



Registreret revisionsaktieselskab FRR

Næstmark 25 - DK - 6200 Aabenraa
Tlf: 74 62 34 40 - Fax: 74 62 03 25
CVR-nr. 26632315
mail@intension.dk

Copyright © 2004 - Intension

FRR revisorbladet: Kunderne kan blive for dyre

City Revision i Aabenraa har det sidste års tid brugt mange ressourcer på at finde en ny måde at gøre tingene på. Målet er klart: Det handler om at komme i vækst. Både i revisorvirksomheden – for ledere og medarbejdere – og hos dens kunder.

AF LOTTE WISSENDORFF SEHEIM

"Vi vidste, at der var en masse ting, der ikke spillede her i virksomheden. Vi kunne se, at hvis vi ikke gjorde noget ved det, så gik det galt for os".

Så kort beskriver en tredjedel af City Revisions ledelse – alias registreret revisor FRr, Torben Eskildsen – situationen i sit firma, før de valgte at gøre op med de gamle vaner og sætte gang i et skelsættende ledelsesprojekt.

"Hvis vi ikke gjorde noget ved det, så ville vi miste kunder og indtjening – fordi vi ikke havde styr på kvalitetsstyringen i vores egen virksomhed".

"Men samtidig var vi pæne mennesker, der manglede redskaber til at komme i gang med det her og ud af den konflikt vi stod i. Vi stod jo dybest set midt i en konfliktskyhed som de fleste og vel nok revisorer i særdeleshed sidder med".

"Det er ikke bare konfliktskyhed i forhold til en anden indehaver eller en medarbejder. Det er også i forhold til kunderne".

FATTIGMANDSTANKEGANGEN

Historien om ledelsesprojektet i City Revision handler om store forandringer og ønsket om en bedre hverdag – for ledelse, medarbejdere og kunder. Det er en fortælling, der startede for et lille års tid siden og har sit udspring i tanker om, hvad ledelse er og kan bruges til.

"En god leder er den, der i handling sætter et godt eksempel for andre. En, der ikke bare prædiker moral og siger, at nu skal der også ske noget og så sker det intet," siger Torben Eskildsen.

"Gu er det svært. Men jo mere du kan fjerne dig fra de gamle vaner, jo lettere bliver det.

Egentlig er det så enkelt – for det handler "bare" om kommunikation, samarbejde og nærvær," siger Torben Eskildsen og giver sit bud på, hvorfor noget så enkelt kan være så svært.

"De fleste revisorer sidder fast i hverdagen og trædemøllen fra otte morgen til seks aften. Al deres tid går med dårlige kunder, der vrøvler og er utilfredse. De har medarbejdere, der laver tab og nedskrivning, fordi de er for dårligt ledet og for dårligt undervist, fordi du ikke selv vægter det som leder".

"Sådan en hverdag er en ond cirkel – og der har du slet, slet ikke overskud til de store tanker, etikken eller til at finde ud, hvad du egentlig vil. Der sidder du fast i gamle vaner og mønstre.

Du mødes måske med en erfa-gruppe en gang imellem, men alle synger den samme klagesang: Indtjeningen er ikke god nok, vi har nedskrivninger, medarbejderne er ikke dygtige nok, elever kan vi ikke få og dem vi har kan ikke finde ud af det".

"Det er den sang, der kører rigtig mange steder".

DET STORE BEDRAG

I City Revision kom motivationen til at gøre op med gamle de vaner indefra om end revisorvirksomheden hentede hjælp til processen udefra. Fra konsulent Anette Lei, der har været tilknyttet firmaet siden efteråret 2001.

Ting tager tid, og den ved enhver revisor koster penge. Derfor valgte Anette Lei at begynde sit arbejde med at tage udgangspunkt i time-sags-regnskaberne.

"Jeg startede med at sige til dem, at de var styret af penge – og det ville de ikke vedgå. Heller ikke selvom de dagligt tjekkede, hvad den enkelte medarbejder debiterede for en dag".

"Sikke et bedrag! For hvad nytter det at debitere, når du senere hen kommer med nedskrivninger? Men det er det, mange revisorvirksomheder går efter. Det hele handler om kr. og øre".

Ifølge Anette Lei hænger hele denne selvforstærkende revisor-måde sammen med, hvad hun betegner som fattigmandstankegangen:

"Det er den tendens alle har – kunden, medarbejderen os alle sammen – til ikke at ville betale for noget, der er godt. Vi vil gerne have det, der er godt – men vi vil IKKE betale for det".

"Jeg tror virkelig, det er centralt for mange revisorvirksomheder. De har svært ved at få hevet deres penge hjem hurtigt nok. Revisorerne sidder jo selv fast i, at ting ikke må koste noget – og det gør kunderne også".

"Det, vi har lært hos os er, at når kunden ringer og klager over honoraret, så har han enten et behov, der ikke er opfyldt - eller også er han useriøs; han skal bare bruge et eller andet regnskab og det må ikke koste noget".

"Den sidste slags kunder kigger vi meget på, for de er ikke sjove at arbejde med. De giver ikke noget i samarbejdet og de er svære at få i vækst. Og det er jo et af vores mål: At få kunderne i vækst, så de bliver tilfredse. Og så kommer deres virksomhed også i vækst".

OPGØRETS PRIS

Torben Eskildsen opridses konturerne til et kundeforhold, som de fleste revisorer formentlig kan nikke genkendende til. Et forhold, der ikke just efterlader glade miner eller stor arbejdslyst hos revisoren.

"Jeg tror, alle revisorer kender de kunder, som man på en eller anden måde er lidt bange for. Dem, hvor man tænker, at det her burde koste 20.000 kr. Men hvis jeg fakturerer ham for det, så har jeg ham i røret i morgen. Så nedskriver jeg det hellere til 17.000 kr."

Præcis denne type kunder været et af de vigtigste omdrejningspunkter for "Kom-i-vækst-projektet" hos City Revision. Fordi de kunder var for dyre – både for den berørte medarbejder og for revisorvirksomheden som helhed.

"Hele det opgør er en ny vinkel, vi har fået ind i forbindelse med vores ledelsesprojekt. Ved at sætte fokus på de kunder, der vrøvler og ikke vil betale, trykker vi i dag hurtigere på aftrækkeren! Vi siger simpelthen til kunden, at vi er glade for at have ham, men at han er nødt til at betale den pris, det koster. Vi smider ham ikke ud, men siger, det er hans egen afgørelse. For hvis det skal være ansvarligt for os og for dig og andre kunder, der betaler et større beløb, så er vi nødt til at sætte dit honorar op. Nu må du træffe en afgørelse og beslutte, hvad der er vigtigst for dig: Hvis det vigtigste er, at honoraret skal blive der, så må du nok finde en anden samarbejdspartner".

Så soleklar er pointen hos City Revision i dag, om end den har taget en drejning på 180 grader i forhold til tidligere tiders tankegang i det sønderjyske revisionsfirma.

"Lige netop de 3.000 kr. de skal indtjenes – ikke nedskrives. Hvis det kommer til at koste det kundeforhold, så skal det koste det. For så er den kunde ikke den rigtige at samle på, fordi han kun er styret af pris og penge og skal have det billigste".

KEND DIT EGET VÆRD

"Kapacitet er en knap faktor. Min kapacitet er knap, mine medarbejders kapacitet er knap – derfor skal jeg ikke have dårlige kunder, der ikke vil betale prisen. Så skal de enten sættes i vækst eller også skal der ske adskillelse," mener Torben Eskildsen og erkender blankt, hvad prisen har været for at få ryddet op i kundebeholdningen.

"I min egen afdeling har det kostet. Sidste efterår smed jeg min største kunde ud – en stor koncern, der nok var hele firmaets største kunde og lagde vel et par hundrede tusinde kr. hos

os alt inklusive. De tabte det hele på gulvet med en kreditnota på 3.000 kr. - på et ganske ubetydeligt honorar, hvor der bare skulle statueres et eksempel. Det fik jeg nok af, for med den service og de ydelser, de havde fået, så havde de ingen grund til at være utilfredse”.

”Det var måske en lille intern magtkamp mellem mig og ejeren, der lige skulle vise, hvem der bestemte. Jeg havde nok stillet for mange spørgsmål, fordi virksomheden faktisk havde massive problemer med at tjene penge. Og der mødte jeg noget modstand. Men jeg gjorde mit arbejde og blev nødt til at stille de spørgsmål – for hvad hvis virksomheden gik ned i løbet af et par år? Så ville folk nok spørge, hvor revisor var henne i alt det der. Det ville kunne blive en belastning på mit renommé, og det var selvfølgelig også med i min beslutning om at sige stop med den kunde”.

ETIK OG MORAL

For Torben Eskildsen handler det ikke kun om at have de faglige kvalifikationer i tip top orden. Det drejer sig lige så meget om at holde den moralske fane højt.

”Det kan godt være, at du - når du er ny i faget og lige har fået din registrering – siger, du vil ændre verden. Men det finder du ud af, at du ikke bare gør ene mand. Måske kommer du ind i et firma med flere partnere - der sikkert er ældre end dig selv – og der vil du blive tævet på plads. Du vil hurtigt falde i den samme søvn som de er i, og du giver mere og mere køb på din idealisme og tro på, hvad du går efter som det rene og det du vil stå for”.

”Som revisorer sidder vi og vægter et honorar højere end den etik og moral, vi bør have. Og så begynder rutsjebanen”.

”Det kræver en portion mod at sige fra. Men jeg er slet ikke i tvivl om, at det kommer tilbage tilfaldt – fordi du er det, du har. Du er dine kunder og du er din virksomhed. Og hvis virksomheden har dårlige kunder, dårligt klima, dårlig omtale – jamen så er du dårlig”.

”Hvis den ring skal brydes, så er det ledelsen, der skal gøre det og sige, at nu er det nok. Nu vil vi tiltrække de gode kunder, de gode medarbejdere og vi vil have positivt omdømme. Vi vil være dygtige, have højt etisk niveau, højt fagligt niveau. Det er en beslutning, der skal tages – at sige, nu er det slut. Nu kører vi en anden vej”.

SVÆRT AT KOMME I GANG

Jo flere der er til at give deres besyv med, når beslutningerne tages, desto sværere kan det være at finde fælles fodslag. Af den grund kan det være svært at komme i gang med udviklings- og ledelsesprojekter i revisorverdenen, fordi ejerkredsen tæller flere og forskellige personer.

”Det kan være en svær beslutning at tage for en revisorvirksomhed, fordi der ofte er flere ejere, der har forskellige mål. En, der f.eks. snart er på vej ud ønsker naturligvis at holde omkostningerne nede. Men hvad er en ny indehaver interesseret i? Han vil udvikle – og han vil bruge mange udviklingskr., fordi han vil have muligheder for at udfolde sig. Og de unge, der kommer til vil have endnu flere udfoldelsesmuligheder,” siger Anette Lei.

Torben Eskildsens egne erfaringer har gjort deres til hans ønske om forandring og bedre ledelse.

”Jeg har selv oplevet dårlig ledelse, hvor man nærmest opfattede medarbejderne som kvæg. Hvor man holdt en samtale om året – hvis der da ikke lige var en kunde, der ringede for så blev den bare aflyst”.

”For mig personligt hænger ønsket om god ledelse selvfølgelig også sammen med, at det ikke er så længe siden, jeg selv har haft dårlig ledelse inde på kroppen. Jeg har nogle idéer om, hvordan denne her virksomhed skal være og hvordan ledelsen skal foregå. Jeg har fået nok af dårlig ledelse og det har mine kolleger og medarbejdere også”.

”Jeg kan godt huske, hvordan der var dårligt arbejdsklima, hvordan medarbejderne ikke trives, der var menneskelige tragedier – det hele”.

”Der skal en holdningsændring og en opbremsning til. Der skal siges stop – og nu vil vi noget mere og noget andet: Nu vil vi have en bedre indtjening, en bedre hverdag, nogle bedre medarbejdere, nogle bedre kunder. Men det kræver, man engang imellem sætter sig hen og funderer lidt over sin hverdag og medarbejdernes situation. Man skal tage sig den tid, der skal til at gøre det”.

ORDEN I EGET HUS

For at få styr på forholdet til kunderne, har City Revision også hanket op i det interne arbejdsklima. Forholdet til medarbejderne har siden ledelsesprojektets start stået øverst på opgavelisten - og det bliver det ved med i fremtiden.

"God ledelse er at føle ansvar for sine medarbejdere og drage omsorg for dem. Det er en slags god vilje i handling - at få dem i vækst og sørge for, at de får tilfredsstillende deres behov. Hvis de mangler faglig viden, så skal de have den her og nu. De skal have personlig udvikling - og så skal der være en god tone på arbejdspladsen, godt samarbejde, godt sammenhold," siger Anette Lei om filosofien bag ledelsesprojektet.

"Mit princip har været, at flytter ledelsen sig, så flytter medarbejderne med. Faktisk tror jeg, medarbejderne har haft lettere ved det her end ledelsen. De har været klar - så da ledelsen besluttede sig for at lægge de dårlige vaner væk, så gjorde medarbejderne det også. Det er indlysende, at ledelsen skal gå foran og være gode eksempler".

"Det handler om at turde lægge papirerne væk og tro på det. For til syvende og sidst er det jo ikke folks eksamenskarakter, der gør at de bliver ansat i din virksomhed".

"God ledelse er også, at medarbejderne kan stole på ledelsen. Det betyder ikke, at ledelsen ikke må lave fejl - for det gør vi alle sammen. Men vi må ikke sidde en kritik overhørig, vi skal gøre noget ved den".

ET GODT STED AT VÆRE

Et er ledelsens og konsulentens gode hensigter. Noget helt andet er, hvordan medarbejderne oplever den løbende udvikling og proces, de befinder sig midt i.

"Jeg kan mærke ledelsen tænker anderledes i dag end for et år siden," siger bogholder Ruth Bramsen.

"Der er ikke så faste mønstre mere. Vi er blevet bedre til at snakke sammen og sige til, hvis der er noget, der volder kvaler. F.eks. bliver jeg ikke så stresset mere, fordi det er okay at bede en anden om hjælp til noget, jeg ikke selv kan nå".

Og det er netop, når bølgerne så at sige går højt, at de gode idéer bliver sat på prøve. Virker alle de ting, man har snakket om i ro og mag nu også, når man er under pres? Eller faldt de gode hensigter sammen, når medarbejderne i City Revision var under hårdt arbejdspress frem mod 1. juli?

"Vi har lige været igennem en af de travleste årstider," fortæller Lotte Roloff Kock, der passer receptionen med mere.

"Men selvom folk har haft drøntravlt, så har ingen virket for stressede. Der er blevet mere frit her. Med mere frihed under ansvar".

Det er Ruth Bramsen enig i.

"Ledelsen ved, at vi giver den skalle, når det er nødvendigt og det giver selvfølgelig tillid den modsatte vej også".

"Jeg havde lidt en frygt for, at alle de gode idéer, vi er blevet fortalt om det sidste års tid, var spild af tid. Det værste ville have været, at vi havde brugt en masse tid på noget, der alligevel ikke blev fuldført. Så havde vi ikke gidet bruge tid på det næste gang".

"Men sådan gik det ikke. City Revision er stadig et godt sted at være, nok bedre end før. Og selvfølgelig er det ikke kun ledelsen, der gør det til et godt sted. Det er lige så meget de gode kolleger, der hjælper, når man har brug for det".