



Cliëntenbinding winstgevender dan acquisitie maar minder sexy

Betere business development in 9
stappen-deel 6

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Dit artikel is in twee delen gesplitst vanwege de omvang van het onderwerp. In dit eerste deel van het artikel gaan we in op het 'Wat' en 'Waarom' van cliëntenbinding. Meer specifiek:

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

In het vervolgartikel zal verder worden ingegaan 'Hoe' cliëntenbinding georganiseerd en uitgevoerd wordt. En met vele handvatten om dit in uw eigen praktijk te implementeren.

Klantenbinding, wat is dat?

In het vorige artikel over CRM is onder meer beschreven de manier waarop software kan bijdragen aan binding van uw huidige cliënten. In deze bijdrage wordt dit nu verder uitgediept. Met name omdat velen (ook buiten de advocatuur en het notariaat) cliëntenbinding verwarren met relatiemanagement. Hoewel de 2 termen verwant zijn, zijn er veel verschillen.

Klantenbinding is het behouden en uitbouwen van bestaande relaties met cliënten (en de bijbehorende omzet), zodat deze geleidelijk meer werk brengen (en de bijbehorende groei van de kantooromzet). Het verschil met relatiemanagement wordt helder door de 3 primaire richtingen van cliëntenbinding te beschrijven:

1. *Focus op de zaak en werkwijze*

Hierbij gaat het om de inhoudelijke kant van het werk. Het perfect uitvoeren van opdrachten en door het leveren van een hoge (door de cliënt gepercipieerde) kwaliteit wordt de basis gelegd. Hier bovenop komt ook het meedenken met de cliënt over business en de juridische kanten daarvan waardoor de tevredenheid van de cliënt dermate hoog wordt dat hij geen reden ziet om met concurrenten kennis te maken, laat staan hen opdrachten te gunnen.

2. *Ad hoc*

Veel kantoren besteden slechts af en toe aandacht aan cliëntenbinding. Een uitnodiging voor een (inhoudelijk) seminar, een informele lunch, het bijwonen van een sportief of cultureel evenement, etc. Dit gebeurt meestal niet vanuit de focus

op de klant maar meer doordat de mogelijkheid zich aanbiedt: een sportmarketingbureau biedt een VIP-arrangement aan (bijvoorbeeld voor SAIL Amsterdam) en er wordt besloten om een 10-tal cliënten uit te nodigen. Grote kans dat de partner met een zeilhobby zijn meest “gezellige relaties” uitnodigt, zonder daarbij rekening te houden met de echte waarde die die cliënten hebben voor het kantoor.

3. *Focus op de relatie*

Vooraf voor verwijzers is de relatie belangrijk. Dit omdat ze zelf geen cliënt zijn, maar wel een sterke *Know-Like-Trust* nodig hebben om hun netwerk te verwijzen naar het kantoor. De menselijke factor speelt daarin een belangrijke rol.

Als de focus ligt op de relatie (meer dan op de inhoud) dan is het belangrijk om inzicht te hebben in de verschillende gradaties van relaties: niet alle relaties zijn even waardevol voor het kantoor. Er moet gedifferentieerd worden zodat de belangrijkste cliënten de aandacht krijgen die ze ‘verdienen’ (over de manieren om te kunnen differentiëren komen we later nog te spreken) met behulp van activiteiten waarmee de relatie met de cliënt verstevigd wordt.

Waarom klantenbinding?

“Is er echt nut en noodzaak om tijd, mensen en budgetten beschikbaar te maken voor het binden van cliënten? Ze zijn per slot van rekening toch cliënt, en tevreden? Bovendien, acquisitie is toch veel belangrijker...?”

Deze reacties komen nog steeds regelmatig voor bij (bestuurders van) kantoren. Hiermee wordt een wijdverbreide overtuiging benoemd: omzetgroei kan alleen van nieuwe

cliënten komen. Het lijkt wel de juridisch variant van “wat je van ver haalt is altijd lekkerder”.

Redenen om cliëntenbinding serieus aan te pakken

Er zijn 3 belangrijke redenen om uw huidige cliënten (beter) aan uw kantoor te binden.

1. Defensief: Het vasthouden van de bestaande omzet.
2. Offensief: Genereren van nieuwe omzet.
3. Referenties: Ambassadeurs creëren & benutten.

Defensief (1): het vasthouden van bestaande omzet

- Uw omzet dient beschermd te worden tegen concurrenten (andere kantoren, maar ook de juridische adviseurs bij accountants- en consultancykantoren, of de rechtsbijstands-verzekeraars). Die omzet geeft uw kantoor bestaansrecht en betaalt de rekeningen en salarissen. Het is dus belangrijk dat de cliënt zijn volgende opdrachten bij u brengt.

- Ook al heeft uw cliënt niet direct een nieuw dossier voor u dan is het nog steeds belangrijk om de relatie levend(ig) te houden. U wilt voorkomen dat de genoemde concurrenten een voet tussen de deur krijgen bij uw cliënt. Slagen deze concurrenten erin om een relatie op te bouwen met uw cliënt, dan loopt u het risico dat een toekomstig dossier niet naar u maar naar de concurrent gaat. De daarmee gepaard gaande omzetsdaling kunt u het beste zelf inschatten inclusief de gevolgen voor uw totale kantoorfinanciën.

Offensief (2): Genereren van nieuwe omzet

- Hoewel het vaak niet direct zichtbaar is, hebben bijna alle cliënten een onbenut potentieel (een latente behoefte) aan juridisch advies of assistentie. Potentieel, omdat er in de veranderende wereld heel veel onderwerpen zijn die een juridische toets of controle kunnen gebruiken. Is het niet om problemen op te lossen dan tenminste om ze te identificeren en te voorkomen. Het ‘onbenutte’ bestaat zowel aan de zijde van de cliënt als aan de zijde van het kantoor.

Onbenut door cliënt	Onbenut door uw kantoor
Denkt niet (automatisch) aan uw kantoor.	Onvoldoende profilering naar huidige cliënten.
Is zich niet bewust van de breedte van uw dienstverlening.	Onvoldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen/actualiteit bij de cliënt.
Is niet voldoende op de hoogte van uw ervaring in specifieke bedrijfstakken of met specifieke vraagstukken.	Onvoldoende aandacht voor de cliënt buiten ‘de zaak’ om.
Neemt niet het initiatief om contact op te nemen.	Onvoldoende aandacht voor/actie op cross selling
Wordt op het juiste moment door de concurrent benaderd.	

- Een tweede offensieve reden is dat het rendement van bestaande cliënten circa 5 x hoger is dan bij nieuwe cliënten (Harvard Business Review, Juli 1990). Meer specifiek: het rendement op bijvoorbeeld €5.000 nieuwe omzet bij een huidige cliënt is 5 x hoger dan het rendement op diezelfde nieuwe omzet bij een nieuwe cliënt. De argumenten hiervoor zijn:

- Het is 50% makkelijker om extra werk te genereren bij huidige cliënten dan bij nieuwe cliënten, aldus [Marketing Metrics](#)
- Van uw huidige cliënten zal 60-70% uw andere dienstverlening gaan gebruiken; van uw potentiële nieuwe cliënten is dat slechts 5-20%, aldus [Marketing Metrics](#)
- Loyale cliënten genereren 33% meer omzet dan nieuwe cliënten, aldus [CMO.-com](#)
- Het verhogen van uw klantbehoud met 5% zorgt voor 75% meer winst, aldus [Bain and Company](#)



Deze cijfers spreken boekdelen en toch blijkt vaak dat advocaten en notarissen moeite hebben de achterliggende oorzaken hiervoor te bevatten. Ze liggen echter wel enigszins voor de hand:

- *Minder acquisitiekosten*

U hoeft u niet te introduceren: de *Know-Like-Trust* is al gerealiseerd.

- *Beter begrip van wensen/behoefte*

U weet welke onderwerpen hoog op de prioriteitenlijst staan en bent dus sneller en beter in staat om te adviseren en bij te dragen aan denk- en beslissingsprocessen.

- *Gebruik van bestaande kennis over de cliënt en organisatie*

U heeft ervaren hoe de cliënt graag wil dat communicatie, overleg en besluitvorming lopen. U weet voor welke onderwerpen u proactief actie kunt ondernemen en bij welke functionarissen en op welk niveau dat het beste kan gebeuren. Ook nieuwe kantoorgenoten, die voor de cliënt gaan werken, kunnen snel bijgepraat en geïnformeerd worden.

- *Efficiëntere samenwerking*

Het delen van kennis en inzichten, de besluitvorming en voorafgaande informatie-uitwisseling, het plannen van taak- en budgetverdeling en de snelheid waarmee u en uw cliënt elkaar begrijpen; alles gaat sneller en makkelijker.

Referenties (3): Ambassadeurs creëren & benutten

Alleen echt tevreden cliënten blijven hun werk bij uw kantoor brengen. Daarnaast hebben ze ook een netwerk waaraan ze dat vertellen: uw cliënt wordt daarmee een belangrijke doorverwijzer van werk. Hij wordt uw ambassadeur waardoor u en uw kantoor toegang kunnen krijgen tot een netwerk waar u wellicht normaal geen toegang toe heeft. Dat kan zeer waardevol zijn zowel op korte als op langere termijn: *Know-Like-Trust* komt sneller tot bloei als onafhankelijke anderen dat voor u doen. Dergelijke aanbevelingen zijn sterker en hebben meer en langer effect dan welke acquisitieactiviteit dan ook. (In een volgend artikel de praktijk van deze referral marketing).

Voordelen van meer & betere klantenbinding

Als u uw cliëntenbinding prioriteit geeft en daadwerkelijk goed georganiseerd heeft, dan levert dat u en uw cliënt een aantal grote voordelen op (zie onderstaande overzicht)

Tot slot

In dit artikel hebben we het ‘Wat’ en ‘Waarom’ van betere cliëntenbinding beschreven met daarbij ook de voordelen die u, uw kantoor maar ook uw cliënten daarvan kunnen genieten.

In deel 2 over cliëntenbinding zullen we dit praktisch maken: ‘Hoe’ kunt u de cliëntenbinding gaan organiseren en ‘Wat’ is daarvoor nodig. Enkele tippen van de sluier opgelicht:

1. Creëer heldere verwachtingen vanaf het begin en zorg dat u deze gemaakte beloften nakomt.
2. Wees de expert. De zogenaamde ‘trusted advisor’ die proactief communiceert met cliënten over ontwikkelingen in hun branche die hen mogelijk kunnen raken.

3. Bouw aan een vertrouwensband door middel van relaties. *Know-Like-Trust* is fundamenteel voor zakelijke relaties en is daarmee voorwaardelijk voor het doen van zaken met elkaar.
4. Hanteer een probleemvoorkomende manier van werken – laat problemen niet ontstaan door onduidelijke of overdreven verwachtingen bij uw cliënt. Ook als er geen zaak onderhanden is, is het belangrijk om minimaal elk kwartaal contact te hebben.
5. Gebruik KPI’s om dienstverlening aan cliënten te meten - een prima bron van incentives voor medewerkers om aan te sluiten bij de doelstellingen en ambities van uw cliënten.
6. Bouw ook online aan relaties. Uw cliënten en uw prospects zijn ook online, zorg dat ze ook daar met regelmaat van u en uw kantoor horen, lezen en zien.
7. Luister naar uw cliënt – periodieke inventarisatie van het oordeel van uw cliënt over uw kantoor (en uw concurrent) geven u mogelijkheden om uw dienstverlening te verbeteren.

Voordelen van meer & betere klantenbinding

Voor uw cliënt	Voor uw kantoor
Beter begrip van wat het kantoor wel/niet kan	Beter contact met de cliënt
Beter inzicht in ontwikkelingen van het kantoor	Beter inzicht in wat er speelt bij de cliënt
Advocaat heeft beter begrip van mijn bedrijf en wat er speelt	Beter rendement per cliënt
Advocaat kan daardoor beter inspelen op (latente) vragen	Verlaging van kans om de cliënt te verliezen
Daardoor betere advisering/dienstverlening	Stabiele omzetontwikkeling
Daardoor lagere kosten	Lagere kosten
	Betere bescherming tegen de concurrent
	Handvatten voor acquisitie