

Accountmanagement

Colofon

Boom beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteur: R. van Zijl
Eindredacteur: R. van Midde
Omslagfoto: Erik Karst Fotografie

Titel: Accountmanagement
ISBN: 978 90 3724 977 4

Eerste druk/tweede oplage

© 2019

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

Inhoud

Voorwoord	5
1. Accountmanagement	7
1.1 Inleiding	8
1.2 Accountmanagement	8
1.3 Relatie met andere afdelingen	10
1.4 Keyaccountmanagement	11
1.5 Ontwikkelen van een accountrelatie	12
1.6 Organiseren van accountmanagement	18
1.7 Accountplanning	20
1.8 Onderdelen van een accountplan	21
1.9 Begrippen	22
2. Onderzoeksmethoden	25
2.1 Inleiding	26
2.2 Dataverzamelingsmethoden	26
2.3 Sales forecast	32
2.4 Extrapolatie	33
2.5 Subjectieve voorspelmethoden	34
2.6 Scenarioanalyse	36
2.7 Begrippen	39
3. Situatieanalyse	41
3.1 Inleiding	42
3.2 Marktonderzoek op mesoniveau	42
3.3 Afnemersanalyse	45
3.4 Portfolioanalyse	47
3.5 Interne analyse	50
3.6 Sales-SWOT	55
3.7 Begrippenlijst	59
4. Selecteren van accounts	61
4.1 Inleiding	62
4.2 Klantenpiramide van Curry	62
4.3 Customer rating	64
4.4 Customer Lifetime Value	66
4.5 Account rating	66
4.6 Begrippen	68

5.	Accountprofiel	69
5.1	Inleiding	70
5.2	Onderdelen van een accountprofiel	70
5.3	Algemene gegevens	70
5.4	Marktgegevens	72
5.5	Organisatiegegevens	73
5.6	Marketingbeleid	74
5.7	Financiële positie	74
5.8	Begrippen	76
6.	Accountanalyse	77
6.1	Inleiding	78
6.2	Profiel- en performanceanalyse	78
6.3	Portfolioanalyse	79
6.4	Complexiteit van het te leveren product	79
6.5	Machtspositie van de account	82
6.6	Logistiek proces	83
6.7	Inkoopproces	87
6.8	Financieel proces	89
6.9	Potentie van de account	90
6.10	Waardepropositie	92
6.11	Begrippen	93
7.	Accountstrategie	97
7.1	Inleiding	98
7.2	Kwantitatieve accountdoelen	98
7.3	Kwalitatieve accountdoelen	99
7.4	Salesvraagstukken	100
7.5	Accountstrategieën	101
7.6	Accountsalesmix	106
7.7	Begrippen	107
8.	Accountbeheer	111
8.1	Inleiding	112
8.2	Accountactieplan	112
8.3	Accountbegroting en budget	113
8.4	Accountbewaking en -evaluatie	116
8.5	Begrippen	120
	Begrippenindex	121

Voorwoord

Scoren.info

Voor je ligt een bronnenboek dat hoort bij de methode Scoren.info. Scoren.info is de methode voor commerciële opleidingen op niveau 3 en 4. De opleidingen zijn:

- Commercieel medewerker (CM), niveau 3
- Contactcentermedewerker (CCM), niveau 3
- Intercedent (INT), niveau 4
- Junior accountmanager (JAM), niveau 4
- Vestigingsmanager groothandel (VMGH), niveau 4
- Assistent-manager internationale handel (AMIH), niveau 4.

Kwalificatiedossier

Uiteraard worden aan de opleiding eisen gesteld met betrekking tot het uitvoeren van het beroep.

De eisen die aan jou worden gesteld om in een bepaald beroep aan de slag te kunnen, staan vermeld in een zogenaamd kwalificatiedossier.

In dit kwalificatiedossier staan de kerntaken vermeld. Kerntaken zijn de belangrijkste taken die in een beroep voorkomen. Om deze kerntaken goed onder de knie te krijgen, moet je werkprocessen uitvoeren en competenties ontwikkelen. Werkprocessen zijn eigenlijk werkzaamheden die je dagelijks moet uitvoeren. Om dat goed te kunnen doen, moet je allerlei kwaliteiten ontwikkelen, zoals samenwerken, luisteren, initiatief nemen, vakkennis ontwikkelen en omgaan met stress. Dat noem je 'competenties'.

De theorieboeken en inhoud van de digitale leeromgeving zullen je hierbij helpen.

Hoe werkt de methode?

De methode bestaat uit theorieboeken en een digitale leeromgeving. Voor elke opleiding heb je een aantal theorieboeken nodig. In deze theorieboeken wordt de belangrijke basistheorie beschreven en worden begrippen uitgelegd.

In de digitale leeromgeving vind je zeer diverse opdrachten. Ook vind je er video's, weblinks en andere brondocumenten die horen bij dit theorieboek. De digitale leeromgeving kun je bereiken via digitaal.boomonderwijs.nl.



Bekijk de video in de digitale leeromgeving.



Activeer de weblink of download het document in de digitale leeromgeving.

Beschrijving inlogproces

Als je voor het eerst wilt inloggen op de digitale leeromgeving, moet je eerst de licentie activeren. Deze licentie heb je bij de aanschaf van je boek ontvangen.

Hoe moet je de licentie activeren?

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je de licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.



HOOFDSTUK 1

Accountmanagement

Om van een eenmalig kopende klant een duurzame relatie te maken, moet je meer doen dan alleen verkopen en leveren. Een duurzame relatie bouw je op door te weten wat er speelt bij de account, proactief mee te denken, klaar te staan om advies te geven en samen met de account omzetkansen te ontwikkelen voor de toekomst. In feite heb je het dus over het planmatig werken aan een partnerschap met de klant. En dit is nu precies wat je doet als (junior) accountmanager. Je bent zowel binnen de eigen organisatie als bij de klant voortdurend bezig met het managen van de relatie met de account. En doe je dat goed, dan vertalen de inspanningen zich in klantloyaliteit en winstgevende groei. Accountmanagement draait om tevreden klanten, toegevoegde waarde, relaties, samenwerken en partnership.



Accountmanagement vraagt om de inzet van het hele accountteam.

Accountmanagement is een methodische aanpak voor een langere periode, met als doel de relatie met een account te verbeteren of te versterken en een win-winsituatie te creëren. Voor de duidelijkheid: een **account** is een zakelijke klant waarmee je een intensieve en langdurige relatie onderhoudt. Die relatie met een account krijg je niet zomaar. Je zult op alle mogelijke manieren moeten investeren in een account. Bijvoorbeeld door alles te weten te komen over de bedrijfsvoering en de markt waarin de klant actief is, en regelmatig met goede adviezen te komen waarmee de klant z'n prestaties kan verbeteren.

Langdurige relatie

Als je accountmanagement toepast, ligt de nadruk op het realiseren en behouden van een langdurige relatie met de account. Je hebt oog voor zijn belangen en respecteert wederzijdse afhankelijkheid. Je werkt samen met de account aan productverbeteringen of nieuwe ontwerpen, geeft gevraagd en ongevraagd advies en stelt je op als partner. Intern werk je samen met alle afdelingen, maar je blijft als (junior) accountmanager verantwoordelijk voor een goede relatie met de account.

Het maakt nogal wat uit of je de enige leverancier bent of dat je klant regelmatig van leverancier wisselt door voortdurend voor de laagste prijs te gaan. Investeren in een account heeft alleen zin als dit op basis van structurele, langdurige samenwerking plaatsvindt. Die bereidheid moet er wel zijn bij beide partijen. Aan de ene kant is dit een kwestie van vertrouwen, aan de andere kant is het natuurlijk ook een kwestie van feitelijke cijfers en resultaten.

Partnerschap

Intensief contact onderhouden, nauw samenwerken en gezamenlijk kijken naar de toekomst moet voor beide partners waardevol zijn. Die toegevoegde waarde komt niet tot uiting in een aantrekkelijke prijs, een stipte levering en uitstekende service. Eigenlijk is dat niet meer dan het goed nakomen van de afspraken, en dat zou vanzelfsprekend moeten zijn. De account kan dit ook bij andere aanbieders krijgen. De toegevoegde waarde zit in partnerschap. Een partner is iemand die de account goed kent, die weet wat zijn uitdagingen zijn en waar de kansen liggen, die zowel gevraagd als ongevraagd de juiste adviezen geeft en op wie de account kan vertrouwen. Als je veel tijd en energie investeert in de account, werk je aan een vertrouwensband. Je laat zien dat je niet meteen uit bent op een verkoopcontract, maar dat je met de klant meedenkt.

Voorbeeld van partnerschap

Als een klant een product nodig heeft dat je niet kunt leveren, kun je een leverancier zoeken die het wel in het assortiment heeft. Vervolgens breng je de klant in contact met dit bedrijf. Weliswaar levert je dit niet direct iets op, maar je klant is zeker blij met je en dat verdient zich later vaak weer terug.

Netwerken

De basis van accountmanagement is **netwerken**. Dit is het leggen en onderhouden van contacten met (potentiële) klanten, leveranciers, overheidsinstellingen en andere commerciële en niet-commerciële relaties en partijen. De doelen van netwerken zijn:

- delen van kennis, informatie en contacten; dit kan zowel online als offline
- verbeteren van het imago: het beeld dat de organisatie oproept bij haar publieksgroepen
- vinden van nieuwe klanten of goede leveranciers.

Netwerken helpt bij het vinden van nieuwe klanten, het afsluiten van orders of het vinden van een goede leverancier. De basis van een goed netwerk is vertrouwen. Dit zorgt ervoor dat mensen uit het netwerk kennis, informatie en contacten vrijwillig met je delen. Netwerken is geven en nemen. Niet alleen jij moet er iets aan hebben, maar een potentiële account ook.

Netwerken kun je fysiek doen tijdens een beurs, congres, zakelijk netwerk, relatie-event of receptie. Je kunt de klant meenemen naar een sportwedstrijd. Je kunt ook social-medianetwerken inzetten, zoals het zakelijk netwerk LinkedIn of Facebook. Om begrip te creëren tussen je organisatie en haar publieksgroepen, kun je gebruikmaken van de instrumenten van **public relations (pr)**, bijvoorbeeld sponsoring van een evenement, een publicatie in de pers of een open dag voor omwonenden.

Exact Live

Exact levert CRM-, ERP-, HRM-, financiële en boekhoudsoftware aan mkb-ondernemingen, accountants- en administratiekantoren. Jaarlijks organiseert Exact een groot netwerkevenement. Maar liefst 6000 klanten nemen eraan deel. Er zijn kennissessies, er wordt inspiratie verspreid en een nieuwe release geïntroduceerd. Accountantskantoren worden bekroond met een Cloud Award. Allemaal middelen om klanten te binden en relaties te versterken en uit te bouwen.



Bekijk de video 'Exact Live 2018' om meer te weten te komen over netwerken met een evenement.

Onderhandelen met de account

Soms moet je met een account onderhandelen om tot een oplossing te komen. Je hebt immers te maken met verschillende betrokkenen in de DMU van de account, ieder met verschillende doelen en belangen. Je bent ook afhankelijk van degenen die de beslissing mogen nemen en dat is wederzijds. Daarom streef je naar een acceptabele oplossing voor alle partijen, zowel voor de account als voor je eigen organisatie.

Invloedsfactoren

Macht, beschikbare informatie en tijd zijn de drie kritische factoren in het verloop en het resultaat van onderhandelen. Macht is de invloed die iemand over de ander heeft. Als de account een snelle oplossing wil, is je machtspositie sterker. Macht krijg je ook doordat je deskundig bent. Laat dus merken dat je weet waar je het over hebt. Ook goede sociale vaardigheden hebben invloed op je machtspositie. Een goed verhaal, vlotte presentatie of actieve luistervaardigheden dragen bij aan je invloed op de account.

Informatie heeft ook met macht te maken. Het is vervelend als de account meer weet dan jij. Goede informatie over de account, zijn organisatie en zijn probleem of wensen kan dus waardevol zijn. Bereid je daarom voor door een goede accountanalyse te maken. Onderhandelen kost tijd, zeker als het om grote bedragen gaat. Tijdsdruk kan een belangrijke rol spelen als een van beide partijen een snel resultaat nodig heeft. Probeer die informatie te achterhalen.

1.3

RELATIE MET ANDERE AFDELINGEN

Als (junior) accountmanager vervul je een brugfunctie tussen de eigen organisatie en die van de account. Je bent de vertegenwoordiger van de account binnen je eigen organisatie. Dit is de interne rol. Je vertegenwoordigt je eigen organisatie naar de account. Dit is de externe rol. Je werkt samen met alle lagen en afdelingen in de eigen organisatie en die van de account.

Je onderhoudt de relatie door ervoor te zorgen dat de processen optimaal op elkaar afgestemd blijven. Slaag je daarin, dan ontstaat er een wederzijdse afhankelijkheid waardoor partners niet zomaar afscheid van elkaar zullen nemen.

Leverancier	Brugfunctie	Account
Productontwikkeling	Samenwerken en investeren in productontwikkeling	Productontwikkeling
Productie	Afstemmen van productie en inkoop op elkaar	Inkoop
Productie en inkoop	Ketenintegratie met voorkeursleveranciers	Inkoop
Logistiek	Optimaliseren van logistieke processen en creëren van logistieke oplossingen	Logistiek
Sales en financiën	Afspraken maken over financiering en betalingsvoorwaarden	Inkoop en financiën
ICT	Koppelen van systemen voor efficiënte orderafhandeling	Inkoop en ICT
Sales	Ontwikkelen van service- en aftersalesactiviteiten passend bij de bedrijfsvoering	Inkoop en productie

Leverancier	Brugfunctie	Account
Marketing	Samen verkennen en benutten van nieuwe kansen in de markt	Marketing
Sales	Samenwerken in commerciële activiteiten die de vraag vergroten in de markt	Sales

Brugfunctie van de accountmanager.

Accountmanagement en verkopen

Er is een verschil tussen acquireren, verkopen en accountmanagement. Als je acquireert, wil je snel ergens binnen komen. Dit uit zich in het nemen van risico's, snel reageren en een x-aantal afspraken per week met bedrijven die aan een aantal criteria voldoen. Ook bij verkopen ben je veel op pad, leg je veel bezoeken af en ligt je focus op het realiseren van een transactie. Als je een account beheert, bevorder je omzetgroei bij deze account door zaken goed te regelen, afspraken voor te bereiden en de relatie te onderhouden. De nadruk ligt op het realiseren en behouden van een langdurige relatie met de account.

Accountmanagement en productmanagement

Productmanagement gaat over het ontwikkelen van een onderscheidend, concurrerend en commercieel aantrekkelijk productaanbod, denkend vanuit de mogelijkheden van de eigen organisatie (top-down). De productdoelen van de leverancier staan voorop en de doelen van de klant staan op de tweede plaats. Accountmanagement gaat over het verkopen van producten en denkt grotendeels vanuit de klant (bottom-up). De informatie over de markt en de klant zijn bepalend voor het doen en laten van de leverancier.

1.4

KEYACCOUNTMANAGEMENT

Een **keyaccount** is een klant die van strategisch belang is voor het bedrijf waar jij werkt als (junior) accountmanager. **Keyaccountmanagement** is het proces van actief opbouwen, ontwikkelen en beheren van langetermijnrelaties met klanten die van strategisch belang zijn. Vaak zijn dit accounts voor wie je een strategische leverancier bent. Er is dus vaak sprake van wederkerigheid in de relatie met een keyaccount: de organisatie heeft de klant nodig als strategische afnemer, de account heeft de organisatie nodig als strategische leverancier. Een **keyaccountmanager** is verantwoordelijk voor een of meer keyaccounts. Hij is sterk betrokken bij de klant en heeft veel waardevolle marktkennis.

Bij keyaccountmanagement werken functionarissen van verschillende bedrijfsonderdelen en verschillende niveaus van zowel de account als de leverancier met elkaar samen. Het uiteindelijke doel van keyaccountmanagement is het verhogen van de klanttevredenheid, de klantloyaliteit en het rendement.

Strategische samenwerking

Keyaccountmanagement is gericht op strategische samenwerking tussen leverancier en account. Het kan gaan over de inzet van mensen en middelen, het op elkaar afstemmen van bedrijfsprocessen of het koppelen van computersystemen of netwerken. Gevolg hiervan is dat leverancier en klant niet zomaar afscheid van elkaar nemen. Beide organisaties zijn immers in sterke mate afhankelijk van elkaar. Juist daar ligt een belangrijke taak voor de keyaccountmanager. Hij is sterk betrokken bij de klant en heeft veel waardevolle marktkennis.

Selecteren van keyaccounts

De belangrijkste criteria bij het selecteren van keyaccounts zijn de:

- omzet- en/of winstbijdrage
- strategische bijdrage van de klant, zoals reputatie, leereffecten en innovatiekracht
- mate waarin de klant de organisatie als strategische leverancier ziet of wenst.

Voorbeeld van een keyaccountrelatie

Hospitality Build houdt zich bezig met de complete interieurinrichting van luxe hotelketens. Led Lighting is een vaste leverancier voor de energiezuinige verlichtingssystemen. Hospitality Build en Led Lighting zien beide groeikansen in Azië. Ze besluiten samen te investeren in een agentschap in Singapore. Led Lighting verzorgt er een modelproject, showroom en servicekantoor. Hospitality Build zet er een buitendienst met twee lokale vertegenwoordigers. Samen benaderen ze de markt met een vernieuwend duurzaamheidsconcept voor de nieuwbouwmarkt in hospitality.

Ontwikkelen van keyaccounts

Je hebt niet zomaar een keyaccountrelatie opgebouwd met een klant. Daarvoor is het in de eerste plaats nodig dat beide organisaties elkaar ook echt willen hebben als strategische samenwerkingspartners. Die gedeelde wens is de basis voor de keyaccountrelatie. Vervolgens is het een proces van ontwikkeling dat meestal meerdere jaren in beslag neemt.

1.5

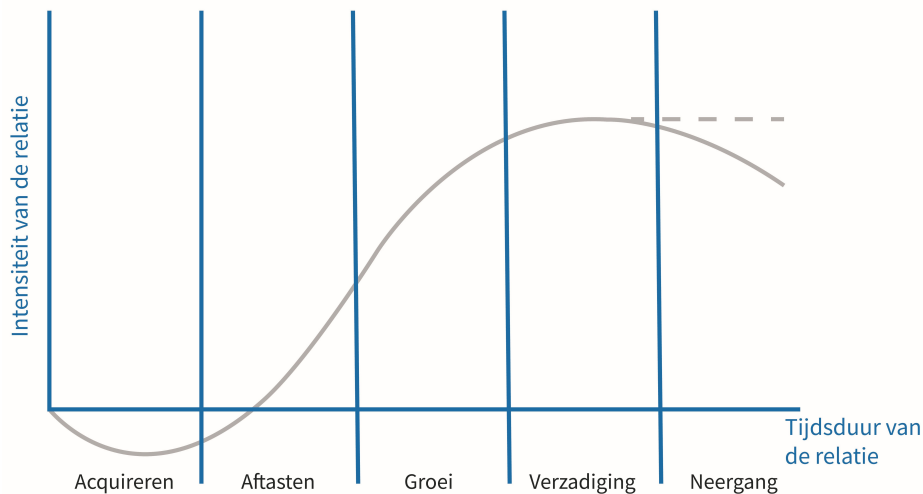
ONTWIKKELEN VAN EEN ACCOUNTRELATIE

De ontwikkeling van een accountrelatie kost tijd. In dat proces kun je ook verschillende fasen onderscheiden. Verschillende modellen geven hier inzicht in: de relatielevenscyclus, de levenscyclus als cyclisch proces, de salesfunnel en het adoptieproces.

Relatielevenscyclus

De **relatielevenscyclus** ofwel **customer lifecycle** beschrijft de ontwikkelingsfasen binnen een samenwerkingsrelatie tussen klant en organisatie, in de tijd. De levenscyclus begint op het moment dat de klant de organisatie leert kennen en eindigt bij het afscheid nemen van elkaar. De relatielevenscyclus laat zien hoe de waarde van een klant toeneemt naarmate zijn loyaliteit groeit. Communicatie, informatiedeling, vertrouwen en afhankelijkheid nemen in belang toe naarmate de relatielevenscyclus zich voltrekt. Er komen dan soms wel meer routines in de relatie.

De relatielevenscyclus start met acquireren en aftasten. Via groei ontwikkelt de relatie zich naar volwassenheid, om daarna in neergang te eindigen. Je kunt de relatielevenscyclus vergelijken met de levenscyclus van een product: van opkomst tot neergang. De fasen van de customer lifecycle zijn inhoudelijk gelijk aan die van de relatielevenscyclus. Ze heten alleen anders: werven, converteren, groei, volwassenheid en afscheid.



De relatielevenscyclus.

Acquireren ofwel werven

In de acquisitiefase voer je verkennende gesprekken met een potentiële klant. Je gaat na wat de wensen en behoeften zijn van de prospect. Je voorziet hem van informatie en probeert hem over te halen een samenwerkingsrelatie aan te gaan. Van klantwaarde is nog geen sprake en de klantloyaliteit is laag.

Aftasten ofwel converteren

In het begin van de samenwerking, in de aftastfase ofwel **conversiefase**, zet je de prospect om in een klant. De klant plaatst dan zijn eerste order. Je werkt aan het opbouwen van wederzijds vertrouwen. Je onderneemt activiteiten om de samenwerking te intensiveren en de loyaliteit te vergroten. De customer lifetime value is nog laag maar wel positief. Het gaat er in deze fase om dat je voldoende vertrouwen opbouwt en daarmee de samenwerkingsrelatie verstevigt. Doe je dat goed, dan neemt de klantloyaliteit toe.

Groei

Een samenwerking is in de groeifase of **retentiefase** als de klant herhaalorders plaatst. Er is dan sprake van een loyale klant. Zo'n klant wil je uitbouwen tot een account met een duurzame samenwerkingsrelatie. Daarvoor is het belangrijk dat je transparant bent in het geven van informatie. Denk aan het delen van elkaars doelen binnen de samenwerking, aan het bespreken en evalueren van de uitgevoerde orders en eventuele verbeteracties, en in een later stadium aan het uitwisselen van strategische plannen en ontwikkelingen.

Verzadiging ofwel volwassenheid

In de fase van verzadiging of volwassenheid is de samenwerkingsrelatie op een hoogtepunt. Beide partners weten wat ze aan elkaar hebben. Er komen vaste routines in de relatie en er is sprake van vertrouwen. Je probeert de account te behouden door nieuwe oplossingen aan te bieden, service te verlenen, contactmomenten in te plannen en te investeren in de relatie.

Neergang ofwel afscheid

In de fase van neergang ofwel afscheid daalt de omzet sterk doordat het vertrouwen vermindert of de contractperiode is verstreken. Je probeert natuurlijk het vertrouwen terug te winnen. In het uiterste geval beëindig je de samenwerking. Dit is eenvoudiger als het om een puur commerciële relatie gaat. Als er sprake is van een meer relationele relatie, spelen ook andere factoren een rol, zoals omschakelingskosten, waarde van de relatie, loyaliteit en de mate waarin er nog sprake is van vertrouwen en commitment.

Relatielevenscyclus	Customer lifecycle	Levenscyclus als cyclisch proces	Salesfunnel
Acquireren	Werven	Aanbodfase	Leadgeneratie
Aftasten	Converteren	Transactiefase	Prospectkwalificatie
Orderrealisatie			
Groei	Groei	Relatiefase	Klantretentie
Verzadiging	Volwassenheid	Klantbehoud	Klantretentie

Fasen in de levenscyclus van een klantrelatie.

Levenscyclus als cyclisch proces

Als je de levenscyclus van een klantrelatie ziet als een cyclisch proces, onderscheid je de aanbodfase, transactiefase, relatiefase en fase van klantbehoud. Deze fasen zijn vergelijkbaar met de eerste vier fasen van de relatielevenscyclus. De fase van afbouw wordt daar soms aan toegevoegd.

Aanbodfase

In de aanbodfase benader je potentiële klanten ofwel suspects. De nadruk ligt op het beter leren kennen van de suspect. De aanbodfase is taakgericht: je streeft ernaar de potentiële klant over te halen om prospect te worden.

Transactiefase

In de transactiefase begeleid je de prospect bij zijn koopproces. De transactiefase is behoeftegericht: je speelt in op de behoefte van de klant met een passend aanbod. De account accepteert het aanbod.

Relatiefase

In de relatiefase ontwikkel je de relatie verder tot een volwaardige accountrelatie. Je zorgt dat de account tevreden is en levert voldoende service. In deze fase is de samenwerking het meest intensief.

Klantbehoud

In de fase van klantbehoud doe je er alles aan om de account te behouden.