

Met deze twee thema's van klant- en concurrentiegerichtheid wordt de marktgerichtheid van de belastingadviseur bepaald. Om te vermijden dat de cliënt teleurgesteld is in de dienstverlening van een belastingadviseur is het noodzakelijk van tevoren goed duidelijk te maken wat wel en niet aan diensten verwacht kan worden: wat kunnen we wel/niet doen, op welke wijze gebeurt dit, wat moet de cliënt zelf al allemaal gedaan hebben voordat wij

onze diensten kunnen gaan verrichten, enzovoort. Gedegen onderzoek naar wat de cliënt precies wil, is noodzakelijk om te voorkomen dat diensten worden aangeboden waar men niet op zit te wachten. Aannemen dat 'we wel weten wat de cliënt wil' is vaak levensgevaarlijk. Het is van wezenlijk belang om vanuit de wensen en belevingswereld van de cliënt te denken en te handelen. *Management by assumption* kan hierbij desastreus zijn!

Tevredenheidsonderzoek ABAB toont aan:

Cliënten vasthouden belangrijker dan nieuwe cliënten winnen

Om als belastingadviesbureau succesvol te zijn in de slag om de cliënt is het belangrijk om goed op de hoogte te zijn van de aanbodzijde van de markt (de concurrentie) en van de vraagzijde van de markt (de cliënten). Ter aanvulling op het artikel van prof. dr J.D.P. Kasper gaat drs W.J.B. Sterks in op het klanttevredenheidsonderzoek als een van de middelen om kennis te verzamelen over die vraagzijde van de markt. Het artikel is gebaseerd op de ervaringen en resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek, uitgevoerd onder de cliënten van ABAB, Accountants, Belastingadviseurs, Juristen, in het najaar van 1993.

Drs W.B.J. Sterks

Als we praten over de vraagzijde van de markt, wordt doorgaans de aandacht gericht op de werving van nieuwe cliënten en te weinig op het behoud van bestaande klanten. Toch is klantenbinding commercieel veel interessanter dan klantenwerving. De investeringen om een nieuwe cliënt binnen te halen zijn namelijk vele malen groter dan die om een cliënt te behouden. Bovendien vervullen tevreden relaties een belangrijke rol in de werving van nieuwe cliënten. Daarom is het dan ook verwonderlijk dat nog zoveel kantoren onevenredig veel energie steken in de acquisitie van nieuwe klanten.

In de grondige kennis van de wensen, de visies en de drijfveren van (potentiële) cliënten, ligt in feite de grootste concurrentiekracht. Slechts als u in staat bent om die kennis te verzamelen, op te slaan en te vertalen naar de dagelijkse adviespraktijk, bent u in staat om kwaliteit te leveren en weet

u zich verzekerd van trouwe en enthousiaste klanten, die op hun beurt een belangrijke bijdrage leveren aan de 'inbreng' van nieuwe cliënten.

Een van de middelen die, in combinatie met andere bronnen, leidt tot een goed inzicht in de wensen en verlangens van klanten, is een klanttevredenheidsonderzoek.

Onderzoeksopzet

Bij het klanttevredenheidsonderzoek van ABAB is gekozen voor een telefonische enquête. De voordelen van een telefonische enquête in vergelijking met bijvoorbeeld een schriftelijke enquête, zijn:

- een hoge respons (87%);
- een persoonlijker karakter;
- de mogelijkheid van een snelle en tussentijdse rapportage;
- de mogelijkheid van een snelle *pre*-test (zie hierna);
- de betrouwbaarheid van de *pre*-test neemt toe omdat bijvoorbeeld de intonatie van de respondent een indruk geeft van de daadwerkelijke beleving.

Met het oog op de onafhankelijkheid is het onderzoek uitgevoerd door een extern marktonderzoeksbureau. Bovendien is alleen een professioneel bureau in staat om in relatief korte tijd zo'n grootschalig onderzoek te doen en tussentijds te rapporteren.

In verband met het grote aantal variabelen dat in het onderzoek gebruikt werd en de wens om per vestiging (32) uitspraken te kunnen doen, was het nodig om uit het totale bedrijvenbestand van ABAB een a-selecte steekproef te trekken van 5600 cliënten. Deze steekproef moest uiteindelijk resulteren in een netto-respons van 4200 geselecteerde telefoongesprekken. De 5600 geselecteerde bedrijven ontvingen vooraf een brief waarin het onderzoek werd aangekondigd en gevraagd werd om hun medewerking. De feitelijke enquête begon met een aantal inleidende vragen, bedoeld om de respondenten in categorieën te kunnen onderverdelen. De kern van het onderzoek bestond uit vragen die betrekking hadden op:

- de betrokkenheid van de adviseur;
- de mate van spontane, pro-actieve, advisering;
- de vaktechnische deskundigheid;
- het nakomen van afspraken door de adviseur;
- de prijsbeleving.

Tot slot konden de respondenten nog een totaalcijfer geven, werd de wisselgeneigdheid onderzocht en was er gelegenheid tot het doen van suggesties.

De geformuleerde enquêtevragen zijn, voorafgaand aan het definitieve onderzoek, in vijftig telefoongesprekken getest. Deze *pre-test* heeft geleid tot een aantal geringe aanpassingen van de vragen. Daarna is een groep van circa 10 enquêteurs begonnen met het definitief telefonisch onderzoek.

De respondenten konden bij iedere vraag kiezen uit vijf antwoorden. Ieder antwoord gaf een bepaalde waardering aan.

Om zo snel en volledig mogelijk geïnformeerd te worden over de resultaten van het onderzoek ontvingen wij, naast de individuele rapporten van geïnterviewde cliënten, iedere twee dagen kruistabellen met de scores op de verschillende aspecten. Vlak na de afronding van het feitelijk onderzoek kregen we de definitieve tabellen met zowel rechte tellingen als een aantal relevante *crossings*. De ontvangen gegevens zijn vervolgens geanalyseerd en de conclusies samengevat in een eindrapport.

Resultaten

Het zal duidelijk zijn dat zo'n onderzoek pas zinvol is, als er op basis van de resultaten ook daadwerkelijk maatregelen genomen worden ter verbetering van de geconstateerde tekortkomingen. Hierbij kunnen we onderscheid maken tussen enerzijds de kwantitatieve, bedrijfsgebonden conclusies en anderzijds de algemene, niet-bedrijfsgebonden resultaten.

vaardigheden van medewerkers. Ter verbetering van deze vaardigheden zijn er daarom een aantal trainingen zoals leidinggeven, het voeren van adviesgesprekken en het verzorgen van presentaties, gestart.

Naast bovengenoemde maatregelen heeft het onderzoek geleid tot een aantal resultaten die zeer waardevol en algemeen van kracht zijn bij een cliënttevredenheids-onderzoek.

Om te beginnen draagt een klanttevredenheids-onderzoek bij aan de klantenbinding. De cliënten stellen het op prijs dat er naar hun mening gevraagd wordt en dat zij op deze wijze invloed hebben op de kwaliteit van de geleverde diensten. Daarnaast is het mogelijk om, afhankelijk van de gehanteerde onderzoeksmethodiek en de wijze van rapporteren, direct in te spelen op een aantal individuele, kritische opmerkingen. Een klanttevredenheids-onderzoek dat voor de eerste keer gehouden wordt, vormt bovendien een nulmeting. Als organisatie creëer je een meetpunt, waaraan je kwalitatieve ontwikkelingen in de loop van de tijd kunt toetsen. Daarom staat dan ook nu reeds vast dat het onderzoek voorlopig iedere drie jaren wordt herhaald. Tot slot vormen de onderzoeksresultaten een fantastisch motivatie-instrument voor medewerkers en waardevolle input voor ondernemingsplannen.

Follow-up

De onderzoeksrapportage mag niet worden beschouwd als de afsluiting van een project, maar moet gezien worden als het begin van een proces ter verbetering van de kwaliteit. Gezien het feit dat het succes van die processen valt of staat met de betrokkenheid van de medewerkers, vraagt zo'n onderzoek intern om een zeer zorgvuldige communicatieve begeleiding. Maar ook een goede terugkoppeling naar de klanten is van groot belang voor het uiteindelijke resultaat. De klant heeft het recht om te weten wat het onderzoek heeft opgeleverd, welke maatregelen er zijn genomen en wat de voortgang van de verschillende verbetertrajecten is. Deze openheid vraagt om een zeer kwetsbare opstelling van de organisatie. Het is echter de enige manier om je geloofwaardigheid in stand te houden en om met vertrouwen een hernieuwd beroep op je cliënten te kunnen doen.

Ten behoeve van de communicatie is voor de medewerkers een speciale brochure ontwikkeld en zijn voor diverse groepen bijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast worden zij regelmatig geïnformeerd aan de hand van artikelen in het personeelsblad en besprekingen tijdens het reguliere werkoverleg.

De cliënten zijn door middel van brieven, een speciale brochure en artikelen in het cliëntenperiodiek geïnformeerd. Naar aanleiding van dit onderzoek is bovendien, bij wijze van proef, op één kantoor een project gestart met verbetergroepen. Deze *pilot*, geënt op de ideeën vanuit de kwaliteitsleer, biedt in ieder geval goede mogelijkheden om de voortgang van voorgenomen verbeteringen te controleren en om de betrokkenheid van medewerkers op een hoog peil te brengen (houden).

Nu, bijna twee jaren na het feitelijk onderzoek, kunnen wij niet anders dan concluderen dat wij dankzij dit onderzoek op een aantal punten daadwerkelijk verbeteringen hebben weten aan te brengen. Bovendien heeft het onderzoek bijgedragen aan een verhoging van het kwaliteitsbewustzijn bij medewerkers. *Last but not least* hebben wij met zekerheid kunnen vaststellen dat de maatregelen, genomen naar aanleiding van dit onderzoek, het vertrek van een aantal cliënten heeft weten te voorkomen én dat dit onderzoek in termen van kosten en baten absoluut de moeite waard is gebleken.



Drs W.B.J. Sterks is marketingmedewerker bij ABAB te Tilburg. ABAB is met circa 800 medewerkers een van de grotere adviesbureaus in Zuid-Nederland op het terrein van accountancy, fiscale en juridische advisering.

Maatregelen die in direct verband staan met specifieke ABAB-verbeterpunten, betreffen onder andere: de aanpassing van selectiecriteria voor nieuwe medewerkers, een wijziging van de factuur, een nieuwe nieuwsbrief voor cliënten en andere criteria voor de *matching* van cliënten en adviseurs. De cijfermatige resultaten bevestigden nog eens dat een aantal verbeterpunten zijn oorsprong vindt in de