



## Waarom u niet iedere cliënt uitnodigt in de VIP box

Betere business development in 9 stappen, deel 9

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Zijn al uw cliënten belangrijk? Vast wel. Belangrijk genoeg om ze allemaal uit te nodigen voor bijvoorbeeld een WK finale? En stel dat u een VIP box in het stadion had, zouden al die cliënten er dan in passen? Waarschijnlijk niet. Wat te doen?

In dit artikel wordt ingegaan op welke wijze u de echt waardevolle cliënten kunt onderscheiden van de minder waardevolle cliënten en hoe u vervolgens een gedifferentieerde benadering voor die verschillende cliëntengroepen definieert en in de praktijk brengt.

Dit artikel is het vervolg op het artikel over cliëntenbinding ([ga naar het artikel](#)). In dat artikel werd beschreven:

- De definities (wat is cliëntenbinding wel en wat is het niet).
- Waarom is cliëntenbinding zo belangrijk is voor een duurzaam succesvol kantoor.
- Welke voordelen goede cliëntenbinding met zich meebrengt.

De 3 belangrijkste redenen om cliëntenbinding serieus aan te pakken:

- I. Defensief: Vasthouden bestaande omzet
- II. Offensief: Genereren van nieuwe omzet
- III. Referenties: Ambassadeurs creëren & benutten

In dit vervolgartikel wordt ingegaan op hoe u uw cliëntenbinding kunt organiseren en implementeren. U krijgt handvatten om dit in uw eigen praktijk te realiseren.

## Organisatie & realisatie van professionele cliëntenbinding

Het verhogen van cliëntenbinding verloopt via een proces van 5 duidelijke herkenbare stappen:

1. *Definieer de waarde van de cliënt*  
Stel de waarde vast die elke cliënt vertegenwoordigt voor uw kantoor.
2. *Segmenteren & focus*  
Segmenteer cliënten op basis van de gedefinieerde waarde. Op basis van deze segmentatie wordt een beperkt aantal cliënten geselecteerd die speciale aandacht (focus) krijgen. Voor elk segment wordt een aparte strategie gedefinieerd.
3. *Doelstellingen*  
Voor elk geselecteerd segment wordt vervolgens een SMART<sup>1</sup> doelstelling bepaald. Deze is sturend voor de te ondernemen

activiteiten.

4. *Activiteiten 'Strategie in actie'*  
Het daadwerkelijk uitvoeren van de activiteiten conform de strategie.
5. *Metten & weten*  
Het bijhouden van resultaten (zijn de activiteiten effectief?) en eventueel bijsturen.

### 1. Waarde van de cliënt

Wat is de waarde die elke cliënt vertegenwoordigt voor uw kantoor? Bij veel kantoren is omzet de meest gebruikte maatstaf. Een enkel kantoor kijkt naar winstbijdrage, waarbij dus ook de kosten per cliënt meegerekend worden. Grote cliënten die veel omzet realiseren maar een korting op de uurtarieven hebben bedongen, zijn vaak minder winstgevend en daardoor van lagere waarde dan bijvoorbeeld de cliënt die normale tarieven betaalt. De zeer kritische cliënten die afboekingen vragen/krijgen zijn vaak ook minder winstgevend en dus van lagere waarde.

#### *Share of wallet*

Als uw cliënt met meerdere kantoren werkt, bent u steeds in concurrentie bij het verdelen van opdrachten (en dus de omzet). Die verdeling is meestal niet evenredig. Hoe groter uw deel van de 'koek' hoe belangrijker de cliënt voor u is. Een objectieve maatstaf hiervoor is share of wallet oftewel uw deel uit de 'juridische' portemonnee van de cliënt. Als een rekensom:

Share of wallet =

Gerealiseerde cliëntomzet bij uw kantoor

Totale besteding juridisch advies door cliënt

De omzet van de cliënt bij uw kantoor delen door de totale besteding aan juridisch advies van de cliënt. De reden dat dit een relevant percentage is, ligt in het gegeven dat als een kantoor bijvoorbeeld een share of wallet heeft van 30% of minder, het zich druk moet maken hoe deze 30% te beschermen tegen de andere, reeds aanwezige concurrentie, en hoe ze dit percentage kan verhogen. Een share of wallet van meer dan 60% is heel mooi want dan bent u het primaire kantoor en zijn er weinig kapers op de kust. Het is wel belangrijk om die 'kapers' in de gaten te houden. Soms zijn dit niche/boutique kantoren die langzaam maar zeker hun share of wallet aan het uitbreiden zijn ten koste van uw omzet. Opletten dus. Een kantoor dat een share of wallet heeft tussen de 30 en 60% is een secundair kantoor en doet er goed aan de relatie te bestendigen en te zorgen dat de andere kantoren (die uit dezelfde ruif eten) niet verdere omzet van hen afsnoepen.

### Hoe weet ik de share of wallet van mijn cliënt?

Door te vragen. Als u een professionele relatie met uw cliënt heeft dan krijgt u antwoord als u vraagt welke andere kantoren ze nog meer inschakelen, voor welke dienstverlening, met welke tevredenheid, met welk budget, met welke kwaliteit e.d.

Heel concreet? "Afgelopen jaar hebben we zo'n € X aan werk geleverd, hoe verhoudt zich dat tot de andere kantoren waar jullie mee werken?"

Samengevat kunt u uw cliënten op basis van uw share of wallet indelen in een van de drie categorieën:

- Hoog > 60% primair kantoor
- Middel 30-60% tweede kantoor
- Laag < 30 % derde kantoor

De verleiding is groot om op basis van deze categorisering een beleid voor cliëntenbinding te bepalen. Dat houdt echter nog geen rekening met de toekomstige waarde van de cliënt.

### Groeipotentieel (inschatting van toekomstige waarde)

Als we kijken naar cliëntwaarde dan kijken we vooral naar het verleden: Wat heeft de cliënt tot op heden bij ons binnengebracht? Maar zoals vaak, zijn resultaten uit het verleden geen garantie voor de toekomst. Het is juist relevant te kijken naar de toekomst. Niet dat u een glazen bol heeft, maar u kunt met behulp van ervaring, inzichten uit de markt en enig onderzoek, heel goed tot een inschatting komen wat de toekomst van een cliënt kan worden.

Het gaat om de kernvraag: Wat is ons groeipotentieel bij deze cliënt? Vanzelfsprekend is dit afhankelijk van veel factoren. Door juist deze veelheid aan invloeden apart onder de loep te nemen kunt u een gewogen oordeel geven over dat toekomstpotentieel. Zal de cliënt komend jaar meer/minder juridische vragen hebben?

Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- Reorganisaties
- Uitbreiding/overnames
- Aansprakelijkheden/claims
- Ontwikkelingen in de bedrijfstak die mogelijk tot aanpassing(en) in de bedrijfsvoering leiden
- Ontwikkelingen in de wet- en regelgeving die mogelijk een impact hebben op de cliënt

### Niet-financiële criteria

Naast financiële criteria zijn er ook andere zaken die van invloed zijn op de waarde van de cliënt:

- De ambassadeursrol: een cliënt die zijn relaties verwijst naar uw kantoor heeft een waarde voor uw kantoor die veel verder gaat dan de omzet alleen.
- Reputatie van de cliënt: een grote bekende naam op uw cliëntenlijst wordt door andere potentiële cliënten gezien als een teken van kwaliteit.
- Reputatie van een zaak: zoals de afwikkeling van een groot faillissement (V&D, Imtech, etc.), het optreden in de Ondernemingskamer of het bijstaan van een bekende persoon, dragen bij aan de imago-versterking van uw kantoor en is dus letterlijk 'waardevol'
- Vakinhoudelijke uitdaging van een complexe zaak waarin de juridische vraagstelling u in

staat stelt om uw kennis en vaardigheden te etaleren en ervaring verder te laten groeien. Ook dat heeft waarde.

- Kwaliteit van de samenwerking: als de onderlinge afstemming en communicatie snel en soepel verlopen is dat niet alleen plezierig, het scheelt ook tijd en dus in de kosten.

Als u deze analyse doet, kan de toekomstige waarde van de cliënten ingedeeld worden in 3 segmenten:

- Groot groeipotentieel >10%
- Klein groeipotentieel <10%
- Nul/negatief groeipotentieel <1%

## 2. Segmenteren & focus

Door share of wallet te combineren met groeipotentieel ontstaat een goed overzicht van het cliëntenbestand en de verschillen tussen de diverse segmenten.

**Figuur 1**

Analyse		Share of wallet			Cliënten
		Hoog	Middel	Laag	
Groeipotentieel	Groot	Zeer waardevol	Investeringscliënten	Groeidiamanten	
	Klein	Belangrijk	Stuck in the middle	Niet belangrijk	
	Nihil	Hoeksteen van de kantooromzet	Nulinvestering	Geen waarde	

**Figuur 2**

Strategie/Focus		Share of wallet			Cliënten
		Hoog	Middel	Laag	
Groeipotentieel	Groot	Binnenhalen & beschermen	Investeren	Ontwikkelen	
	Klein	Omzet behouden	Consolideren	Loslaten	
	Nihil	Relatie behouden	Omzet behouden	Afstoten	

Figuur 1 laat gedetailleerd zien hoe die verschillen in waarde zich tot elkaar verhouden. Voor elk van deze 9 segmenten kan een aparte focus/strategie gedefinieerd worden die rekening houdt met de specifieke kenmerken van dat segment. Daarmee komt cliëntgerichtheid ook dichterbij (figuur 2).

### 3. Doelstellingen

Voor ieder geselecteerd segment wordt een SMART<sup>1</sup> doelstelling bepaald. Deze is sturend voor de te ondernemen activiteiten. Het zal u niet vreemd voorkomen dat doelstellingen voor zeer waardevolle cliënten anders geformuleerd worden dan die voor cliënten met minder waarde: als het groeipotentieel negatief is dan is omzetgroei immers een zinloos doel. Bij een zeer waardevolle cliënt zal die omzetgroei (gezien het geïdentificeerde groeipotentieel) juist bovenaan de lijst staan.

Deze doelstellingen hoeven niet uitsluitend gerelateerd te zijn aan omzetgroei. Ook andere elementen als loyaliteit en rendement zijn zaken, die voor de langetermijngezondheid van het kantoor en haar cliëntrelaties van grote waarde kunnen zijn.

Hier een opsomming van doelstellingen die in de afgelopen jaren bij verschillende kantoren zijn opgesteld:

- Omzetbehoud/-groei
- Behoud van cliënten
- Uitbreiding van het aantal contactpersonen van beide kanten
- Ambassadeurs creëren
- Cross selling van andere diensten
- Afhankelijkheid verkleinen
- Afzet nieuwe diensten
- Tariefstelling aanpassen
- Productontwikkeling

Het lijkt aantrekkelijk om meerdere doelen per cliëntsegment te definiëren. Het risico is dan dat de focus te veel verspreid wordt en daarmee de aandacht en navenante kansen op het succesvol realiseren van die doelstellingen afnemen. Een maximum van 2 doelstellingen per cliëntsegment is aan te raden.

### 4. Activiteiten

Uiteindelijk is het zaak om de gestelde doelstellingen te realiseren door het uitvoeren van een aantal concrete activiteiten. Veel advocaten en notarissen denken daarbij vooral aan binding op het relationele, menselijke vlak en de bijbehorende activiteiten liggen dan vooral in de informele sfeer. Maar er is meer. Naast de individuele binding zal ook de binding met andere delen van de organisatie van de cliënt bijdragen aan nauwere banden. En naast de relationele elementen zijn er ook inhoudelijke/zakelijke elementen die een bijdrage (kunnen) leveren aan een meer en betere cliëntenbinding. We kunnen deze 4 stromingen in een figuur samenvoegen, waarbij voor elk van de 4 combinaties verschillende activiteiten te bedenken zijn. Zie figuur 3 op de volgende pagina.

Voor de juiste keuze van activiteiten moet (weer) gekeken worden naar de cliënt: Wat past bij hem/haar, het kantoor? Oftewel, bekijk uw activiteit door de bril van de cliënt en vraag u af of dat wat u bedenkt passend, persoonlijk, verrassend en relevant is voor uw cliënt. Schroom daarbij niet om via de wandelgangen te informeren wat de voorkeuren zijn van de cliënt. Het is ook verstandig om, desnoods via dezelfde wandelgangen, te controleren of uw initiatief in goede aarde zal vallen. Niets is zo vervelend voor u èn voor

uw cliënt als u een uitnodiging stuurt bijvoorbeeld voor een voorstelling die uw cliënt al gezien heeft, of dat u uw cliënt uitnodigt voor een lunch in een goed steakhouse terwijl uw cliënt vegetariër is. Dus, gebruik de beschikbare kennis over uw cliënt.

### De follow-up van contactmomenten

Het liefst leidt ieder contact met een cliënt tot een nieuw dossier. Helaas is dat meestal niet het geval. Daarop concentreren en 'door-duwen' werkt averechts: uw verkoopinspanning zal niet gewaardeerd worden (te pushy) en daardoor ook niet gehonoreerd worden. Bovendien draagt het niet bij aan de onderlinge verstandhouding met alle mogelijke negatieve gevolgen voor het volgende contact.

Het is echter wel noodzakelijk dat elk contact wordt opgevolgd. Deze follow up is vooral

bedoeld om de communicatie en interactie levendig te houden. Aan de u om deze follow up te regisseren: dat wil zeggen dat hij bij het afsluiten van het contactmoment het initiatief houdt in het organiseren van de volgende stap, het volgende contactmoment. Vergelijk het met de actielijst aan het einde van een vergadering, die kort de afspraken weergeeft over wie wat gaat doen en wanneer. Ook bij cliëntenbinding is het maken van dergelijke afspraken de basis van een goede follow-up. Zowel na afloop van een inhoudelijke cursus bij de cliënt of aan het einde van de informele lunch, is het een goed gebruik om samen stil te staan bij de vraag "What's next?". Enkele eenvoudige vragen ter illustratie, zie figuur 4. Door op deze manier helderheid te geven (en te vragen) over de follow-up en door te doen wat u belooft, creëert u een soepele overgang naar het volgende contactmoment en bouwt u

Figuur 3



verder aan de relatie. Het is zinvol om ervoor te zorgen dat de cliënt ook bijdraagt. Dat de cliënt ook iets doet om de interactie levendig te houden. Vraag de cliënt om ook iets te doen. Dit hoeft niet iets groots te zijn. De snelheid en kwaliteit waarmee de cliënt bijdraagt aan de follow-up is ook een goede indicatie van zijn betrokkenheid en motivatie.

## 5. Meten & weten

Binding van cliënten is niet een vrijblijvende bezigheid, die alleen niet-declarabele uren en kosten met zich meebrengt. Het resultaat moet gemonitord en geëvalueerd worden en zo nodig bijgestuurd worden. Het bijhouden van 'wie-doet-wat-met-welke-client' vraagt weliswaar enige inspanning, tijd en nauwkeurigheid, maar levert in combinatie met gemeten resultaten een schat aan kennis en inzicht op, ten aanzien van effectiviteit van in-

spanningen, efficiency van de kantoorgenoten (en daarmee inzicht in de z.g. 'best practices') waar anderen hun voordeel mee kunnen doen. Het meten van resultaten bestaat uit 2 elementen: een kwalitatief en een kwantitatief deel.

### *Kwalitatief*

- Bekendheid: Zoals andere rechtsgebieden, nieuwe diensten en evenementen
- Aanwezigheid: Denk hier aan evenementen, netwerkbijeenkomsten e.d.
- Waardering: Dit voor het kantoor en haar activiteiten

### *Kwantitatief* (aantallen en opbrengsten)

- Referenties
- Verwijzingen
- Introducties
- Meerwerk/nieuwe dossiers
- Omzetgroei

**Figuur 4**

Na de inhoudelijke cursus	Na de informele lunch
Hoe ga je deze kennis gebruiken?	Goed om bijgepraat te hebben. Ik stuur je volgende week dat document.
Graag bel ik je volgende week over je ervaringen met deze cursus. Ik ben vooral benieuwd hoe jij tegen de materie aankijkt.	Fijn dat je me wilt introduceren bij ... Ik bel morgen voor de contactgegevens.
Heb je behoefte aan de sheets? Mail mij de namen van je collega's die deze ook willen krijgen?	Goed om te horen dat je teamuitbreiding is gelukt. Ik neem volgende week graag contact op met je nieuwe adjunct.
Volgende week even bellen over hoe dit bij jullie geïmplementeerd kan worden?	Ik zorg dat mijn collega contact opneemt met je exportmanager.

De informatie om deze analyse uit te voeren is te vinden door gebruik te maken van:

- Financiële kantooradministratie
- Klanteninformatiesysteem
- Eigen inzichten en ervaringen van betrokken juristen, maar ook van andere kantoor-genoten
- Periodieke gesprekken met de cliënt

Daarbij is het u goed te realiseren dat de opbrengst van de inspanningen soms enige tijd op zich kan laten wachten.

### **Tot slot**

Het binden van cliënten is een zeer efficiënte manier om de kantooromzet op peil te houden en te doen groeien. Een succesvolle aanpak is gestoeld op een combinatie van:

- Kennis van de cliënt
- Actieve interesse in de cliënt
- Planmatige en doelgerichte aanpak
- Gedifferentieerde benadering per cliënt die past bij die cliënt en bij zijn waarde voor het kantoor.
- Follow-up

---

Noot:

<sup>1</sup> SMART. De letters van SMART staan voor:

- Specifiek - Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar - Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Acceptabel - Zijn deze doelen acceptabel voor de doelgroep en/of het management?
- Realistisch - Is het doel haalbaar?
- Tijdsgebonden - Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?