

# Geen nee verkopen, maar een andere ja

BEGELEIDING BIJ KLANTSEGMENTATIE IS EEN VAN DE ACTIVITEITEN VAN NICO FABRICIUS EN WIM PESCHKE (EIGENAREN VAN P & F BEDRIJFSADVIES) MAAR FOCUSSEN OP DE BESTE KLANTEN, VEREIST HEEL WAT MEER DAN ALLEEN DE JUISTE SELECTIE MAKEN. EN MAAK OOK VOORAL NIET DE FOUT OM DIE SELECTIE HEEL INGEWIKKELD TE MAKEN. “ZES SOORTEN SERVICE, DAT WERKT NIET.”

TEKST TOON BERENDSEN | BEELD ANGELINE SWINKELS

**F**abricius weet dat veel adviseurs huiverig zijn om minder service te verlenen aan de klanten die niet voldoende opbrengen. “Ze zijn bang dat mensen weglopen of dat mensen kwaad gaan spreken. Toch is die angst niet terecht.

Als je mensen vriendelijk en netjes vertelt dat je minder dingen voor ze doet, gewoon omdat het anders niet uitkan, dan snappen ze dat en voelen zich niet onheusbejegend.”

Klanten hoeven ook niet per se aan de deur te worden gezet, is de ervaring van Marc Timmermans, directeur Gloudemans Adviesgroep in Rosmalen. Zijn kantoor wordt door Fabricius en Peschke begeleid. “Ons doel van de uitsplitsing is niet zozeer om een groep apart te zetten. Onze focus is dat klanten de aandacht krijgen die ze verdienen. We sturen heus geen mensen van 85 weg die al 40 jaar of langer klant zijn. Of mensen in bijzondere omstandigheden. We willen geen kantoor zijn waar elke minuut of zelfs elk uur verantwoord moet worden. Dan schiet het zijn doel voorbij”, meent Timmermans.

Gloudemans heeft twee serviceniveaus ingericht, waarbij de grens in principe ligt op 200 euro inkomen per jaar per particuliere relatie. De groep onder de grens wordt onder de titel ‘plus-relatie’ bediend door een nieuw-ingerichte afdeling met twee mensen. Alle overige capaciteit is voortaan gericht op de klanten die meer opbrengen dan 200 euro per jaar.

De grens van 200 euro is mede bepaald aan de hand van de portefeuilleanalyse die Fabricius en Peschke maken aan het begin van een dergelijk traject. De analyse, op basis van provisie per klant, bevestigt doorgaans de 80/20-regel: 20 procent van de klanten zijn goed voor 80 procent van het inkomen. “En”, aldus Fabricius, “49 procent brengt zelfs slechts drie procent van de omzet. Laat dat eens tot je doordringen. En dit geldt echt voor bijna alle kantoren.”



Bij het maken van de analyse blijkt soms dat belangrijke gegevens in de administratie ontbreken. Peschke: “Dan zeggen wij: breng dat eerst op orde. Wil je het maximale uit het traject halen, dan moet toch wel meer dan 90 procent van de gegevens in de administratie kloppen.”

Fabricius: “Laatstkwamen we een portefeuille tegen met 2.100 posten zonder provisie. Dat kan prima zijn, maar zoiets moet toch wel eerst goed bekeken worden.”

### PRECAIR

Hoe de segmentatie vervolgens vorm krijgt, heeft te maken met de keuzes die een kantoor maakt. Sommige kantoren nemen radicaal afscheid van de klanten waar ze niet op willen focussen. De meeste kantoren zetten vooralsnog echter liever in op een tussenvorm. Maar ook daar zijn weer verschillende keuzes in mogelijk.

Gloudemans Adviesgroep heeft gekozen voor een duidelijk organisatorisch onderscheid. “Maar”, vertellen Fabricius en Peschke, “er zijn ook kantoren waarbij iedere medewerker verantwoordelijk is voor een aantal klanten. Die willen de afsplitsing in hun organisatie niet zo sterk.”

**Marc Timmermans:** ‘We willen zelf in control zijn welke relaties we de meeste aandacht geven.’

Het ene kantoor is natuurlijk ook het andere niet. Belangrijk is wel om de consequenties van een keuze te beseffen en te nemen. De keuze van Gloudemans bijvoorbeeld betekent dat een aantal klanten van buitendienstmedewerkers zijn overgegaan naar de afdeling ‘plus-relaties’. Dat kan een precair moment zijn.

Peschke: “Daarom is ook de interne communicatie bij dit soort veranderingen zo belangrijk. Wij geven presentaties aan medewerkers, waarin we het hoe en waarom van de andere aanpak goed uitleggen. We beginnen dan met een sheet: ‘Iedere klant is er een, maar is iedereen wel een klant?’ Dat leidt tot veel discussie. Vervolgens tonen we wat de opbrengsten per klant zijn. Dan krijg je een andere reactie, van ‘zo hebben we het nog nooit bekeken’. Mensen beginnen gelijk namen te noemen van klanten die inderdaad drie keer per week aan de balie staan of voortdurend schade



**Nico Fabricius:** ‘49 procent van je klanten brengt drie procent van je omzet...’

hebben. Uiteindelijk doen mensen soms nog fanatieker aan de verandering mee dan nodig is.”

**KEUZE BEWAKEN**

Fabricius en Peschke zeggen dat ze het eigenlijk nog nooit hebben meegemaakt dat medewerkers moesten worden omgeschoold. “Het gaat om creëren van efficiency. De meeste mensen kunnen daar goed in mee. En de enkeling die er moeite mee heeft, stapt door-gaans vanzelf op.”

‘Traject klantsegmentatie vergt **overtuiging en discipline**’

Belangrijk is wel dat het kantoor de uitvoering van de gemaakte keuze bewaakt. “Een traject als dit vergt overtuiging en discipline. Je moet er strak bovenop blijven zitten, anders loop je het risico toch weer terug te vallen in oude patronen. We hebben meegemaakt dat een kantoor de veranderingen had ingevoerd, maar na een jaar toch weer bleek te zijn teruggegeden in de waan van de dag.”

Marc Timmermans zegt dat hij met zijn kantoor nou juist van de waan van de dag afwilde. “Wij willen zelf aan het stuur zitten en bepalen welke relaties we onze aandacht geven.”

Fabricius en Peschke noemen nog een valkuil. Sommige dga’s hebben de neiging te veel klanten onder zich te willen houden. Begrijpelijk, omdat veel klanten nu eenmaal ook graag direct met de directeur spreken. Maar niet goed in het kader van segmentatie.

Maak als kantoor ook niet de fout om te veel service-niveaus aan te brengen. Peschke: “Daar lopen je medewerkers op vast, als ze voor meerdere klantgroepen verantwoordelijk zijn. Als je vijf serviceplannen hebt, wordt het een heel gedoe om bij iedere klant steeds te



weten welk plan hij heeft en waar hij precies recht op heeft. Houd het helder.”

#### INVENTIEVER

Timmermans nam GloudeMans Adviesgroep zes jaar geleden over. Toen hij de bestuurlijke rol op zich nam, ging hij steeds beter het belang van efficiency zien. “Gewoon omdat we anders tijd tekort komen. Maar we kunnen niet eindeloos mensen blijven aannemen, want de inkomsten staan onder druk. We moeten dus inventiever worden.

“Twee jaar geleden zijn we dit traject gestart. Vorig jaar zijn we het traject actief ingegaan, per 1 januari jongstleden hebben we de segmentering volledig doorgevoerd. Zo'n 300 klanten zijn weggegaan. Daar staat tegenover dat andere klanten uit de plus-groep de servicebijdrage zonder morren betalen. Bovendien zijn deze mensen genegen om meer zaken met ons te doen. De groep die is overgebleven, levert nu al meer op dan alle relaties uit deze groep bij elkaar voordat we segmenteerden.

“Wat ik collega's zou willen meegeven, is dat het ontzettend belangrijk is dat je intern niet over de klanten

### Wim Peschke: ‘Trap niet in de valkuil van te veel serviceniveaus.’

uit de plus-groep spreekt als ‘klanten die behouden zijn gebleven’. Want dan weet je zeker dat deze klanten met de nek worden aangekeken.

“En mensen zeggen nu eenmaal niet graag ‘nee’. Maar het gaat er niet om dat we ‘nee’ verkopen, we verkopen voortaan een andere ‘ja’.” •

#### Praktijktips

- ./ Doe dat waar je goed in bent
- ./ Beoordeel je portefeuille naar de omzet per relatie
- ./ Houd je segmentatie en de daaraan gekoppelde service simpel
- ./ Laat je agenda niet beheren door de klant, maar blijf zelf ‘in the lead’
- ./ Neem iedereen mee in de veranderingen (ook je klant)