdat de klant dit na afloop van de werkzaamheden zal waarderen
------------------	----------	---

Onderhanden werk (OHW)	Tijd (dagen onderhanden werk)	Geeft het aantal uren aan dat het werk onderhanden werk is geweest De nadruk moet liggen op het terugbrengen van het aantal dagen voor onderhanden werk om de doorlooptijden voor de klant te verbeteren
------------------------	-------------------------------	---

Debiteuren	Tijd (ouderdom)	Geeft aan hoe lang het duurt voordat klanten hun rekeningen betalen Een hele goede indicator van de klanttevredenheid Ook een goede indicator van onze interne follow-up en controle
------------	-----------------	--

Afboekingen	Afschrijving (€-waarde)	Geeft gefactureerde, maar niet te declareren uren aan Het kantoor besluit om een klant niet te factureren en boekt het onderhanden werk af De nadruk moet liggen op het terugbrengen van het aantal afboekingen. Gefactureerde uren moeten waardevol zijn voor de klant en dus facturerbaar zijn
-------------	-------------------------	--

Winstgevendheid

Percentage netto-inkomsten	Netto-inkomsten als percentage van de totale facturatie van het kantoor	Geeft de winstgevendheid van het kantoor aan Indicator voor de capaciteit van het kantoor om in mensen en in klantdiensten te herinvesteren
----------------------------	---	--

Arbeid als percentage van de inkomsten	Arbeidskosten als percentage van de totale facturatie van het kantoor	Toont de werknemerskosten als percentage van de facturatie Geeft aan of er te veel niet-productief personeel is
--	---	--

Diensten

Gebruikte diensten	Aantal gebruikte diensten (#)	Geeft het aantal diensten aan dat door de klant wordt gebruikt Geeft aan hoe nauw de klantrelatie is De nadruk moet liggen op uitbreiding van het aantal gebruikte diensten
--------------------	-------------------------------	---

Belangrijke indicatoren klantrelatiebeheer

	Aantal extra diensten (per jaar) dat door bestaande klanten wordt afgenomen	Geeft aan hoeveel extra diensten er in het jaar zijn afgenomen De nadruk moet liggen op uitbreiding van het aantal door de klant gebruikte diensten
	Aantal nieuwe diensten (per jaar) dat het kantoor lanceert	Geeft de nieuwe diensten aan die door het jaar heen zijn gelanceerd De nadruk moet liggen op het continu lanceren van nieuwe diensten voor de klanten Zet het kantoor als innovatief en creatief in de markt Wij mogen diensten leveren en ze mogen ook afkomstig zijn van een partner uit ons netwerk
	Inkomsten (€ per jaar) van nieuwe diensten die het kantoor door het jaar heen heeft gelanceerd	Geeft de inkomstenwaarde van nieuwe diensten aan Belangrijk om apart te identificeren Specifieke kosten kunnen worden afgezet tegen inkomsten om de bijdrage aan de brutowinst te bepalen
	Aantal klanten dat in de week onaangekondigd is benaderd	Geeft aan of u spontaan en proactief bent. Dat moet u zijn! Verhoog dit getal
	Aantal uren dat aan niet-gefactu-reerde klantgerelateerde initiatieven is besteed	Geeft de tijd aan die u in uw klanten investeert Een getal om in de gaten te houden, maar niet noodzakelijkerwijs te verhogen Let op: wees hier niet te scheutig mee. Alleen de zon gaat voor niets op!
	Aantal offertes voor nieuwe of extra diensten in de afgelopen maand	Geeft aan hoe succesvol de marketing van nieuwe of extra diensten is De nadruk moet op verhoging liggen totdat de doelen voor de dienstbenutting zijn bereikt
Klantenservice		
Klantbeoordelingen	Zeer tevreden (%) Tevreden (%) Ontevreden (%)	Meet de klanttevredenheid aan de hand van regelmatige onderzoeken Levert feedback op over de prestaties van het kantoor en de perceptie door de klant De nadruk moet op continue verbetering liggen
Geschillen	Aantal geschillen	Klantgeschillen. Achterhaal de aard van het geschil en de financiële gevolgen Doel: geen geschillen
Extra serviceactiviteit	Aantal keren voorgekomen	Achterhaal niet-standaard service en hulp aan klanten Boven normaal serviceniveau De nadruk moet liggen op het continu aanbieden van meer van dergelijke activiteiten

Belangrijke indicatoren klantrelatiebeheer

Klantverwijzingen	Aantal verwijzingen	Aantal nieuwe klanten dat naar het kantoor is verwezen Geeft aan of bestaande klanten tevreden zijn met het serviceniveau en de ervaring
Klantseminars	Aantal seminars	Geeft het aantal gehouden seminars aan Moet regelmatig worden gevolgd en vergeleken met het doel in het marketingplan

06 | Mogelijkheden voor betere relaties aangrijpen

Tot nu toe ging deze module in op manieren om de relatie met klanten op te bouwen. Dit is van groot belang voor het kantoor en er zijn verschillende methoden die u kunt gebruiken. Het volgende deel gaat over het maximaal benutten van de mogelijkheden die voortvloeien uit deze nauwere relatie.

Het eerder besproken klantclassificatiemodel kan u daarbij helpen (zie Hoofdstuk 6.3.1). Belangrijkste opzet van het model is om uw klanten van de ene classificatiecategorie naar de volgende te krijgen.

6.1 GAP-analyse gebruiken

Een GAP-analyse is een van de krachtigste tools voor bedrijfsontwikkeling. Een eenvoudig model met opvallende resultaten dat hieronder wordt uitgelegd.

Figuur 6.3 GAP-analysemodel

		Services	
		Existing	New
Clients	Existing	1	2
	New	3	4

Een GAP-analyse is een uitstekend uitgangspunt voor uw strategie met betrekking tot klantrelatiebeheer. Het creëert de context waarin u uw volgende stap kunt bepalen.

Kwadrant 1: Bestaande diensten aan bestaande klanten

In kwadrant 1 gaat het om begrip van uw huidige klantenbestand.

Welke klanten gebruiken welke diensten? De resultaten zijn vaak verrassend. De analyse of uw bestaande klanten ook al uw beschikbare diensten gebruiken zal vaak aantonen dat dit niet het geval is.

Breng prioriteit aan door al uw klanten en de gebruikte diensten te sorteren. Dit gaat het best op een spreadsheet. Zo ziet u direct op welke klanten u zich moet richten. Tabel 6.10 toont voorbeelden van de diensten die door verschillende klanten van een accountantskantoor worden gebruikt.

Kwadrant 1 geeft inzicht in het meest toegankelijke marketing pad voor uw kantoor. Uw klanten kennen en vertrouwen u namelijk al en staan waarschijnlijk open voor uw voorstel voor een nieuwe extra dienst.

Tabel 6.10 Matrix bestaande klanten/diensten

		Controle	Administratie	Omzet- belasting	Inkomsten- belasting	Financiering
1	ABC BV	X	X		X	
2	SCK BV		X	X	X	
3	Smit & West	X	X		X	
4	Impala & Co		X	X	X	
5	Lawyers Advocaten collectief		X	X	X	
6	Frontline			X	X	X
7	Hanif Partners	X	X			X
8	Laura Jansen		X	X	X	
9	Jersey Co		X	X		

Door de gebruikte diensten in bovenstaande matrix op te nemen, ziet u waar mogelijkheden liggen om extra diensten te promoten.

Kwadrant 2: Nieuwe diensten aan bestaande klanten

Voorwaarde hiervoor is wel dat u nieuwe diensten hebt.

Kwadrant 2 toont aan dat de beste markt in eerste instantie uw bestaande klantenbestand is. Bestaande klanten die tevreden zijn over de diensten van uw kantoor, staan open voor nieuwe diensten, ook al is het op testbasis.

Na Kwadrant 1 is Kwadrant 2 het meest eenvoudig. Volg dit pad alleen als u Kwadrant 1 volledig hebt ontgonnen. De IFAC SMP Quick Poll (2012) heeft aangetoond dat extra inkomsten van bestaande klanten de op één na belangrijkste motor voor praktische groei voor MKB-praktijken zijn.

Kwadrant 3: Bestaande diensten aan nieuwe klanten

In dit kwadrant gaat u op zoek naar nieuwe klanten aan wie u bestaande diensten kunt aanbieden. Het voordeel is dat de diensten niet nieuw voor u zijn. U bent bekend met de bijbehorende processen, u weet wat u doet en de systemen zijn stuk voor stuk aanwezig. De IFAC SMP Quick Poll (2012) heeft aangetoond dat nieuwe klanten aantrekken de belangrijkste motor is voor toekomstige praktische groei van MKB-praktijken.

Kwadrant 4: Nieuwe diensten aan nieuwe klanten

In dit kwadrant probeert u nieuwe markten open te breken met nieuwe diensten. Kwadrant 4 is de moeilijkste optie: deze diensten zijn zowel voor u, als de markt nieuw. Er zullen verschillende aspecten zijn waar u een oplossing voor moet vinden.

Wat bedrijfsontwikkeling betreft is het beter om eerst de drie andere kwadranten te ontginnen, voordat u met Kwadrant 4 begint. Laat dit kwadrant ook links liggen als de economische omstandigheden moeilijk zijn.

6.2 Samenvatting: mogelijkheden maximaliseren

De stappen die leiden tot een maximaal gebruik van de mogelijkheden van nauwere klantrelaties wordt samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 6.11 Maximaal gebruik maken van de mogelijkheden van nauwere klantrelaties

Kans	Resultaat
1	Wees duidelijk over welke richting u met uw kantoor wilt. Dit moet duidelijk blijken uit uw bedrijfsplan.
2	Wees duidelijk over welke diensten u uw klanten wilt aanbieden.
3	Zorg dat u inzicht hebt in de geleverde diensten en hoe ze worden geprijsd.
4	Onderwerp uw klantenbestand aan een GAP-analyse.
5	Bepaal de extra diensten die u aan uw bestaande klanten aan de man kunt brengen.
6	Werk een plan uit over hoe en wanneer u uw klanten wilt benaderen.
7	Zorg dat er altijd foldermateriaal beschikbaar is waarin de voordelen van de extra diensten worden genoemd.

07 | Strategieën ontwikkelen voor een compleet aanbod van kwaliteitsdiensten

Voor het ontwikkelen van strategieën voor het leveren van een compleet aanbod van kwaliteitsdiensten moet u een aantal stappen zetten. Deze stappen worden hieronder uitgelegd.

Tabel 6.12 Stappen voor het ontwikkelen van een compleet dienstenaanbod

Handeling	Door wie	Wanneer
1	Bepaal wat door de markt als een compleet dienstenaanbod wordt ervaren.	
2	Identificeer de diensten die uw kantoor momenteel aanbiedt.	
3	Bepaal welke extra diensten uw kantoor zou willen ontwikkelen.	
4	Bepaal voor welke diensten u naar andere kantoren moet verwijzen.	

Op basis van deze verzamelde informatie kan uw kantoor besluiten welke diensten het blijft leveren, welke diensten moeten worden ontwikkeld en voor welke diensten naar andere kantoren wordt doorverwezen.

7.1 Identificeren van de vereiste diensten voor de markt

Vraag uw klanten wat hun huidige eisen en die voor de komende vijf jaar zijn. U kunt dit doen via een door u opgezet klantenpanel of door al uw klanten en contacten te vragen.

Gebruik onderstaand lijst met voorgestelde diensten om de belangstelling voor iedere voorgestelde dienst te peilen.

Tabel 6.13 Checklist diensten

	Dienst	Gebruikt u deze dienst?	Verwacht u deze dienst in de toekomst te gebruiken?	Opmerking
1	Audit en assurance			
2	Belastingadvies			
3	Financiële overzichten			
4	Management accounting			
5	Belastingaangifte voorbereiden			
6	Naleving van wet- en regelgeving			
7	Secretariële diensten			
8	Btw voorbereiden en verzamelen			
9	Bedrijfsbeoordelingen en due diligence			
10	Financiële planning			
11	Zakelijke coaching en begeleiding			
12	Belastingplanning			
13	Insolventie en liquidatie			
14	Corporate finance			
15	Risicobeheer en beschermen van vermogen			
16	Financiering			
17	Planning van opvolging			
18	Vermogensbeheer en coaching			

Tabel 6.14 betreft een lijst met gerelateerde diensten die u zelf kunt leveren of waarvoor u klanten kunt doorverwijzen. Ook nu vraagt u uw klanten, potentiële klanten en contacten welke van de volgende diensten voor hen of hun bedrijf van belang zijn.

Tabel 6.14 Checklist gerelateerde diensten

Dienst	Gebruikt u deze dienst?
1 ICT leverancier	
2 Makelaar niet-zakelijk onroerend goed	
3 Makelaar zakelijk onroerend goed	
4 Financiële makelaar	
5 Belastingadviseur	
6 Effectenmakelaar	
7 Verzekeringsagent arbeidsongeschiktheidsverzekering	
8 Advocaat	
9 Bankier	
10 Verzekeringsagent algemene verzekeringen	
11 HR-leverancier	
12 Nutsvoorzieningen	
13 Papier en verbruiksgoederen voor kantoor	

Het werkt het best als u deze vragen op een gestructureerde manier stelt. Veel accountantskantoren doen te weinig om een beter inzicht te krijgen in de wensen van klanten. U kunt zich in de markt onderscheiden door wel deze vragen te stellen en begrip te krijgen van wat uw klanten écht willen. Hierna bepaalt u of u deze dienst gaat leveren, of dat u klanten doorverwijst naar anderen. Gebruik hiervoor de vragenlijst in onderstaande. Kantoren die een breder dienstenaanbod voor hun klanten en de markt nastreven, zullen de lijst willen aanvullen. In hoeverre u deze diensten kunt aanbieden, hangt van lokale wetgeving en ethische overwegingen af.

Tabel 6.15 Interne vragenlijst

Vraag	Antwoord/opmerking
1 Welke diensten hebben onze klanten nodig?	
2 Wat is de beste manier om hier achter te komen? (bijv. vragenlijst, focusgroep)	
3 Kunnen wij deze diensten leveren? Zo ja, welke?	
4 Zo nee, welke diensten kunnen wij ontwikkelen?	
5 Welke middelen en training zijn vereist als wij de competentie in huis willen ontwikkelen?	
6 Welke diensten naar andere organisaties verwijzen? (Zie volgende hoofdstuk.)	

08 | Strategieën voor het aanbieden van een compleet aanbod kwaliteitsdiensten: fusies, netwerken, verwijzingen

De resultaten op de vragen uit voorgaand hoofdstuk kunnen kantoren doen inzien dat zij voor een compleet dienstenaanbod hulp nodig hebben. Sommige kantoren willen wellicht een samenwerking met een ander kantoor aangaan. Tabel 6.16 toont de te stellen vragen.

Tabel 6.16 Een alliantie vormen

Vraag	Antwoord/opmerking
1	Met wie moeten wij een samenwerkingsverband vormen?
2	Hoe beoordelen wij hun competentie en capaciteit?
3	Welke structuur moeten ons samenwerkingsverband of verwijzingsafspraken hebben, indien relevant?
4	Welke processen moeten er aanwezig zijn om de kwaliteit te waarborgen en te garanderen dat onze partners kwaliteitsdiensten leveren?
5	Moeten er ook financiële afspraken worden gemaakt?
6	Voor welke diensten moeten wij naar andere organisaties verwijzen? (Zie volgende hoofdstuk.)

Bij het besluit met welke organisatie een samenwerkingsverband moet worden gevormd, moet het kantoor eerst de diensten bepalen waarvoor zij waarschijnlijk naar andere kantoren zal verwijzen. Hierna kan naar mogelijke partners worden gekeken (zie de voorbeelden in Tabel 6.17).

Tabel 6.17 Doellijst van mogelijke allianties

Specialisatie	Naam kantoor of persoon	Voorkeursafpraak	Benodigde handeling	Door wie	Wanneer
Financiële planning	Scherpe planning	Joint venture	Bespreking	PK	15 april
Effectenmakelaar	Jansen Vermogensbeheer	Samenwerking	Lunch	PK & GG	31 mei
Audit en assurance	Smit & Co	Verwijzing	Bespreking	PK	25 juni
Business coaching	Maximus Consulting	Potentiële fusie	Due diligence	Derde kantoor	15 oktober

8.1 Veel voorkomende vragen bij verwijzingen of introducties

Als u klanten introduceert of doorverwijst naar een ander kantoor, doen zich een aantal vragen voor. Het gaat hierbij om vragen of dit kantoor:

- de klant wel een goede, zakelijke ervaring biedt;
- de dienst wel levert met een standaard zoals verwacht door de klant en door u;
- de klant niet teleurstelt of tegen zich in het harnas jaagt; of
- de relatie tussen klant en u niet verstoort.

Deze zorgen vinden allemaal hun oorsprong in het feit dat de meeste kantoren de relaties met hun klanten met hand en tand verdedigen. De meeste kantoren zullen er alles aan doen om hun klanten te behouden voor een lange en gezonde relatie.

Voordat u doorverwijst, doet u er verstandig aan om een “mini due diligence” van elkaar uit te voeren. Zo weten beide kantoren zeker dat elk ten aanzien van het klantwelzijn hetzelfde voor ogen heeft en is een goede zakelijke ervaring voor de klant gegarandeerd.

De vragen in onderstaande tabel helpen u bij het bepalen naar de manier waarop de partner waarnaar u doorverwijst aankijkt tegen klantenservice en -tevredenheid.

Tabel 6.18 Bepalen opvattingen t.a.v. klanttevredenheid van de partner waarnaar u doorverwijst

Vraag	Antwoord/opmerking
1	Beschrijf hoe u en uw kantoor door ons naar u verwezen klanten afhandelen.
2	Wat is uw houding en die van uw kantoor ten aanzien van klantenservice?
3	Hoe garandeert u dat onze klanten bij uw kantoor een goede zakelijke ervaring zullen hebben?
4	Beschrijf het niveau van de klantenservice die u en uw kantoor hanteren.
5	Welke garanties kunt u geven dat u onze klant niet tegen u in het harnas jaagt of onze relatie met de klant verstoort?
6	Voor welke diensten moeten wij naar andere kantoren verwijzen? (Zie volgende hoofdstuk.)

Na deze besprekingen krijgen de kantoren een beter begrip van de servicestandaard van de ander. Ook stelt het de kantoren in staat om de verwachtingen naar elkaar toe helder te krijgen.

De verschillende strategieën om een volledig dienstenaanbod aan het klantenbestand en de markt te kunnen leveren, worden hieronder uiteengezet.

8.2 Fusies

Fusie betekent dat twee kantoren samengaan in één nieuw kantoor. Dit is in Module 3 besproken als groeistrategie en is minstens zo belangrijk bij het overwegen van de levering van diensten.

Er zijn een aantal vragen die zich vaak voordoen bij een fusie. Verschillende bedrijfsculturen brengen vaak vragen aan het licht over:

- Arbeidsethos;
- Balans werk-privé;
- Werkmethoden;
- Vermenging van persoonlijkheden;
- Human resources;
- Verschillende verwachtingen;
- Techniek;
- Praktijk op gebied van facturatie en inning van vorderingen;
- Verschillen in rendementen; en
- Twee worden één.

Ook zijn er een aantal voor- en nadelen waar rekening mee moet worden gehouden.

Voordelen

- In het gecombineerde kantoor worden de unieke pluspunten van elk kantoor samengevoegd, waardoor ze toegankelijk zijn voor iedereen.
- Er zijn schaalvoordelen te behalen: een efficiënter team verzet vaak meer werk.
- Dubbel werk en bepaalde dubbele functies worden voorkomen.

Nadelen

- Een fusie is een extreme stap als u maar één of twee extra diensten wilt aanbieden.
- De problemen rond de fusie kunnen ertoe leiden dat er flink minder aandacht voor het bedrijf is. Dit kan een negatieve invloed hebben op de winstgevendheid, de workflow en de algemene klantervaring.

8.3 Haal specialisten in huis

In plaats van twee kantoren te fuseren, kan een kantoor ook een partner of senior manager met de gezochte specialistische ervaring bij een ander kantoor weghalen.

De specialist kan een klein team om zich heen hebben, dat ook bij het nieuwe kantoor aan de slag gaat. Dit betekent in feite dat het kantoor een nieuwe afdeling kan creëren en zo het dienstenaanbod verbreedt.

Voordelen

- Eenvoudige aanpak.
- Meestal minimale verstoring.

Nadelen

- Het aantrekken van de juiste persoon kan duur zijn.
- Als het niet werkt, was het een duur experiment.

8.4 Samenwerking

Als twee of meer kantoren of specialisten bij kantoren op projectbasis met elkaar samenwerken om problemen van klanten op te lossen, wordt dat een samenwerkingsverband genoemd.

Voordelen

- Elke partij behoudt zijn eigen identiteit en structuur.
- De gezamenlijke focus ligt op het tevreden stellen van de klant en voldoen aan de klanteisen.
- Elke partij kan zijn gespecialiseerde vaardigheden gebruiken waar de klant weer baat bij heeft.
- De vergoeding van de opdracht wordt vaak gedeeld op basis van de projectbijdrage.

Nadelen

- Er kunnen zich problemen voordoen als middelen slechts af en toe worden gedeeld.
- Geen centrale administratie.
- Er kunnen zich conflicten voordoen, omdat één partij de rol van leider op zich moet nemen.

8.5 Doorverwijzingen

Eén kantoor verwijst werk door naar een ander kantoor (zie Tabel 6.19). Doorverwijzingsregelingen zijn zeer populair.

Sommige zijn strikt gereguleerd met een minimaal aantal onderlinge verwijzingen per maand. Andere zijn minder strikt en meer een soort afspraken tussen de kantoren om desgewenst werk naar elkaar te verwijzen.

Bij sommige regelingen betalen de kantoren elkaar een verwijsvergoeding die meestal in verhouding staat tot de projectwaarde. Andere gebruiken geen vergoedingen, omdat het kantoor gewoon wil dat het probleem van de klant door de meest geschikte persoon wordt opgelost.

Voordelen

- Deze regelingen zijn flexibel van aard.
- Deze regelingen zijn flexibel wat financiën betreft.
- Deze regelingen zorgen ervoor dat elk kantoor zich op zijn eigen specialisatie kan blijven richten.
- Iedere partij behoudt zijn onafhankelijkheid.

Nadelen

- De verwijzende partij heeft geen controle over de prestaties van het kantoor waarnaar is verwezen.
- Werk van lage kwaliteit door het kantoor waarnaar is verwezen, kan het verwijzende kantoor een negatief imago opleveren.
- Het verwijzende kantoor moet vertrouwen op het vermogen van het kantoor waarnaar is verwezen.

Kijk in de regelgeving of vraag om meer informatie over het ontvangen van verwijsvergoedingen of provisies. Ethische gevaren en garanties komen in Module 7 aan bod.

Tabel 6.19 Voorbeeldplan voor de levering van een compleet aanbod van kwaliteitsdiensten

Door klant en/ of markt vereiste diensten	Door ons geleverde diensten	Strategie voor levering van niet door ons geleverde diensten	Benodigde handeling	Door wie	Wanneer
Belasting	Belasting	Niet van toepassing	N.v.t.		
Audit		Verwijzen naar audit- kantoor	Relatie aangaan met professionele colle- ga's die auditediensten leveren	PK	31 maart
Secretariële diensten	Secretariële diensten	Niet van toepassing	N.v.t.		
Waarderingen en due diligence		Verwijzen naar gespe- cialiseerd kantoor	Juiste kantoor vinden. Vraag professionele collega's naar be- trouwbaar kantoor	PK	25 juni
Liquidatie		Verwijzen naar gespe- cialiseerd kantoor	Neem contact op met eerdere collega's	PK	Zo spoedig mogelijk
Planning van opvolging		Verwijzing, eventueel fusie	Lunch met Brian om dit te bespreken	PK en BC	7 oktober

09 | Facturen en inning

In deze module is al het nodige gezegd over het belang van een goede zakelijke relatie met uw klant. Het is echter minstens zo belangrijk dat u voor het verrichte werk wordt betaald. Het volgende deel gaat over het debiteurenbeheer en beproefde inningstechnieken, waarna enkele redenen aan bod komen waarom sommige klanten niet betalen.

9.1 Debiteurenbeleid

Gebruik deze tips voor het uitwerken van een effectieve aanpak van debiteurenbeheer.

- Werk een debiteurenbeleid uit. Schrijf een helder en beknopt debiteurenbeheer dat voor alle klanten geldt.
- Overweeg flexibele afspraken voor uw grotere klanten.
- Werk heldere voorwaarden uit en zorg ervoor dat uw klanten volledig bekend zijn met uw algemene voorwaarden.
- Implementeer het beleid: train uw medewerkers in het beleid en in de toepassing ervan.
- Screen potentiële klanten: het heeft geen zin om nieuwe klanten aan te trekken als die niet betalen.

9.2 Inningstechnieken

Met deze technieken kunnen openstaande betalingen beter worden geïnd.

- Leg uw betalingsvoorwaarden en verwachtingen vanaf het begin duidelijk uit.
- Zorg dat uw klanten ze begrijpen.
- Begroot uw tarieven waar mogelijk van tevoren (meestal het geval).
- Biedt betalingsalternatieven aan.
- Volg schulden systematisch en regelmatig op.
- Vervang de termijnen van uw debiteuren van “Nu, 30 dagen, 60 dagen, 90 dagen, 90+ dagen” door “Nu verschuldigd” en “Achterstallig.”
- Begin al vroeg met de follow-up.
- Zorg dat uw klanten eenvoudig kunnen betalen.
- Voor het effectief innen moet u regelmatig en wekelijks kijken.

Richt u voor het beste resultaat op termijnen die dreigen te worden overschreden, omdat deze het eenvoudigst zijn te innen.

9.3 Een aantal basisregels

- Stuur facturen per e-mail in plaats van per post. Dit gaat sneller en zorgt bovendien dat u online rapporten hebt.
- Factureer zo snel mogelijk na het leveren van de dienst.
- Begin al vroeg met het proces voor de follow-up.
- Wacht niet met de follow-up. Als de termijn is overschreden, moet u de klant een herinnering sturen dat de termijn is overschreden.

- Wees altijd netjes en professioneel.
- Het innen moet een proces zijn en geen bestraffing.
- De meeste klanten zijn eerlijk en willen betalen als dat moet.
- Een reeks vriendelijke, niet-confronterende herinneringen zal de meeste klanten aanzetten tot betalen.
- Wees volhardend en consistent.
- Overweeg de voordelen van het aanbieden van lokkertjes, zoals kleine kortingen voor vroeg of op tijd betalen.

Zoals u ziet gaat het bij dit proces vooral over communiceren met klanten om te garanderen dat ze zich volledig bewust zijn van de eisen van uw kantoor.

Eén van de geheimen achter goede incasso is een systeem waarmee uw klanten eenvoudig en op tijd kunnen betalen. Een goed incassosysteem begint met het eerste klantcontact en volgt het hele werkproces tot het factureren en de follow-up ervan.

Het vroegtijdig herkennen van klanten met slechte bedoelingen ten aanzien van de betaling van hun rekeningen bepaalt uiteindelijk het succes of niveau van frustratie van uw systeem. Als u geen systeem hebt, zullen de resultaten gegarandeerd slecht zijn.

9.4 Waarom klanten niet betalen

Er zijn normaal gesproken een aantal redenen die u in de meeste gevallen kunt oplossen.

1. De klant heeft een echt geschil

De beste aanpak is een vroegtijdige follow-up. Met een herinnering kosten geschillen alleen maar meer tijd en het is een stuk eenvoudiger om een klacht op te lossen als het probleem nog vers is.

Negentig dagen wachten voordat een probleem is opgelost, zal uw kansen op een succesvolle oplossing en betaling van alle verschuldigde bedragen flink terugbrengen.

2. De klant is onzorgvuldig

De klant vergeet de factuur te betalen of begrijpt niet wanneer deze moet worden betaald. Het kan zijn dat u niet duidelijk genoeg bent geweest over uw voorwaarden.

U doet er het beste aan om op tijd te beginnen en ervoor te zorgen dat uw klanten zo eenvoudig mogelijk kunnen betalen. Een herinnering is een vriendelijk gebaar en pakt bij deze groep vaak heel goed uit. Er zijn nog veel meer dingen die u kunt doen voordat u de factuur verstuurt en waarmee uw kansen om op tijd te worden betaald aanzienlijk verbeteren. Het is belangrijk om heel helder naar uw klant toe te zijn ten aanzien van uw voorwaarden en verwachtingen.

3. De klant is chaotisch

Nogmaals, u doet er het beste aan om op tijd te beginnen en ervoor te zorgen dat uw klanten zo eenvoudig mogelijk kunnen betalen. Een klant die nu chaotisch is, is dat over zestig dagen ook nog. Sluit niet aan bij de andere crediteuren: neem het voortouw.

4. De klant heeft geen geld

De intentie is er, maar het geld ontbreekt. Nogmaals, u doet er het beste aan om op tijd te beginnen en ervoor te zorgen dat uw klanten zo eenvoudig mogelijk kunnen betalen. Zorg dat u in een vroeg stadium afspraken over de betaling maakt. Zo vergroot u de kans dat alle verschuldigde bedragen worden betaald. Kleine regelmatige betalingen bevestigen de intentie van de klant.

Als ze echt in de problemen zitten, is het belangrijk om dit in een vroegtijdig stadium te ontdekken. Zo voorkomt u extra werk. Ook kunt u het als een kans zien om de klant te helpen bij het ordenen van de problemen.

5. De klant maakt zich niet druk en maakt het niet uit

De beste aanpak is vroeg te beginnen en te zorgen dat u moeilijk te negeren bent. Het is zaak bij dit soort klanten vasthoudend te zijn. Overweeg ook alternatieve betalingsregelingen voordat u meer zaken doet.

U moet verder beoordelen in hoeverre u met dit soort klanten wilt samenwerken, omdat ze waarschijnlijk geen doelklanten van u zijn.

6. De klant is oneerlijk

Dit is niet het type klanten waarmee u zaken zou moeten doen. De beste aanpak is vroeg te beginnen en te zorgen dat u moeilijk te negeren bent. Zorg dat u niet emotioneel wordt in uw communicatie met deze klant. Zorg dat u intern regels hebt opgesteld en dat uw inningssysteem consistent wordt gevolgd.

Voer geen verdere werkzaamheden meer voor deze klant uit en bepaal de exit-strategie voor als de verschuldigde bedragen zijn voldaan.

9.4.1 De opdrachtbevestiging

In de opdrachtbevestiging staan de zakelijke voorwaarden van het kantoor. Elk kantoor moet goed nadenken over de manier waarop de algemene voorwaarden in de opdrachtbevestiging moeten worden opgenomen. Dit vormt namelijk sterk bewijs bij geschillen, vooral als de klant de opdrachtbevestiging voor akkoord heeft ondertekend.

10 | Conflicten oplossen en arbitragediensten

Deze module gaat over het ontwikkelen van klantrelaties. Helaas lopen dit soort relaties soms ook wel eens stuk. In dit hoofdstuk concentreren wij ons op de relatie tussen de klant en het kantoor, maar de besproken strategieën gelden even goed voor andere relaties, zowel zakelijk als privé.

10.1 Vijf tekenen van beginnende conflicten

Om een conflict te kunnen oplossen, moet u zich er eerst bewust van zijn dat er een conflict of beginnend conflict is. U moet gevoelig zijn voor de signalen van beginnende conflicten. Er zijn vijf niveaus om de ernst van een conflictsituatie te onderscheiden.

1. Ongemak

Ongemak is het vage gevoel dat er iets niet helemaal in de haak is tussen u en de klant, ook al is er niks hardop uitgesproken of gedaan. Dit is een goed moment om de ander te benaderen en te bepalen of er wel of geen probleem is.

Denk na over de mogelijke oorzaken voor het ongemakkelijke gevoel, zowel bij uzelf als bij de andere persoon of bij de hele situatie. Vraag uzelf welke stappen u kunt nemen, welke vragen u kunt stellen, wat u op dit moment kunt doen om het probleem boven tafel te krijgen of te verlichten.

De eerste stap moet zijn om het probleem boven tafel te krijgen. Het kan moeilijk zijn uzelf hiertoe te zetten, maar het is wel een belangrijke stap.

2. Incidenten

Dit is wanneer er een klein conflict of een verschil van mening tussen u en de klant is geweest. Hoewel u niet echt boos bent, kan het u wel genoeg storen, verbazen of ergeren om er een dag of twee aan te blijven denken. Dit is een gradatie erger dan “ongemak”.

U kunt er voor kiezen het probleem met uw klant te bespreken om helderheid te krijgen over de eventuele problemen of de gevolgen van het verschil van mening. Als u dit echter erg vervelend vindt, kunt u het laten rusten en de tijd alle eventuele wonden laten genezen.

3. Misverstanden

In situaties waarin uw klant en uw kantoor verschillende verwachtingen hebben of de communicatie onvolledig is, kunnen woorden en daden verkeerd worden opgevat. Helaas kan dit vaak tot misverstanden leiden. Dit geldt vooral als er niet gerapporteerd wordt of als er geen openheid tussen klant en kantoor is.

Het gevolg is dat u steeds meer de nadruk gaat leggen op die zaken die bevestigen wat u over de ander of de situatie begon te geloven. Het wordt een “zelf vervullende voorspelling”, omdat u steeds meer zaken zult gaan zien die u sterken in uw overtuiging dat de fout bij de klant ligt.

4. Spanning

Bij een gespannen klantrelatie worden uw gevoelens en de perceptie van vrijwel alles wat zij zeggen of doen negatief beïnvloed. Een eenvoudig misverstand kan op die manier al heel snel escaleren.

In deze situaties zult u het moeilijk vinden om samen te werken zonder u ongerust of defensief te voelen. U maakt zich waarschijnlijk zorgen dat u de klant verliest en denkt aan de mogelijke schade voor uw kantoor of uw reputatie als gevolg ervan.

5. Crisis

In een crisissituatie neigen mensen ernaar zich extremer te gedragen dan zij normaal gesproken zouden doen. Dit kan, afhankelijk van de stappen die de klant of het kantoor neemt, ernstige gevolgen hebben voor een kantoor.

Voorbeelden van gedragingen bij een crisis zijn fysiek geweld of dreigen ermee, verbaal en emotioneel misbruik, kapotmaken van eigendommen of het stuklopen van de klantrelatie. Dit wordt vooral problematisch voor een bedrijf als de klant juridische stappen tegen het kantoor neemt of het kantoor bij de beroepsorganisatie aanmeldt.

10.2 Een conflict hanteren

Gelukkig kunt u deze stadia op een aantal manieren aanpakken. Het is belangrijk deze methoden te leren, omdat u nooit weet wanneer u ze nodig hebt.

1. Reageer niet, maar geef antwoord!

- Blijf rustig en in het heden.
- Adem diep in om uzelf te herpakken.
- Bewaar uw kalmte; blijf ontvankelijk.
- Houd uw emoties, reacties en lichaamstaal in bedwang.
- Denk eraan hoe u overkomt op de ander.

2. Laat uw mening varen.

- Wees niet defensief.
- Respecteer de behoefte van de ander om zich te uiten.
- Negeer uw mening even.
- Probeer flexibel te zijn en overweeg opties.
- Vraag wat er nodig is om het probleem op te lossen.

3. Richt uw aandacht op de ander.

- Luister actief en denk na over de gevoelens en wat de ander heeft gezegd.
- Luister zodat mensen kunnen en willen praten.
- Luistert u werkelijk? Is dat duidelijk?
- Bevestig het belang van de kwesties en zorgen van de ander.

4. Streef naar helderheid.

- Controleer, verhelder en bevestig door open en reflecterende vragen te stellen.
- Kijk eerlijk naar problemen, gevolgen en mogelijke oorzaken.
- Kijk naar mogelijkheden voor wat u hoort.
- Wat zou in goede aarde vallen? Wat zou niet in goede aarde vallen?
- Zie het probleem in een bredere context. Zien mensen het totaalplaatje of alleen hun eigen zienswijze?

5. Breng uw mening naar voren.

- Leg uit hoe het voor u is, gebruik beweringen die uw mening duidelijk onderbouwen.
- Blijf trouw aan uw waarden, principes en doelen.
- Breng uw eigen behoeften en zorgen assertief naar voren, maar niet agressief.
- Pak de problemen aan, maar niet de persoon. Praat zo dat mensen luisteren.
- Wees zacht naar mensen, maar hard naar het probleem toe.

6. Ga op zoek naar een win-winsituatie.

In een win-winsituatie is rekening gehouden met de behoeften en zorgen van beide partijen.

- Wat zijn de beste opties om aan de behoeften van beide partijen te voldoen?
- Ga op zoek naar een gemeenschappelijke basis en bouw hierop voort.
- Wat helpt bij het bereiken van oplossingen die voor iedereen bevredigend zijn?
- Zou meer tijd of informatie helpen?
- Bepaal welke problemen de bottleneck zijn en los deze op.
- Werk waar mogelijk samen aan verandering of geef aan waar u het wel en niet mee eens bent.
- Wees creatief en zoek naar mogelijkheden. Wat is de meest positieve uitkomst die u beiden kunt realiseren?
- Sluit verplichtingen en overeenkomsten voor de volgende stappen.

7. Behoud de relatie.

- Beoordeel de voortgang en follow-up.
- Neem de tijd om de relatie te behouden en te versterken.

Zoals u kunt zien is het oplossen van een conflict niet eenvoudig, maar er zijn tools en technieken om ermee om te gaan. De relatie met uw klant is belangrijk en heeft vergaande consequenties. Door het conflict beter te begrijpen en manieren te vinden om ermee om te gaan, kunt u deze situaties beter aanpakken als ze zich voordoen en een prettige relatie met uw klant behouden.

11 | Een klantrelatie beëindigen

Na de oefening met de klantenindeling bent u in staat om het klantenbestand van uw kantoor te beoordelen. Eén van de resultaten van dit proces kan zijn dat u besluit om bepaalde klantrelaties te beëindigen. Het kan zijn dat ze niet langer in het profiel van uw kantoor passen of dat u na het overwegen van een aantal factoren hebt besloten dat uw kantoor niet langer zaken met hen zou moeten doen. Wat de reden ook is, u moet een belangrijk besluit nemen.

De manier waarop u uw klant laat vertrekken, is heel belangrijk. Er zijn een aantal manieren om een relatie met een klant te beëindigen, waaronder:

- een brief sturen waarin u schrijft dat u niet langer beschikbaar bent voor de klant;
- verhogen van de tarieven tot uw klant u verlaat;
- uw klant doorverwijzen naar een ander accountantskantoor;
- de klant doorverkopen; of
- de klant ontmoeten en de situatie uitpraten.

Alle manieren worden hieronder kort besproken.

11.1 Een brief sturen

Dit is de meest formele en volgens sommigen professionele manier om een klantrelatie te beëindigen. Dit type brieven is meestal kort en bondig. De inhoud zal echter vaak afhangen van de relatie tussen klant en kantoor in de afgelopen jaren. Die bepaalt in hoeverre het kantoor in detail treedt over het beëindigen van de relatie.

Ongeacht de reden is het belangrijk om zo duidelijk mogelijk te maken dat de relatie wordt of is beëindigd en dat de klant elders professioneel advies en service moet gaan zoeken. Ook is het de gewoonte om af te sluiten met een vriendelijke groet en de klant het allerbeste voor de toekomst te wensen.

11.2 Verhogen van tarieven

Deze methode betekent dat de tarieven voor de klant progressief worden verhoogd. De gedachte is dat de klant na verloop van tijd vanzelf de conclusie zal trekken dat het kantoor te duur is en zal vertrekken.

Er zijn echter een aantal problemen met deze strategie.

- De klant vertrekt misschien niet. Als de klant niet vertrekt, hebt u nog wel steeds met hem van doen (hoewel hij in ieder geval wel betaalt!).
- De klant betaalt misschien niet, maar verwacht nog wel dat de werkzaamheden worden gedaan. Als dit gebeurt, hebt u uitgaven voor de voorbereiding van de werkzaamheden, maar duurt het langer voor u wordt betaald.

- De klant kan vervelend (of nog vervelender) worden. De klant kan al vervelend zijn, maar nog vervelender worden. Dit zet uw medewerkers onder nog meer druk en betekent nog meer spanning. Dergelijke druk is de moeite waarschijnlijk niet waard.
- Ze kunnen u wellicht tuchtrechtelijke aanspreken. U overtreedt misschien geen wet- of regelgeving, maar uw klant zal ertegenin brengen dat u niet professioneel handelt.

Een ander mogelijk resultaat is dat uw klant de werkelijke waarde van de diensten van uw kantoor gaat inzien en dat de relatie verbetert.

11.3 Verwijzen naar een ander kantoor

Dit is een vrij populaire methode. Kantoren met verschillende specialisaties of vaardigheden kunnen onderling klanten verwijzen. Het verwijzende kantoor heeft ingezien dat de relatie met de klant niet werkt, maar vermoedt dat de relatie wel zal werken bij een ander kantoor. Het doorverwijzen kan door middel van een brief, een persoonlijke ontmoeting of per telefoon plaatsvinden. Het kantoor behoudt zijn geloofwaardigheid in de ogen van de klant, omdat de klant een alternatieve adviseur heeft en het probleem op een professionele manier is afgehandeld.

11.4 De klant verkopen

Soms is het mogelijk om een aantal klanten te bundelen en te verkopen aan een ander kantoor dat hen waardeert.

11.5 De klant ontmoeten

Deze aanpak verdient de voorkeur. Uiteindelijk heeft de klant die u nu gedag zegt uw kantoor wel jarenlang betaald. Hij heeft u toch op de een of andere manier ondersteund. Maar nu is de relatie, om uiteenlopende redenen, tot een einde gekomen.

Een persoonlijke ontmoeting waar de klant te horen krijgt dat de relatie geen vervolg krijgt, wordt vaak erg gewaardeerd door de klant. Het geeft de klant de mogelijkheid om vragen te stellen. Ook kunnen eventuele misverstanden uit de weg worden geruimd en de beste wensen worden uitgesproken.

12 | Conclusie

Sterke en effectieve klantrelaties zijn de ruggengraat van uw kantoor. Zoals in deze module duidelijk is gemaakt, moet u uw klanten goed kennen en weten wat zij willen. Een goede zakelijke praktijk vereist dat u voldoet aan deze verwachtingen en deze waar mogelijk overtreft. Er zijn verschillende middelen en methoden beschikbaar om u te helpen uw klantrelaties te verbeteren en te verstevigen, waaronder netwerken, verwijzingen en allianties. Ook in het geval van een conflict kunnen goede vaardigheden in het onderhouden van klantrelaties helpen om een positief resultaat te realiseren.

13 | Referenties, aanverwante literatuur en IFAC-bronnen

Referenties en aanverwante literatuur

Anderson, Kristin L. and Kerr, Carrol J. Customer Relationship Management. New York: McGraw-Hill, 2001.

Barcelo, Yan. "Ten ways to add value." CA Magazine, August 2009.
www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/aug/features/camagazine28582.aspx.

Bildstein, Larry. "Retain Clients and Help Them Recover," Journal of Accountancy, February 2010.
www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/Feb/20091638.htm.

Defelice, Alexandra. "Hitting the Target: National Survey Looks at How CPA Firms of All Sizes Stack Up," Journal of Accountancy, April 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103297.htm.

Po-Chedley, David A. Client Relationship Management. Illustrated edition. Amherst, MA: HRD Press, 2001.

Scapens, Robert W., Burns, John, Baldvinsdottir, Gudrun and Ezzamel, Mahmoud. Future Direction of UK Management Accounting Practice. Amsterdam, London: Elsevier, 2003.

Sheth, Jaqdish N. and Sobel, Andrew. Clients for Life: Evolving from an Expert-for-Hire to an Extraordinary Adviser. New York: Free Press, 2002.

Young, Laurie. Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

IFAC-bronnen

IFAC SMP Committee website: www.ifac.org/SMP, inclusief IFACnet
(de meest gebruikte zoekmachine op het gebied van accountancy, toegankelijk via het zoekveld bovenaan iedere pagina)

IFAC, IFAC SMP Quick Poll: May–June Results, juli 2012.
www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Resources praktijkmanagement en tools van IFAC en andere organisaties:
www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Volg de SMP Committe op Twitter @ IFAC_SMP en Delicious @ifacsmppcommittee
(gebruik de tags rechts om te filteren op iedere module van deze handleiding)

SMP/SME Discussieforum:

www.ifac.org/smp/sme-discussion-board

(biedt feedback en bespreekt onderwerpen inzake praktijkmanagement die verband houden met de onderwerpen in deze handleiding)

Bijlage 1 | Case studies

Case study 6.1

Deze case study heeft betrekking op het hoofdstuk 4.3 “Klantverwachtingen overtreffen”.

Kees en Maria zagen een toenemende concurrentie op hun markt. Meer accountants concurreerden met hen om dezelfde klanten en sommige accountants verlaagden hun prijzen om hun marktaandeel te vergroten. Kees en Maria besloten hun klanten meerwaarde te bieden en niet, zoals hun concurrenten, hun prijzen te verlagen.

Ze keken als eerste naar de presentatie van de financiële overzichten van de klanten en kwamen tot de conclusie dat het een goed idee zou zijn om in alle klantoverzichten grafieken op te nemen. Ze bespraken dit met het personeel dat ook van mening was dat het een goede aanvulling op de financiële overzichten zou zijn.

Eén medewerker, Manu, was zeer vaardig met Excel en maakte een aantal sjablonen voor standaardgrafieken. Hij sloeg deze als “Sjablonen” op het computersysteem van het kantoor op, zodat iedereen ze kon gebruiken. Manu leerde het personeel hoe zij de “Sjablonen” met relevante klantinformatie moesten bewerken en opslaan als aparte klantbestanden. Na afloop van de training stuurde Maria iedereen een memo met het verzoek om een serie grafieken voor alle financiële eindoverzichten van alle klanten uit te werken. Kees en Maria besloten voor de meeste klanten een lijngrafiek op te stellen waarin de jaarverkoop tegen de verkoop van het jaar ervoor was uitgezet. Ze wilden bovendien een taartdiagram van de balans. Het personeel kreeg de opdracht bij de opstelling van een eindverslag voor een klant ook deze grafieken uit te werken, tenzij de informatie niet beschikbaar was of het samenstellen te veel tijd zou kosten.

De klanten reageerden zeer positief. De meeste klanten waardeerden de extra informatie in de grafieken, hoewel sommigen bang waren dat het extra kosten zou betekenen. Kees en Maria verzekerden hun klanten er echter van dat de grafieken gratis waren en deel uitmaakten van de dienstverlening, zodat de klanten de ontvangen financiële informatie beter konden begrijpen.

Er deed zich een onbedoeld voordeel voor het kantoor van Kees en Maria voor toen zij grafieken aan de financiële overzichten gingen toevoegen. Nieuwe klanten hadden over de grafieken van het kantoor gehoord en namen contact op met het verzoek om grafieken voor hun financiële overzichten op te stellen.

De belangstelling die de introductie van een eenvoudig iets als grafieken wekte, moedigde Kees en Maria aan om na te denken over andere maatregelen om hun klanten meerwaarde te kunnen bieden.

Case study 6.2

Deze case study heeft betrekking op het hoofdstuk 6.6 “Mogelijkheden voor betere relaties aangrijpen”.

Kees besloot aan het begin van het nieuwe financiële jaar een planningsessie met zijn belangrijkste klanten te beleggen. Hij wilde de planningsessie beperken tot zijn top-vijf klanten om te zien hoe het idee zou uitpakken. De klanten waarmee hij het idee besprak, wilden er graag aan meewerken.

Kees bracht structuur in de sessie aan door de volgende agenda te gebruiken:

Agenda planningsessie

- Hoofddoelstellingen voor het bedrijf bepalen
- Drie te realiseren doelen bepalen voor dit jaar
- Het meest urgente probleem bepalen dat direct moet worden aangepakt
- De belangrijkste mijlpalen bepalen
- SWOT-analyse
- Strategisch plan van de klant vaststellen
- Organisatieschema beoordelen
 - Verantwoordelijkheden toewijzen
 - Verantwoording toewijzen
- Begroting en cash-flow: datum vaststellen voor voltooiing en beoordeling
- Andere zaken
- Datum voor volgende bijeenkomst vaststellen

Kees was erg tevreden over de respons van zijn klanten toen hij begon om samen met hen de zaken te plannen. Hij had verwacht dat de meeste eigenaren al veel tijd in de planning staken en was verbaasd te merken dat de meesten echter maar bar weinig tijd aan dit zeer belangrijke bedrijfsaspect besteedden.

Er was maar één klant die niet echt geïnteresseerd was in de hulp van Kees. Nadat hij de redenen met de klant had besproken, kwam Kees erachter dat de klant Kees als niet geschikt beschouwde op dit gebied en liever zag dat hij zich bezighield met accounting! Alle andere klanten grepen het aanbod van Kees om bij hun planning te helpen echter met beide handen aan.

Eén van de belangrijkste resultaten van de planningsessie was het bepalen van de belangrijkste mijlpalen om ervoor te zorgen dat het bedrijf deze in de loop van het jaar haalt. Als de mijlpalen worden bereikt, weten de eigenaren dat ze op de goede weg zijn om hun jaardoelen te halen. Het betekent verder dat Kees zijn klanten regelmatig door het jaar heen ziet, wat hem de kans geeft om extra diensten te leveren en zo meer opbrengsten te genereren.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl