

PROACTIEF EEN BESTSELLER



Jetse Offers

PROACTIEF EEN BESTSELLER

Jetse Offers

**Illustraties:
René Speelman**

Proactief een Bestseller

ISBN: 9781616274917

NUR: 802 / 801

Versie 2018.3.1

Uitgegeven door OffersBusiness via www.shopmybook.com

Ook verscheen:

2010 "Positief Afwijkend een Bestseller" (ISBN: 9781616278717)

2012 "Positief Afwijkend een Topprofessional" (ISBN: 9781616272821)

Raadpleeg voor meer informatie: www.offersbusiness.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij OffersBusiness.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed wordt niet ingestaan voor de aanwezigheid van (druk)fouten en/of onvolledigheden. De auteur, de redacteur, de uitgever en overige genoemde betrokkenen aanvaarden geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en/of onvolledigheden.

© 2011-2018 OffersBusiness te Boxtel, Nederland

Niets uit deze uitgave mag vervaelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt (voor willekeurig welke doeleinden) door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van OffersBusiness.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	7
1. INLEIDING	13
2. KLANTTEVREDENHEID.....	15
3. KLANTWAARDE	23
4. KLANTWAARDEPROCES	35
5. KLANTWAARDEMONITOR	51
6. KLANTWAARDEACTIES	57
7. HOOR JIJ DE KWI'S?.....	65
8. A3 ACCOUNTPLAN.....	71

BIJLAGEN:

A. Voorbeeld klantwaardemonitor	76
B. Voorbeeld Vragenlijst.....	86
C. Voorbeeld A3-Accountplan.....	88
D. Bestseller Wijsheden.....	90



**“Proactief
een Bestseller”**

VOORWOORD

De beste verkopers vertonen geen stereotype verkoopgedrag, ofwel herken je niet als verkoper. Bestsellers gedragen zich 'Positief Afwijkend' én zijn 'Proactief'. In mijn andere boeken 'Positief Afwijkend een Bestseller' en 'Positief Afwijkend een Topprofessional' stimuleer ik positief afwijkend verkoopgedrag.

In dit boek propageer ik proactiviteit om de wensen van de klant te achterhalen en zo goed mogelijk tegemoet te komen. Ook dit boek is toegespitst op het verkopen van business-to-business diensten.

Waarom dit boek?

In de jaren 2009 -2011 was ik actief betrokken bij de uitvoering van een strategieprogramma van een grote ICT-dienstverlener in Nederland. Dit strategieprogramma had tot doel om enerzijds de interne productiviteit te verhogen en anderzijds als leverancier meer voor de klant te betekenen. Aan de basis voor de realisatie van dat strategieprogramma stond Lean, een van oorsprong Japanse aanpak / methodiek, die als belangrijk uitgangspunt de klant centraal stelt. Wat wil de klant nu eigenlijk? Wat verwacht deze van jou als leverancier? Ik ontwikkelde een proces en een hulpmiddel om te achterhalen wat de klant écht belangrijk vindt. De resultaten bleken dusdanig positief en effectief dat ik de kennis en ervaring met plezier deel.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is primair bedoeld voor de klantverantwoordelijke. De accountmanager of de verkoper en diens leidinggevende(n). Het is vooral hun taak om te achterhalen wat de klant van de leverancier verwacht en om iedereen binnen de eigen organisatie, die direct of indirect vanuit de leverancier bij de betreffende klant betrokken is, hiervan op de hoogte te stellen.

Overigens kunnen klant en leverancier, zoals in dit boek beschreven, onderdeel van eenzelfde organisatie zijn. Bijvoorbeeld een catering- of IT-afdeling, die aan de eigen organisatie levert.

Secundair is dit boek interessant voor elke afnemer van diensten en/of producten, die zijn leverancier wil stimuleren tot een betere performance.

Ook is het van belang dat elke directeur, productmanager, servicemanager, contractmanager, medewerker, of wie dan ook die bij de klant betrokken is, op de hoogte is wat hij of zij kan bijdragen aan het verhogen van de klantwaarde.

En tot slot voor iedereen die achteraf te horen kreeg niet te hebben voldaan aan verwachtingen.

Onder de commerciële dienstverleningssector reken ik bedrijven die hun omzet realiseren met Advies, Business Consultancy, IT, Accountancy, Financiële Dienstverlening, Logistieke Dienstverlening e.a.

Eenvoudig of uitgebreid

Het proactief verhogen van de klantwaarde en/of klanttevredenheid (deze twee begrippen worden verder in dit boek nader toegelicht) kan eenvoudig of uitgebreid worden ingestoken.

Het wordt eenvoudig ingestoken als je als leverancier wilt werken aan het verhogen van de klanttevredenheid van één van jouw contactpersonen. Twee personen, een leverancier en een afnemer die bereid zijn zich in elkaar in te leven en elkaar tegemoet te komen om gezamenlijk een optimaal rendement uit de samenwerking te halen. In de interne klant-leverancierrelatie beveel ik, uit kostenoverweging, de eenvoudige insteek aan.

Het wordt uitgebreid ingestoken als het een 'business-to-business' samenwerking betreft, waarbij de leverancier een breed draagvlak voor het verhogen van de klanttevredenheid binnen de externe klantorganisatie wenst te bewerkstelligen. Overigens de brede insteek wordt meestal vooraf gegaan door eenvoudig te beginnen en op individueel niveau het klantwaardeproces in te steken.

Uitgangspunten bij de opzet

Kort en bondig. Ik probeerde vooral luchtig te schrijven en vooral mijzelf te blijven. Mijn lezer is 'je' of 'jij' en als het over mijzelf gaat heb ik het over 'ik'. In dit boek beschouw ik de lezer als mijn collega met wie ik samen voor 'onze organisatie' of 'onze afdeling' actief ben. Schrijf ik over 'ons', dan bedoel ik dus 'wij leveranciers'.

De klant is in dit boek een 'hij' of een 'hem', maar had wat mij betreft natuurlijk net zo goed een 'zij' of 'haar' kunnen zijn. Als ik het over 'de klant' heb, dan heeft dat betrekking op een contactpersoon, een gebruiker en/of de organisatie / afdeling waartoe deze behoort. De klant wordt voor de duidelijkheid in dit boek aangesproken met 'u'.

De titel van dit boek is 'Proactief een Bestseller' omdat proactiviteit een belangrijk ingrediënt is om klanttevredenheid te bewerkstelligen. Daarbij is het wel noodzakelijk om het verschil met klantwaarde toe te lichten, waarop in dit boek het accent ligt. Tevens wordt uitgebreid ingegaan hoe het verhogen van de klantwaarde bewerkstelligd wordt met behulp van een klantwaardeproces, een klantwaardemonitor en een A3-accountplan (voor de sales onder de lezers).

Elk hoofdstuk wordt vooraf gegaan door een (eigen) 'wijsheid'.

Heb ik het expliciet over een persoonlijke ervaring, mening of een toelichting op een wijsheid, dan plaatste ik de tekst in een grijs kader.

Dit boek geeft handvatten voor een, expliciet door de klant gewenste, proactieve klantbenadering en benadrukt het belang om de klant de getoonde proactiviteit te laten waarnemen. Na de inleiding wordt in hoofdstuk 2 uitgelegd wat klanttevredenheid inhoudt en welke beperkingen een klanttevredenheidsonderzoek kent. Vervolgens wordt ingegaan op klantwaarde en de verschillen met klanttevredenheid en wordt het klantwaardeproces uitgebreid beschreven.

Uiteindelijk moet het verhogen van de klantwaarde leiden tot een hogere klanttevredenheid, positieve aanbevelingen en groei.

Heb jij ...

- een nuttige uitbreiding en/of
- een "sales wijsheid" en/of
- een (opbouwende) reactie op dit boek,

dan ben je van harte welkom op www.offersbusiness.nl

of een e-mail te sturen naar Jetse@offersbusiness.nl

Ik wens je veel plezier en succes in de verkoop en heel veel tevreden klanten.

Jetse Offers

"Proactief een Bestseller"



Het meten van klanttevredenheid komt veelal overeen met het meten van de kwaliteit van in het verleden geleverde prestaties. Het heeft dus een reactief karakter. Klantwaarde, zoals in de volgende hoofdstukken blijkt, acteert op de toekomstverwachting van de klant en heeft een proactief karakter. Klanten waarderen over het algemeen proactiviteit meer dan reactiviteit. Daarom: "Beter proactief dan reactief"
Acteren op klantwaarde levert meer op dan acteren op klanttevredenheid.

Bedankt

Tijdens de totstandkoming van dit boek kreeg ik van vele kanten tips en tricks aangereikt. Niet alleen van collega's uit mijn directe werkomgeving, maar ook via de vele Internetpagina's die ik raadpleegde.

In het bijzonder gaat mijn dank naar

Jessica

voor de (wederom) gegunde vrijheid om dit boek in "onze gezamenlijke tijd" te schrijven en het zijn van een geduldig klankbord

René Spielman

voor de "Joe Bestseller" illustraties

Irene van der Vijver en Anjo Kortekaas

voor het redigeren

en verder

Marieke Brinks, Roger Grummels, Marco de Jong, Nico Snel, Theo de Wolf
voor de hulp, de evaluatie, de correcties en alle goede suggesties.



**Het achterhalen van klantwaarde
is de bewustwording
van je onwetendheid**

1. INLEIDING

Hoe belangrijk is proactiviteit in de relatie naar jouw klanten, jouw gebruikers? Hoe verhoudt proactiviteit zich tot klanttevredenheid? Wat waardeert een klant meer in een leverancier? Proactiviteit of reactiviteit?

Naarmate de klant-leveranciersrelatie intiemer is, verwacht of eist de klant meer betrokkenheid van zijn leverancier. Zeker als de leverancier een collega-afdeling of een voorkeursleverancier is. Betrokkenheid van de leverancier in termen van 'denk met mij mee', 'lever mij meer voor minder' en/of 'investeer in mij'. Een goede leverancier ziet het (eigen) belang van 'het proactief bijdragen aan het resultaat van de klant'.

Proactiviteit wordt over het algemeen door de klant of gebruiker, de afnemer van jouw diensten, op prijs gesteld, mits het wel past binnen zijn of haar verwachtingen. Ongewenste proactiviteit wordt als irritant ervaren.

"Het achterhalen van klantwaarde is de bewustwording van je onwetendheid"



De ontdekking wat een klant/afnemer echt van jou of jouw organisatie/afdeling verwacht, voorkomt heel vaak ongewenste verrassingen. Sterker nog: het voorkomt dat je diensten en/of producten aanbiedt, die grote twijfels bij hem oproepen omdat hij jou heel anders waarneemt. Het is zo simpel: vraag concreet wat er van jou wordt verwacht en je verhoogt gegarandeerd de klanttevredenheid.



**Een klanttevredenheidscijfer
is zonder méér (klant)waardeloos!**

2. KLANTTEVREDENHEID

Dit boek gaat vanaf het volgende hoofdstuk over klantwaarde. Dit hoofdstuk wordt eerst aan klanttevredenheid gewijd omdat beide begrippen niet op zich zelf staan en duidelijk aan elkaar zijn gerelateerd. Klanttevredenheid is uiteindelijk tevens het rapportcijfer voor de resultaten van het klantwaardeproces. Het meten van klanttevredenheid is een vak apart. Het juist interpreteren van de resultaten ook. Een groot aantal organisaties voert jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uit, besteedt een dergelijke proces uit aan een daartoe gespecialiseerd onderzoeksbureau of hobbelt passief mee in de reguliere marktonderzoeken.

Veel rapporten worden gepresenteerd als "Hét Klanttevredenheidsrapport". Wat opvalt is dat veel bedrijven, die in het ene rapport hoog scoren, in een ander rapport niet eens worden genoemd, wellicht omdat deze niet bereid waren om mee te betalen aan het "onafhankelijke" onderzoek. Elk rapport, waarin ik de namen van gerenommeerde organisaties verwacht tegen te komen, gaat bij mij altijd rechtstreeks naar het oud papier als deze namen ontbreken.

Nagenoeg alle commerciële organisaties voeren een bedrijfsstrategie die groei nastreeft. Ofwel marktaandeel vergroten, meer omzet en meer winst. Dat betekent dat klantbehoud, het hebben van tevreden klanten, hoog in het vaandel staat. Het continu verhogen van de klanttevredenheid is vaak een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsstrategie en soms zelfs bedrijfscultuur. Belangrijk is om ook met de interne dienstverlening binnen de eigen organisatie een hoge klanttevredenheid te bewerkstelligen.

Wat is klanttevredenheid?

De term 'klanttevredenheid' kom je in de Nederlandse woordenboeken (nog) niet tegen. Als je op Internet zoekt, dan blijkt het woord wel degelijk gevonden te worden en wel zonder de tekst 'bedoelde u ...'. Het is dus blijkbaar vakjargon.

Laten we de definitie eenvoudig houden:

*Klanttevredenheid staat voor de mate
waarop de klant jou als leverancier waardeert.*

Is de klanttevredenheid laag, dan vinden je klanten dat de kwaliteit van je diensten en/of producten, terecht of onterecht, te wensen over laat. Het voldeed niet aan verwachtingen; is deze hoog dan doe je blijkbaar goed of uitstekend aan hun verwachting.

Het klanttevredenheidsonderzoek

Wat kan men met een klanttevredenheidsonderzoek? Soms heel veel, soms heel weinig of zelfs helemaal niets. Het is divers en sterk afhankelijk van allerlei factoren, zoals bijvoorbeeld:

- Door wie werd het KTO uitgevoerd?

Hoe (on)afhankelijk is de ondervrager of zijn opdrachtgever en welke invloed heeft dat op de respondent. Als er sprake was van een ondervrager, hoe was de klik met de respondent? Werd het onderzoek door de eigen organisatie uitgevoerd of door derden? Op welke wijze werd de respondent gemotiveerd om mee te doen?

- Wat werd gemeten?

Was het een breed marktonderzoek naar klanttevredenheid van de afnemers van bijvoorbeeld een telecomdienst? Of werd een specifieke groep leveranciers onder de loep genomen. Of werd alleen gevraagd naar de tevredenheid over de diensten en/of producten van de eigen organisatie? Waren de vragen vrij algemeen van aard of toegespitst op een bepaald onderwerp?

- Hoe werd gemeten?

Kwam iemand langs met een vragenlijst? Of vond het onderzoek, al dan niet volledig geautomatiseerd, telefonisch plaats? Werd de respondent uitgenodigd om een website te bezoeken om daar een vragenlijst te beantwoorden? Of kreeg deze een vragenlijst per post met het verzoek deze te retourneren? Of nog anders?

- Wanneer vond het KTO plaats?
Waren er omstandigheden die de mening van de respondenten positief of negatief kunnen hebben beïnvloed? Wat stond er in de ochtend van het onderzoek in de krant of in het vakblad?. Regende het al de hele week en stond de vakantie voor de deur?
- Onder wie werd het KTO gehouden?
Welke doelgroep werd ondervraagd? De hele markt? Mijn markt? Aselect? Hoe serieus namen de respondenten dit onderzoek. Welk belang hebben zij met het geven van bepaalde, al dan niet politiek gewenste, antwoorden? Werd de respondent anonimiteit toegezegd en hoe betrouwbaar achtte de respondent die toezegging? Was dit een eerste peiling of de zoveelste? Was er sprake van en hoge non-respons?

Bovenstaande opsomming van factoren is slechts een greep uit de elementen die van invloed kunnen zijn op de uitkomst van een onderzoek. Het is onmogelijk om generiek aan te geven wat of wanneer een keuze het beste resultaat geeft. Het beste is om een klanttevredenheidsonderzoek voor elke klant 'op maat' uit te voeren, als het verhogen van klantwaarde je doel is.

Vraag je al je klanten om een cijfer, dan kun je de klanttevredenheid, uitgedrukt in het gemiddeld gegeven cijfer, toetsen aan voorgaande gemiddelden en vaststellen of je klanttevredenheid toe- of afnam. Een hoger of lager klanttevredenheidscijfer is een signaal, echter je moet je afvragen of je kunt sturen op het gegeven dat je klanttevredenheid iets steeg of daalde.

Marktonderzoek is een wetenschap. Mijn conclusies komen voort uit mijn praktijkervaring waarbij ik altijd over een gezonde dosis argwaan beschik als het gaat om het beoordelen van de betrouwbaarheid van de uitslag. Vaak wordt tevens een betrouwbaarheidspercentage van een onderzoek gecommuniceerd. "95% betrouwbaar". Dat kan waar zijn, maar vanuit welk licht werd dat gezien?

"Wij van WC-eend adviseren WC-eend".

Je kunt je afvragen hoe betrouwbaar en objectief de uitslag van het achterliggende onderzoek van WC-eend is.

Wat doet men met de uitslag?

In de praktijk? Als het slechts een gemiddeld klanttevredenheidscijfer oplevert? Altijd te weinig! Wat kun je met een gemiddeld klanttevredenheidscijfer?

- Bij een hoge score van een respectabel onderzoek: marketing! Daar ben je trots op en je wilt het van de daken schreeuwen. Zeker als uit het onderzoek blijkt dat jij hoger gewaardeerd wordt of werd dan je directe concurrenten.
- Bij een lage score wordt er weinig of geen aandacht aan besteed. Vaak worden in dat geval door de 'gedupeerden' vraagtekens gezet bij de betrouwbaarheid van het onderzoek en hebben zij vaak last van 'de kop in het zand steken'-syndroom. Een hoge score klopt veelal vaker in de ogen van de eigenaar van die score.

In zijn algemeenheid kun je dus niet zo veel met een klanttevredenheidsscore in de vorm van een cijfer zonder dat de bron bekend is. Belangrijk is te weten WIE en WAAROM positief of negatief oordeelde, zodat je met de klant in kwestie daarover in dialoog kunt gaan en initiatieven kunt nemen om beter aan de klantverwachting te kunnen voldoen.

Er bestaat mijns inziens een wisselwerking tussen klant- en medewerkertevredenheid. Een hoge klanttevredenheid heeft absoluut een positief effect op de medewerkertevredenheid. Andersom is de medewerkertevredenheid weldegelijk van invloed op klanttevredenheid. Neemt de medewerkertevredenheid af, dan daalt gegarandeerd ook de klanttevredenheid.

Net Promotor Score

In 2003 ontwikkelde Frederick Reichheld de Net Promotor Score (NPS). Een eenvoudig instrument voor het meten van klanttevredenheid. Hij schreef zijn bestseller 'The Ultimate Question' als antwoord op zijn bedenkingen over de effectiviteit en betrouwbaarheid van traditionele klanttevredenheidsonderzoeken.

De NPS laat slechts met één cijfer zien hoe de organisatie presteert en gaat uit van het stellen van slechts één centrale vraag aan klanten:

Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend, familie of collega?

Iedereen die een 9 of 10 invult mag je rekenen tot je promotors. Iedereen die je waardeert op 0 t/m 6 is een criticaster, in feite een tegenstander. De overigen, dus de 7 en 8 invullers, zijn de passives, ofwel neutraal. Deze zijn niet direct ontevreden maar zijn niet geheel betrouwbaar als het gaat om loyaliteit.

De NPS wordt berekend door het percentage Promotors te verminderen met het percentage Criticasters. Het resultaat is een percentage dat de klantloyaliteit van een onderneming definieert. Hoe hoger, des te groter de kans op succes, lees: groei, aldus Reichheld.

Een voorbeeld:

De meting scoort de volgende percentages:

- Promotors 25%
- Passives 58%
- Detractors 17%

De NPS bedraagt dan

$$25 - 17 = 8\%$$

De Promotorscore varieert dus tussen de -100% en +100%.

Om een idee te geven: volgens Reichheld scoort het gemiddelde Amerikaanse bedrijf tussen de +5% en +10% op de NPS, terwijl de best scorende organisaties zich tussen de +50 en +80 bewegen.

Er bestaan nog geen algemeen geaccepteerde principes of standaarden voor het doen van marktonderzoek of klanttevredenheidsonderzoek. De NPS van Reichheld is evenmin een standaard. Veel organisaties adopteerden NPS, echter er bestaat veel kritiek op de methode. Onder andere dat een groot deel van de markt niet wordt ondervraagd, omdat ze (bewust?) geen klant zijn. Ga er vanuit dat in dat deel van de markt zich het grootste aantal criticasters bevinden, die jouw organisatie mogelijk veel "schade" kunnen berokkenen.

Criticasters zijn de ontevreden klanten van een bedrijf. Zij nemen meer dan 80% van de negatieve mond-tot-mondreclame voor hun rekening en daarmee demotiveren zij medewerkers en ontmoedigen zij nieuwe potentiële klanten. Zij

werken het verkrijgen of het behouden van een goed imago van jouw organisatie tegen.

Uit onderzoek onder Nederlandse klanten blijkt het volgende: 89% van de ontevreden klanten deelt zijn ervaring met gemiddeld 9 anderen. Belangrijkste reden: anderen weerhouden om met hetzelfde bedrijf zaken te doen (61%) en afreageren van woede en frustratie (51%). Resultaat: 39% van de Nederlanders zegt serieus een andere aanbieder te overwegen na het horen van een slechte klantervaring! Ontevreden klanten kosten een bedrijf dus in meerdere opzichten geld! (Bron: RightNow en Telecommerce, 2006)

Promotors zijn je uiterst tevreden klanten. Ze bevelen jouw organisatie aan en werken indirect actief mee aan de groei van jouw organisatie.

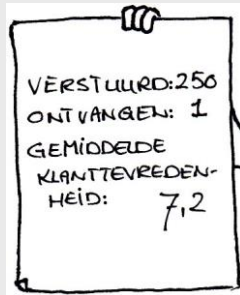
Een klanttevredenheidscijfer of een Net Promotor Score is niet genoeg. Zoals eerder beschreven werd, is het hebben van enkel een gemiddeld cijfer een slecht stuurinstrument. Wellicht dat het gegeven bruikbaar is voor het waarnemen van een trend, echter dat stelt eisen aan de uniformiteit van de achtereenvolgend uitgevoerde onderzoeken.

Veel belangrijker is om te achterhalen wie je promotors en criticasters zijn en te weten waarom ze dat zijn. Waarom beveelt u ons wel of niet aan? Of wanneer zou u ons niet meer of juist wél gaan aanbevelen? Wat moet ik doen om uw standpunt in positieve zin te veranderen? Wat vindt u belangrijk?

Een NPS-onderzoek moet dus niet bestaan uit het vragen van slechts één cijfer, maar moet tevens ruimte bieden om dat cijfer met een vrije tekst toe te lichten en te classificeren. Over welke disciplines bent u tevreden en welke niet? Verplicht is de vraag of de respondent anoniem wenst te blijven.

Het verhogen van de klantwaarde kan en mag niet worden los gezien van het verhogen van klanttevredenheid. Het volgende hoofdstuk geeft, na een uitleg van wat in dit boek onder klantwaarde wordt verstaan, de verschillen tussen de begrippen klanttevredenheid en klantwaarde.

"Een klanttevredenheidscijfer is zonder meer (klant)waardeloos"



Je kunt alleen klanttevredenheid verhogende maatregelen nemen als je meer weet dan alleen het gegeven dat jouw dienstverlening door jouw klant(en) wordt beoordeeld op bijvoorbeeld een 7,2. Daar heb je niets aan, daar kun je niet op sturen, dat is (klant)waardeloos! Dat geldt ook voor het slechts hebben van een Net Promotor Score, zonder te weten wie jou(w organisatie) zo beoordeelde en het waarom.



**Beloftes nakomen
lukt het beste
als je niet teveel belooft!**

3. KLANTWAARDE

Ga Googlen op het Internet en je vindt vele tientallen definities over het begrip 'klantwaarde'. Wat opvalt is dat het veelal vanuit de leveranciersbril wordt beschreven en dan is 'klantwaarde' bijna altijd equivalent aan 'Omzetwaarde', ofwel de waarde die de klant heeft voor jou als leverancier, uitgedrukt in geld.

Hier wordt klantwaarde beschreven vanuit het perspectief van de klant. Vanuit 'zijn bril'. Wat verstaat de klant, de afnemer of gebruiker onder die gewenste klantwaarde? Dat hoeft zich niet te beperken tot de waarde die alleen jouw organisatie, of intern jouw afdeling, levert als leverancier. Vanuit het perspectief en/of de wens van de klant kan die klantwaarde geleverd worden door meerdere leveranciers. Daarom noemen we het bewust klantwaarde en geen leverancierswaarde.



Dit boek hanteert de volgende definitie:

**KLANTWAARDE is de door de KLANT,
en alléén door de klánt,
VERWACHTE en WAARGENOMEN KWALITEIT
van de dienstverlening.**

Toelichting definitie:

Het gaat er dus niet om of jij of jouw organisatie de geleverde kwaliteit goed of fantastisch vond. Het gaat er om, hoe jouw klant c.q. de afnemer de kwaliteit of waarde waarnam of gaat waarnemen. Zelfs als jij de levering als matig en de klant het als prima ervaart, is het dus goed!

Er staat '**door de klant waargenomen**', ofwel als we het gaan hebben over het verhogen of verbeteren van de klantwaarde, dan zou het prettig zijn als de klant dat daadwerkelijk waarneemt (of met een moeilijk woord: percipieert).

'van de dienstverlening' kan betrekking hebben op levering van specifieke onderdelen van de totale dienstverlening of uit het leveren van producten.

Waarom klantwaarde?

De wereld is, onder invloed van de voortschrijdende informatie- en communicatietechnologie, in een ongekend hoog tempo aan het veranderen. Mede door deze technologie is er voor iedereen, en dus óók voor elke klant, een enorme hoeveelheid informatie beschikbaar, verdwijnen afstanden en taalbarrières (elektronische tolken) en verschijnen er steeds meer (internationale) leveranciers waaruit een keuze gemaakt kan worden. Welke keuze maakt een klant? De keuze voor een leverancier die aan zijn verwachtingen voldoet!

"Ik weet echt wel wat mijn klant van mij of mijn organisatie wil. Daar heb ik geen klantwaardeproces bij nodig", heb ik verschillende leveranciers horen reageren. Maar op mijn vraag zij of expliciet iets in dit kader met hun klanten afspraken of vastlegden bleef het stil. Niet dus!

Om optimale klantwaarde te bewerkstelligen is het van belang dat:

- de klant zijn eigen behoefte kent en deze kenbaar maakt aan zijn leverancier(s);
- de leverancier er zorg voor draagt de behoefte van zijn klant te kennen dan wel zijn klant te attenderen op een mogelijke oplossing voor een (nog onbekende) behoefte.

"Is het mogelijk dat een klant zijn eigen behoefte niet kent? Is dat niet vreemd" was een reactie op het schema. Nee hoor! Als een klant, bij wijze van voorbeeld, niet weet dat er elektrische stofzuigers bestaan, dan blijft hij vegen. Tot het moment dat hij geïnspireerd wordt over het bestaan van stofzuigers en hoe het ook kan. Dan blijkt hij wellicht toch behoefte aan een stofzuiger te hebben.

Onderstaand schema illustreert de mogelijkheden en het klantwaarde optimum.

EIGEN BEHOEFTE BIJ KLANT BEKEND?	JA	2. KLANTINTIMITEIT (LATEN) ONTWIKKELEN	4. LEVEREN/ KRIJGEN OPTIMALE KLANTWAARDE
	NEE	1. DOE MAAR GEEN ZAKEN!	3. (LATEN) INSPIREREN HELPEN KLANTWAARDE TE ONTWIKKELEN
		NEE	JA
VERWACHTING KLANT BIJ LEVERANCIER BEKEND?			

Natuurlijk doet elke leverancier al heel veel goede dingen bij zijn klant. Jammer, dat dit niet op alle niveaus in de klantrelatie wordt opgemerkt. De kern van het klantwaardeproces is het expliciet maken van de gewenste klantwaarde en het expliciet maken dat je daar serieus mee om gaat en er op acteert. Dat is uitsluitend mogelijk als de gewenste klantwaarde vóóraf wederzijds bekend is.

Hoe kom je achter wanneer jouw klant tevreden is? Simpel: Vraag het!

Beste Klant,

Wat moet ik u over een half jaar vragen om te weten dat ik de juiste dingen deed, de juiste klantwaarde leverde? Wat vindt u echt belangrijk?

Dan ga ik daar de komende zes maanden mijn best voor doen!

Klantwaardevoorbeelden

Vraag een willekeurige klant wat hij van een leverancier verwacht en je wordt overladen met eisen en wensen. Vraag diezelfde klant hoe we het realiseren van die eisen en wensen meetbaar maken, dan reageert deze wellicht met 'Nou, ... gewoon'.

Nou, zo gewoon blijkt dat dus in de praktijk helemaal niet te zijn. Sterker nog, enerzijds wordt aan veel eisen en wensen naar eer en geweten continu gewerkt, zonder dat de klant het waarneemt. Anderzijds blijkt vaak dat niet aan de gewenste klantwaarde wordt gewerkt, omdat deze niet bij de leverancier bekend is.

Toch moet je met regelmaat toetsen of de klant er inderdaad iets van merkte. Dat laatste doen veel leveranciers of klantverantwoordelijken veel te weinig.

Ik ben gaan graven in mijn geheugen en noteerde een aantal klantwaarden die ik te horen kreeg als accountverantwoordelijke en als klantwaardemoderator van klantwaardesessies. Sommige klantwaarden hoorde ik bij de ene klant als compliment (goed gedaan) en bij de andere als verwijt (kan beter). Dat geeft nogmaals het bewijs dat klantwaarde door de klant, en alleen door de klant, wordt bepaald.

Veel klantwaarden worden door de klant als containerbegrippen benoemd. Als leverancier weet je dan nog steeds niet waar je aan toe bent.

'We verwachten meer creativiteit van onze leverancier'. Doorvragen levert dan een iets meer concrete wens op, namelijk dat de klant maatregelen van jou wenst die moeten leiden tot een hogere productiviteit. Deze hogere productiviteit kan op zich gerealiseerd worden door er meer capaciteit op te zetten, maar ook door meer efficiëntie te bewerkstelligen. De vraag is of hij bereid is om juist meer of minder te gaan betalen. Ga maar uit van minder. Realiseer je dat hij, om zijn doelstellingen te realiseren, waarschijnlijk bereid is te investeren.

Voor elke klantwaarde zijn scenario's te bedenken om er, enigszins of volledig, aan tegemoet te komen. Vervolgens zijn er altijd vragen bij te bedenken om te

toetsen in welke mate jij en jouw organisatie aan de hoge klantverwachtingen voldeed.

Dit boek bevat slechts een opsomming van mogelijke klantwaarden omdat elke verdere invulling uniek en klantafhankelijk is. Het is dus van belang door te vragen wat een klant specifiek onder de gewenste klantwaarde verstaat. Dus eigenlijk bij elke wens moet worden doorgevraagd met vragen als

"Wat bedoelt u?" / "Wat verstaat u daaronder?"

"Wat verwacht u specifiek in dit kader?"

"Hoe belangrijk is dit voor u?" / "Waarom is dit belangrijk voor u?"

Onderstaande (inspiratie)lijst is zo maar een opsomming van allerlei (ooit door klanten benoemde) klantwaarden.

- Adviseren, uit eigen beweging (proactief) of op verzoek (reactief);
- Afspraken nakomen;
- Begrip tonen/meer inleven;
- Beperken tot eigen core-business;
- Bijdrage aan resultaat van de klant;
- Bijdragen aan innovatie;
- Continuïteit borgen;
- Creativiteit aan de dag leggen;
- Één aanspreekpunt vanuit leverancier;
- Gecertificeerd zijn;
- Goede prijs/prestatieverhouding;
- Hogere productiviteit leveren;
- Informatie verstrekken;
- Informele activiteiten (doel: kennisuitwisseling)
- Inspireren;
- Integriteit waarborgen;
- Just-In-Time / Op tijd leveren;
- Kennisdeling/-borging inrichten;
- Kostenreductie bewerkstelligen;
- KPI's nakomen (vanuit de contracten);
- Kwaliteit leveren;
- Mee risico dragen;
- Oplossingen bieden;
- Mij ontzorgen;
- Partnership nastreven;
- Positief verrast worden;
- Proactief zijn;
- Reciprociteit invullen;

- Rust vanuit leverancier /niet opdringen;
- Sponsoring van activiteiten;
- Time-to-Market verkorten;
- Transparant zijn;
- Vakmanschap / deskundigheid bewijzen;
- Vertrouwen geven;
- _____
- _____
- _____

Elke contactpersoon en dus , elk mens, dus elke klant is anders. Gelukkig bestaat er een 80-20 regel en die leert dat er veel overeenkomsten in klantwaarden bestaan.

Hebben we het over dé klant in termen van klantwaarde, dan geldt dat dé klant eigenlijk niet bestaat. Zoveel contactpersonen, zoveel klantwaarden. Zijn er meer aanspreekpunten bij een klant, dan is het de kunst om de 'grootste gemene deler in klantwaarde' te vinden en dáár het gezamenlijke committent voor te krijgen of elke individuele contactpersoon optimaal tegemoet te komen.

Bij grotere ondernemingen is het soms noodzakelijk de klantwaarden per bedrijfs-onderdeel te achterhalen via separate klantwaardeprocessen.

Klantwaarde Indicator (KWI)

Klantwaarde meten we met behulp van klantwaarde Indicatoren (KWI's).

Elke KWI bestaat uit:

- Een omschrijving van de verwachting;
- een aantal bijbehorende vragen, beantwoord met een cijfer.
Dit cijfer geeft weer hoe de invulling van de klantwaarde werd waargenomen, positief of negatief;
- een waardering in de vorm van een berekend eindcijfer.

Het berekeningsalgoritme vind je in het hoofdstuk 'klantwaardemonitor'.

Stel dat je klant het op prijs stelt dat je proactief meedenkt in zijn strategie, dan is de omvang of het resultaat van dat meedenken niet eenvoudig vooraf te definiëren. KWI's zijn in tegenstelling tot KPI's (Key Performance Indicatoren) minder 'hard' uit te drukken in tijd en/of geld. Een KWI is meer Ying-Yang, een buikgevoel, Fingerspitzen Gefühl, ... en dus veel softer.

Voor elke gewenste klantwaarde definiëren we een aantal vragen, die de klant beoordeelt met een cijfer. Per vraag wordt de mogelijkheid geboden om aan te geven of de klant de vraag meer of minder relevant vindt voor de betreffende KWI. Vervolgens wordt een gemiddeld cijfer berekend waaruit (enigszins) wordt afgeleid of de beoordelende respondent(en) een negatief, neutraal of positief gevoel heeft over de klantwaarde.

Voorbeeld:

Klant:		KLANT NV		Waardering										Relevantie				
Respondent:		Kees Klant (KK)		Cijfer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<>	<	>	
A01		KWI's KLANT																
	KWI-01	Kennisborging																
		1.02	BESTSELLER borgt haar kennis en ervaring door het opdrachtmanagementdocument dat door de medewerkers wordt ingevuld en beschikbaar gesteld aan KLANT		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1.03	BESTSELLER gaf blijik actief aan deze KWI-doelstelling te werken.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1.04	BESTSELLER kwam de specifieke afspraken inzake deze KWI na (zie actielijst).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In het voorbeeld voor de bepaling of voldaan werd aan de klantwaarde 'Kennisborging' (KWI-01) werden drie vragen opgesteld. De respondent beoordeelt dit met een cijfer van 1 tot 10 en geeft eventueel aan of hij de vraag meer of minder relevant vond (<>).

! Het gezamenlijk met je klant vastleggen van de gewenste klantwaarde legt een hypotheek op zowel jouw organisatie als op jou als jij eindverantwoordelijke bent voor de klanttevredenheid bij deze klant/afnemer. De afgesproken KWI's moeten immers worden nagekomen. Het verwaarlozen van gemaakte afspraken doet afbreuk aan een goede klantrelatie!

Verschillen tussen klantwaarde en klanttevredenheid.

Veel organisaties meten met regelmaat (veelal jaarlijks) de 'klanttevredenheid'. Een absolute must als je de aansluiting met de markt wilt behouden. Als je echter de expliciete klantrelatie wilt verbeteren, dan is het sturen op klantwaarde meer aan te bevelen.

Sturen op klantwaarde doe je bij voorkeur voor elke klant. Het is echter een dusdanig intensieve bezigheid, dat het klantwaardeproces kleinschaliger (slechts de strategische accounts van een organisatie) en intensiever wordt uitgevoerd. Op de volgende pagina worden de verschillen geschetst.

Enige tijd geleden was ik met een salescollega op bezoek bij een afdelingsmanager van een grote verzekeraar. Na het ijsbreken kwam klantwaarde en klanttevredenheid aan de orde. Wat vond hij belangrijk in zijn relatie met een leverancier? Flexibiliteit! En zijn business begrijpen zonder op zijn stoel te willen zitten. Onderwerpen die mijn collega niet verrasten. Aan het einde van het gesprek spraken zij nog even over zijn hobby's waaronder golfen. Mijn collega vertelde hem over de jaarlijkse golfdag. Al snel ging het gesprek over het belang van informele contacten, netwerken en kennis delen met andere bedrijven of afdelingen tijdens informele activiteiten. De klant vond het mee uitgenomen worden belangrijk en werd ook dat als KWI genoteerd.



Klanttevredenheid

Klantwaarde

WIE MEET?

*Eigen organisatie of
(uitbesteed aan) derden.*

Account- of relatiemanager..

HOE WORDT GEMETEN?

*Met behulp van een,
veelal uitgebreide, vragenlijst.*

*Vooral via 'de dialoog', waarvan de
uitkomst wordt vastgelegd in een
kort en bondige (persoonlijke)
vragenlijst en een actielijst.*

WAT VOOR SOORT VRAGEN?

*Generieke vragen,
door leverancier of door derden
opgesteld.*

*Klantspecifieke vragen, door en met
de klant (één contactpersoon of door
een aantal contactpersonen
gezamenlijk) opgesteld.*

WIE BEANTWOORDT DE VRAGEN?

*Alle contactpersonen bij alle klanten,
vooral op operationeel/tactisch
niveau, die ervan verdacht worden
ons als leverancier te kunnen
beoordelen.*

*Bij voorkeur contactpersonen op
tactisch/strategisch niveau, die zich
expliciet vooraf bereid verklaard
hebben om mee te willen werken.
En natuurlijk hebben we geen
bezwaar als ook belangrijke
operationele contactpersonen, die
waardevolle input kunnen leveren,
meedoen.*

Klanttevredenheid

Klantwaarde

WAT IS DE SCOPE?

*Terugkijken.
Bent u tevreden over onze diensten
en/of producten?*

*Vooraf vooruit kijken.
Wat moeten we doen om zeker te
weten dat u tevreden bent/blijft?*

WAT IS HET RESULTAAT VAN DE METING?

*De wetenschap hoe 'men', de
klantenkring, in het algemeen over
jou als leverancier denkt en
eventueel wat er gedaan moet
worden om de aansluiting met de
markt te behouden.*

*De wetenschap hoe de specifieke
klant over de relatie denkt en wat er
van jou als leverancier verwacht
wordt om deze te verbeteren.*

HOE WORDT HET RESULTAAT TERUGGEKOPPELD?

*Via een klanttevredenheidsrapport.
Vaak blijkt de klant niet eens
geïnteresseerd in de uitkomst van
het onderzoek.*

*Via een klantwaardegesprek.
Bij voorkeur met alle betrokken
deelnemers. Dus met de Manage-
ment Teams van zowel de klant als
de leverancier gezamenlijk in een
ontspannen setting, lunch of diner.*

BELANGRIJKE OVERIGE VERSCHILLEN

*Wel of geen actie is vrijblijvend.

Actie wordt nauwelijks door klant
waargenomen.

Werkt nauwelijks klantwaarde
verhogend.*

*Niet vrijblijvend! Geen actie is geen
optie.
Acties worden expliciet en beter
door klant waargenomen!
Werkt klantwaarde en klanttevre-
denheid verhogend.*

Zelf doe ik af en toe ook mee aan tevredenheidsonderzoeken. Zowel als klant, als consument, als medewerker en als partner van bijvoorbeeld een zakelijk samenwerkingsverband. *"Het invullen van bijgaande enquête kost u circa tien minuten. Wij danken u bij voorbaat voor uw medewerking"*. Het is niet mijn hobby en dat zal het ook nooit worden. Ik begin de beantwoording altijd serieus, maar naarmate het meer tijd in beslag neemt (en om onverklaarbare wijze is dat bij mij bijna altijd het geval), betrap ik mijzelf er op dat ik de vragen steeds minder nauwkeurig beantwoord. Ik mis vaak de vragen die ik verwacht of mis "mijn antwoord" in het rijtje van de multiple-choice antwoorden. Herkent u dit?. Wellicht dat deze "bekentenis" leidt tot minder uitnodigingen.

***"Beloftes nakomen lukt het beste
als je niet teveel belooft."***



Een KWI is een afspraak die je wil proberen na te komen.

In feite is het dus een belofte.

Het is beter drie van de drie KWI's te realiseren dan vier van de zeven.

De drie niet gerealiseerde KWI's worden je uiteindelijk per saldo zwaarder aangerekend dan de vier die je wel realiseerde. Neem dus nooit te veel hooi op je vork en maak samen met je klant een keuze voor welke KWI's je gaat.



**Klantwaarde realiseren is
het expliciet maken van
zeggen wat je doet
en doen wat je zegt**

4. KLANTWAARDEPROCES

Inleiding

Het succesvol achterhalen van de klantwaarde valt of staat met het hebben van draagvlak van zowel jouw interne organisatie, je collega's, als die van de organisatie van jouw klant voor dit initiatief. Immers, voor het realiseren van klantwaarde ben je zowel afhankelijk van de medewerking van je eigen collega's als van de medewerking van de klant/afnemer.

Klantwaarde criteria

Hoe gaan we het klantwaardeproces inrichten?

Belangrijk hierbij is om onderscheid te maken tussen interne – en externe klanten. Ongeacht voor wie je werkt, interne – of externe klanten, je wilt waargenomen worden als een excellente leverancier. Het werken aan klantwaarde is eenvoudig of enigszins meer uitgebreid in te steken, afhankelijk van waar je staat en voor wie je het doet. Voor interne afnemers beveel ik de eenvoudige insteek aan. Voor externe belangrijke strategische klanten is het beter om voor de uitgebreide insteek, de klantwaardemonitor, te kiezen. Maar ook richting de externe klanten is het aan te bevelen om de eerste cyclus eenvoudig in te steken.

De eenvoudige insteek

Lees/scan de uitgebreide insteek en vereenvoudig deze naar:

- Het stellen van de klantwaardevraag: "*Wat moet ik u, klant, over een half jaar vragen om te weten of ik aan uw verwachtingen voldeed?*";
- Leg deze vragen vast in een e-mail;
- Laat jouw klant zes maanden lang merken/waarnemen dat je er hard je best voor doet;
- Leg jouw klant na een halfjaar de door hem zelf opgestelde vragen voor, via een document of per e-mail;
- Bestudeer en evalueer de antwoorden, eventueel met collega's en leidinggevenden.

- Ga met betrokkene over zijn antwoorden in dialoog;
- Start een volgende cyclus met het opnieuw stellen van de klantwaardevraag. Simpel en 'to the point' met een zeer positief effect.

De uitgebreide insteek

Veelal toegepast op de externe klant-leverancierrelatie onder coördinatie van de verantwoordelijke account- of relatiemanager. Op de eerste plaats moet worden vastgesteld of het uitvoeren van een uitgebreid klantwaardeproces voor de beoogde externe klant zinvol is. Het op uitgebreide wijze achterhalen en expliciet maken van de klantwaarde is best een intensieve bezigheid en meestal niet te doen om het voor *alle* klanten uit te voeren. Het is bijvoorbeeld niet uitvoerbaar in de consumentenmarkt. Is de klant die investering/moeite wel waard? Bij welke klanten moet de klantwaardemonitor worden gepositioneerd? Bij alle klanten? En moet niet eerst voor de eenvoudige insteek worden gekozen?

De uitgebreide insteek kan bijvoorbeeld op basis van de volgende selectiecriteria:

- 1) Bij alle strategische klanten,
- 2) waar we als organisatie intensief contact mee onderhouden en
- 3) waar we concreet zaken mee doen.

Ad 1: Een strategische klant is een geïdentificeerde klant geselecteerd op basis van zijn huidige of potentiële bijdrage tot het realiseren van de strategische doelstellingen van de onderneming.
Bijvoorbeeld: alle klanten met een omzet of een potentiële omzet van meer dan <...€...> per boekjaar.

Ad 2: Er is focus op de klant. Er is een expliciete klantverantwoordelijke sales of relatiemanager aan de klant toegewezen, die inmiddels geslaagd is in het onderhouden van intensieve reguliere contacten.

Ad 3: Het liefst zou je voor elke klant een klantwaardetraject doen. Het 'op maat' realiseren van klantwaarde is, zoals eerder gemeld, een arbeidsintensieve aangelegenheid, zeker voor de klantverantwoordelijke account- of relatiemanager. Daarom het advies om selectief te beginnen!

Het attenderen van suspects of prospects op het bestaan van de klantwaardemonitor, bijvoorbeeld in een Request for Information (RFI) of Request for Proposal (RfP) blijkt 'n extra stimulans om voor betreffende leverancier te kiezen. Overigens, het aankaarten van de klantwaardemonitor bij contactpersonen, die je nog niet sponsoren, kan tot gevolg hebben dat deze spontaan je sponsor worden of dit mechanisme doorslaggevend vinden om je tot voorkeursleverancier te benoemen.

Intern initiëren

Begin met het organiseren van een interne afspraak met collega's, die je kunnen helpen met het verzamelen van informatie over de klant. Dit kunnen (leidinggevende) collega's zijn die veel bij de klant komen of veel van je klant afweten. Doel van deze interne afspraak is om de strategie te bepalen en vóóraf de juiste argumenten te bedenken waarom het in het belang van jouw klant is om mee te werken aan de klantwaardemonitor.

Op de volgende twee pagina's vind je het klantwaardeproces schematisch weergegeven en wordt deze daarna stap voor stap toegelicht.

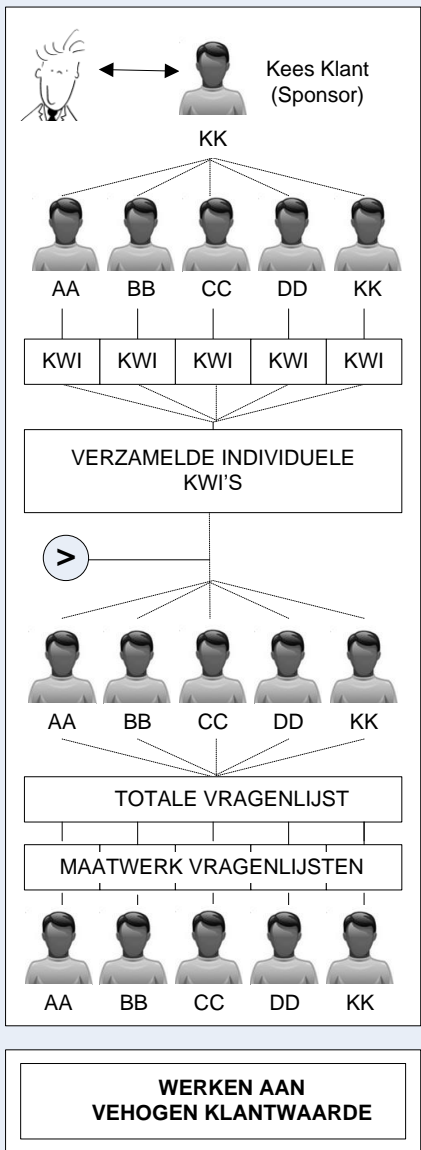
Initialiseren-Inspireren

De eerste uitdaging bestaat uit het enthousiasmeren van je klant voor het meewerken aan het verhogen van de klantwaarde. (Wie wil dat niet?). Het advies is: zoek een sponsor binnen je klantorganisatie.

Houd hierbij de definitie van klantwaarde (zoals hier bedoeld) goed in het vizier en daarom nogmaals de definitie: klantwaarde is de door de klant (en alleen door de klant) verwachte en waargenomen kwaliteit van (onderdelen van) de dienstverlening.



Het is belangrijk om de klant met de juiste argumenten te motiveren om mee te doen. De wijze waarop klantwaarde en het klantwaardeproces voor het eerst wordt gepositioneerd is cruciaal om ook daadwerkelijk zijn medewerking te krijgen.



**INITIALISEREN
INSPIREREN**



**KWI'S
OPSTELLEN**



**KWI'S
TOETSEN**

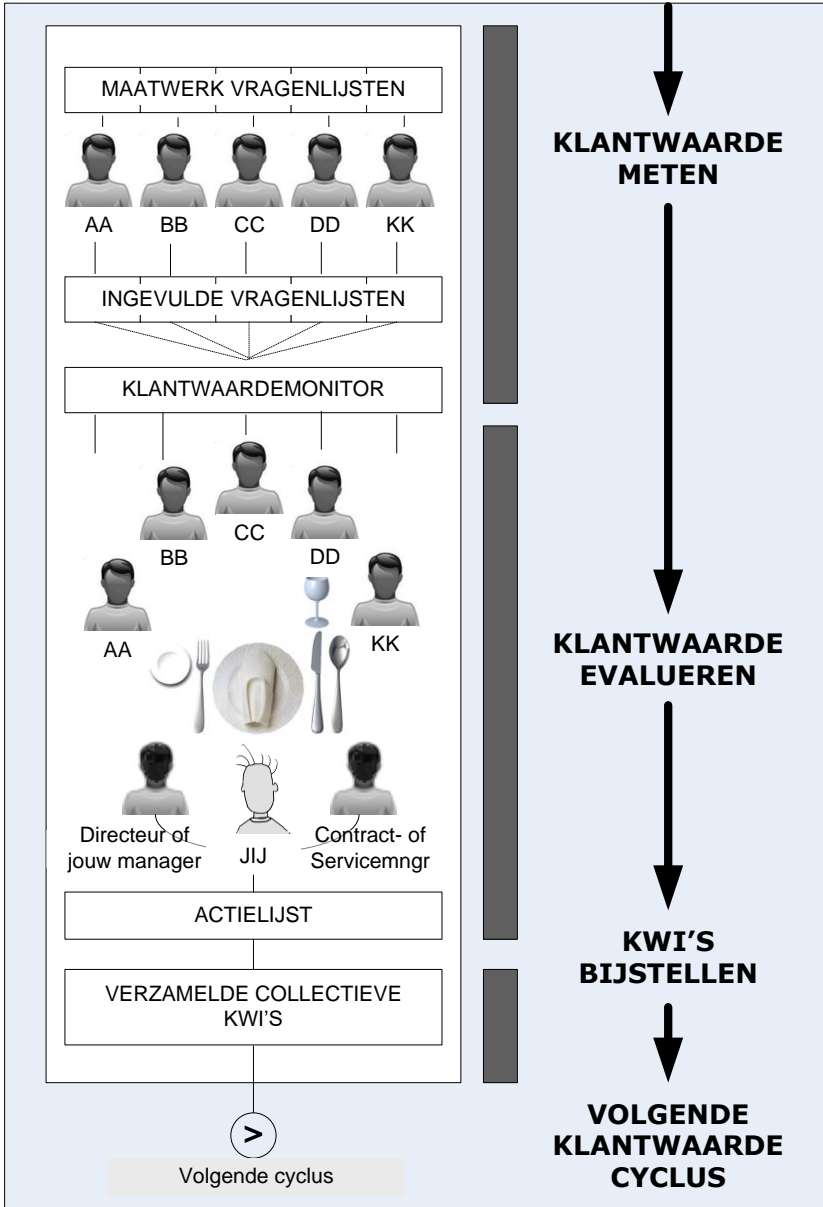


**KWI'S
COMMUNICEREN**



**KWI'S
REALISEREN**





Heb je een sponsor bij jouw klant? Iemand binnen jouw klant waarmee je een 'goede klik' hebt? Iemand die je kunt kwalificeren als een 'promotor'?. Maak daar dan gebruik van! In het schema is dat de heer met initialen 'KK', de heer Kees Klant.

Heb je geen sponsor binnen de beoogde klant? Dan is het klantwaardeproces een mooie gelegenheid iemand binnen jouw klant zo enthousiast te krijgen dat hij of zij je sponsor wil worden. Het klantwaardeconcept wordt veelal buitengewoon positief ontvangen, waar eigenlijk geen klant 'NEE' op kan zeggen. Dus wat weerhoud je? Iedere klant ziet toch graag dat zijn leverancier interesse in hem stelt?

BEPAAAL KLANTWAARDE RESPONDENTEN

Overweeg samen met je sponsor wie van zijn collega's bereid zijn mede invulling te geven aan het klantwaardeproces. Zijn leidinggevende? Iemand van inkoop? Een invloedrijke adviseur? Zijn collega's van het Management Team?

Bij voorkeur betrek je het tactisch/ strategisch niveau in dit proces. Misschien wil hij zelfs zijn (interne) klanten in dit proces betrekken. Zorg er voor dat je het aantal respondenten beperkt tot maximaal acht (8) en dat betrokkenen een duidelijke relatie met elkaar hebben in de besluitvorming op tactisch en strategisch niveau.

In voorbeeldschema doen de heren met initialen AA, BB, CC, DD en KK mee.

Ervaring leert dat jouw sponsor de inzet van de klantwaardemonitor niet alleen interessant vindt in de relatie met jou als leverancier, maar ook in de relatie met zijn (interne) klanten. Het is daarbij niet uitgesloten dat hij dat samen met jou richting zijn klanten gaat invullen. Als dat plaatsvindt is er sprake van een écht partnership.

Een aantal 'Selling Points' om je sponsor en zijn collega's over de streep te trekken om zijn medewerking te verlenen:

- Geef aan dat je als leverancier, waar mogelijk, nadrukkelijker wilt bijdragen aan zijn resultaat of dat van zijn organisatie. Een dergelijk initiatief is in belang van beide organisaties. Als het met zijn organisatie goed of zelfs beter gaat, dan is de kans groter, zeker als jij daar als leverancier aan bijdroeg, dat het voor jou als leverancier ook goed is.

- Het klantwaardeproces wordt ingebed in de reguliere afspraken met betrokken contactpersonen. Vanaf de 'GO' voor het monitoren van de klantwaarde wordt in elk regulier gesprek stil gestaan bij het klantwaardeproces. Betreffende reguliere contacten bestaan al, dus dat kost nauwelijks een extra investering van hem of zijn collega's.
- Jij, leverancier, bent bereid te investeren in de klantrelatie teneinde optimale klantwaarde te leveren. Het kost jou beduidend meer tijd, maar die verdien je terug omdat de klantwaardemonitor een positief effect heeft op de klant/leverancier-relatie.
- Geef, vooral in de uitgebreide insteek, aan dat het klantwaardeproces voor jou als leverancier een dusdanig intensieve bezigheid is, dat je hieraan alleen met belangrijke strategische klanten invulling geeft.
- Leg je klant uit, dat jij, accountverantwoordelijke, een hypotheek op je schouders neemt. De doelstellingen worden expliciet vastgelegd en er is jou alles aan gelegen om deze te realiseren.
- Veel contacten tussen zijn en jouw organisatie vinden multi-level één op één plaats. Het klantwaardeproces gaat er voor zorgen dat beide tactische/strategische niveaus, de MT's van beide organisaties, één of twee keer per jaar met elkaar 'verstrengelen' tijdens een klantwaardesessie. Tijdens dergelijke sessies worden veelal initiatieven geboren, die nimmer uit individuele ontmoetingen het levenslicht zouden hebben gezien.
- Je maakt je toegevoegde waarde als leverancier transparanter en expliciet.
- Je laat eventueel een voorbeeld van een klantwaardemonitor zien. Zie Bijlage B, Voorbeeld klantwaardemonitor.

De klant heeft er alle baat bij dat de KWI's worden gerealiseerd. De klantwaarde ideeën kwamen immers, al dan niet door jou geholpen, vooral uit zijn brein!

KWI's opstellen

Je bent zover dat je de medewerking van een aantal contactpersonen binnen jouw strategische klant hebt om mee te werken aan een proces dat tot doel heeft de klantwaarde te verhogen. Eerst moet je achterhalen wat die klant echt belangrijk vindt in de relatie met jouw organisatie.

Het meest ideaal is dat je in het eerste klantwaardeproces bij de klant een eenduidige en gezamenlijke overeenstemming bereikt met alle betrokken contactpersonen over de na te streven KWI's. In de praktijk blijkt dat niet haalbaar. De betrokken respondenten dienen in dat geval het vooraf met elkaar eens te worden over de te definiëren KWI's. Dat betekent dat ze daar expliciet over moeten vergaderen. Het organiseren van een speciale bijeenkomst met dit doel wordt ervaren als het schieten met een kanon op een mug, mede omdat jij als leverancier in dit proces nog weinig hebt laten zien.

Beter is om te starten met het opstellen van de gewenste klantwaarde van elke individuele respondent om vervolgens deze te laten toetsen door alle overige respondenten. Wellicht dat een aantal van hen de KWI van die ene collega ook belangrijk vindt, persoonlijk of voor de organisatie, en óók in staat is de door de collega gewenste klantwaarde waar te nemen en daar een oordeel over te vormen.

Het opstellen van KWI's begint dus met een rondje langs alle respondenten. Je legt de respondent uit dat je graag wilt weten wat hij in de onderlinge relatie belangrijk vindt. Je wilt weten voor welke uitdagingen zijn organisatie, zijn afdeling, *hij* staat en wat hij in dat kader van jou als leverancier verwacht én expliciet *niet* verwacht. Vraag hem wat hij in die opsomming het aller belangrijkste vindt en wat hij in dat kader van jou en/of jouw organisatie verwacht. Noteer deze 'wens' als een KWI en ga vervolgens met hem brainstormen over de volgende vraag:

"Wat moet ik u over een half jaar vragen om te weten of ik aan uw verwachtingen voldeed?"

De vraag: "Wat moet ik u, klant, over een half jaar vragen om te weten of ik aan uw verwachtingen voldeed?" lijkt in eerste instantie een eenvoudige vraag. Met het beantwoorden ervan heeft menig contactpersoon veel moeite. Beter is dus om eerst te achterhalen wat hij belangrijk vindt en op basis daarvan hem te inspireren met een aantal voorbeeldvragen.

"Ik begrijp dat u <...> belangrijk vindt. Stel dat ik u over een half jaar dit vraag <...> en u beantwoordt die vraag/vragen positief. Mag ik dan concluderen dat mijn organisatie en ik ons werk goed deden?. Is/zijn dit de juiste vraag/vragen om dat te achterhalen?"

Het zal niet de eerste keer zijn dat een dergelijk gesprek eindigt zonder dat de KWI's in zijn geheel werden uitgekristalliseerd. Verlaat een dergelijke klant-ontmoeting niet met de boodschap dat je een volgende keer wel van hem hoort wat je moet vragen. Vermeld dat het niet altijd zo eenvoudig is als dat het lijkt en dat je hem gaat inspireren, al dan niet met de hulp van een aantal van jouw collega's.

Beperk het aantal KWI's per respondent tot één! Vaak is het realiseren van een KWI geen sinecure. Houd er bovendien rekening mee dat je meer wordt afgerekend op de KWI's die je NIET realiseerde, dan op de KWI's die je wel realiseerde.

KWI's toetsen

De KWI's werden verzameld gedurende de individuele gesprekken met betrokken respondenten. Je kreeg hen enthousiast met jouw idee om meer aan hun verwachtingen tegemoet te komen. Ook in de gezamenlijke klantwaardesessies ontstaan nieuwe of bijgestelde KWI's. Het verdient aanbeveling om alle KWI's met alle respondenten door te nemen aan het begin van elke klantwaardecyclus. Uiteindelijk wil je weten welke KWI's elke respondent kan beoordelen en welke corresponderende vragen je de respondent over enkele maanden kunt voorleggen.

Dat je ook ongewenst meer kunt doen dan verwacht bleek uit het verliezen van een offerte ter waarde van circa 1 miljoen Euro. Daarin werden naast de gevraagde standaard activiteiten ook activiteiten geoffreerd die de leverancier weliswaar al jaren met succes uitvoerde bij andere klanten, maar die in de ogen van betreffende klant absoluut niet tot de core-activiteiten van deze leverancier werden gepercipieerd. Betreffende klantwaarde werd eigenlijk niet geduld bij deze leverancier. Diskwalificatie dus. Had voorkomen kunnen worden.

Zoek nogmaals contact met alle respondenten en vraag allen welke vragen zij in het kader van een betreffende KWI kunnen beantwoorden. Kan een respondent geen enkele KWI vraag beantwoorden, dan is de KWI voor die respondent irrelevant. De respondent mag dan niet meer met die vragen lastig worden gevallen.

Het klantwaarde concept berust op het gegeven dat de KWI's en bijbehorende vragen in principe door de klant zelf werden bedacht, al dan niet door jou geïnspireerd. Uitgaande van deze theorie is het dus ongewenst de klant te verrassen met voor hem onbekende KWI's.

KWI's communiceren

De KWI's en bijbehorende vragen voor de eerstvolgende klantwaardemonitor zijn bekend, evenals de respondenten en welke KWI's/vragen deze respondenten kunnen beantwoorden. Betreft het een eerste klantwaardecyclus, dan is deze vrijwel zeker nog niet 100% optimaal, maar ervaring leert dat alle betrokkenen tevreden zijn met dit eerste vertrekpunt.

Het moment is aangebroken om elke respondent 'formeel' de officiële en persoonlijke versie toe te sturen. De persoonlijke vragenlijst bevat alleen de vragen die hij kan beantwoorden. Je stuurt deze zelf rechtstreeks naar alle respondenten of je vraagt jouw sponsor dit te doen. Voeg er een persoonlijke boodschap aan toe en leg kort, eventueel nogmaals, uit wat de bedoeling is. Vraag hem te controleren of hij daadwerkelijk in staat is om op alle vragen een antwoord te geven. Let op: attendeer je respondent dat hij de vragen in de klantwaardemonitor pas over enkele maanden hoeft te beantwoorden, nadat de

resultaten van jouw inspanningen zichtbaar zijn geworden.

KWI's realiseren

Extern

Je hebt nu enkele maanden de tijd om de klankwaardenperceptie positief te beïnvloeden. Je gaat minimaal nog één keer, liefst twee of meer keer, langs bij elke respondent. Je hebt immers een goede reden. Bij sommige respondenten was je wellicht überhaupt nooit aan tafel gekomen. Anderen leer je tijdens en dankzij de klantwaardemonitor beter kennen. In elke geval ga jij bij elke respondent 'Zeggen wat je doet en doen wat je zegt'.

Intern

In de komende maanden ga jij iedereen in jouw organisatie, van hoog tot laag, die bij jouw strategische klant betrokken is, informeren. Iedereen moet op de hoogte zijn van de KWI's. Elke bij de klant betrokken collega dient proactief en naar beste kunnen bij te dragen aan wat de klant belangrijk vindt. Wel op een dusdanige manier dat het niet onopgemerkt blijft voor de klant. Jij, klantverantwoordelijke, doet actief mee, coördineert en doet aan verslaglegging. Deze verslaglegging stelt je in staat te rapporteren over wat je allemaal in het kader van van klantwaarde doet, gedaan en/of gerealiseerd hebt.

In het hoofdstuk 'klantwaardeacties' vind je enkele suggesties ter inspiratie om invulling te geven aan klantwaarde.

KWI's meten

Alvorens de meting te verrichten is het verstandig de klantwaardesessie, een klantwaardemeeting, -lunch of diner, te plannen. Plan deze minimaal 4 weken voor de beoogde datum.

Overleg met je sponsor waar en welke vorm gewenst is. Natuurlijk nodig je alle respondenten uit en benadruk je het belang van hun deelname. Daarnaast zorg je dat een aantal betrokken collega's uit jouw organisatie bij de sessie aanwezig is. Bij voorkeur een directeur of een directielid en een service-, product- of

contractmanager. Vermeld, dat je circa twee weken vóór de geplande datum de vragenlijsten nogmaals stuurt.

Grote kans dat nagenoeg alle respondenten de door jou 4 á 5 maanden geleden opgestuurde vragenlijsten kwijt zijn. Schijnt menselijk te zijn. Praktijk leert dus ook, dat de vragenlijsten nogmaals moeten worden toegezonden op het moment dat deze echt beantwoord moeten gaan worden.

Stuur circa twee weken voor een geplande klantwaardesessie de vragenlijsten nogmaals op met het verzoek deze uiterlijk binnen 1 à 2 weken te beantwoorden. Natuurlijk doen we dat uiteraard weer op persoonlijke basis.

We hebben het hier steeds over 'vragenlijsten' of 'vragenlijst'. Dergelijke termen klinken niet erg uitnodigend om deze te gaan in te vullen. Wellicht moet je het hebben over 'enkele vragen in relatie tot de klantwaardemonitor'.

Na ontvangst van de ingevulde vragenlijsten worden deze, automatisch of handmatig, verwerkt tot de 'klantwaardemonitor'. In het volgende hoofdstuk: 'De klantwaardemonitor' wordt daar dieper op ingegaan.

Het is belangrijk om de ingevulde vragenlijsten en de uitkomst van de klantwaardemonitor te analyseren met een aantal collega's.

- Welke opmerkingen werden er geplaatst?
- Wie waren meer dan gemiddeld positief of negatief?
- Welke acties gaan wij de klant op basis van deze uitkomst voorstellen?
- Is er sprake van enig misverstand?
- Wat verrast je?
- Is er sprake van enige teleurstelling?
- Is de klant iets opgevallen?

Als het klantwaardeproces wordt uitgevoerd zoals in dit boek geadviseerd, dan levert de klantwaardesessie weinig verrassingen op. Noch in positieve-, noch in negatieve zin. Er was immers, hopelijk intensief, contact met alle respondenten. Toch is het aan te bevelen om de klantwaardesessie voor te bereiden met maatregelen die het komende halfjaar de klantwaarde verhogen.

Stel een agenda op. Bijvoorbeeld:

- Welkom;
- Terugblik. Wat spraken we af en welke activiteiten vonden er plaats;
- Wat is er bereikt? Jouw analyse. Wat was succesvol, wat niet?;
- Hoe verder? Wat te verbeteren? Ga hierover brainstormen;
- Afsluiting. Vat de te nemen acties samen.

Vanuit het credo: *"Iedere klacht is een kans op verbetering. Heeft u een klacht? Vertel het ons! Bent u tevreden? Vertel het verder!"*.

Uit een klantwaardemeting bleek dat één van de zes respondenten beduidend minder positieve met de leverancier had dan zijn vijf collega's. De accountverantwoordelijke stelde voor om deze contactpersoon maar niet uit te nodigen voor de klantwaardesessie. *"Juist wél"*, was mijn reactie, *"Hij komt vrijwel zeker met de meeste verbeterpunten en constateert tevens dat zijn collega's blijkbaar meer tevreden zijn"*. We noteerden geen nieuwe KWI's gedurende die sessie. Wel een aantal acties met het doel beter aan betreffende KWI-verwachting te voldoen. En zo geschiede.

Klantwaarde evalueren: de klantwaardesessie

En hier ging het nu al die maanden om. In gesprek met de klant. Gezamenlijk de uitkomst van de klantwaardemonitor evalueren.

Beide organisaties zijn vertegenwoordigd op tactisch-/strategisch niveau en willen elkaar beter begrijpen en gezamenlijk werken aan een volgende win-win. Wat zal blijken is dat het niet zozeer gaat om de harde cijfers, maar om de dialogoog die het initiatief tot gevolg heeft.

In de klantwaardesessie komt expliciet aan de orde wat werd bereikt en wat er niet werd bereikt. Wat is de volgende stap? Wat moet er gebeuren bij de klant of bij de leverancier of bij beide om de KWI-doelstelling, indien niet gehaald, wel te halen.

In de klantwaardesessies, welke ik mocht bijwonen, waren alle deelnemers altijd unaniem van oordeel dat men de sessie buitengewoon zinvol had gevonden, zowel aan de klantkant als aan de eigen organisatiekant.

Opvallend is dat een dialoog tussen twee MT's van twee verschillende organisaties van een heel ander karakter is dan de afzonderlijke één-op-één gesprekken.

De eerste klantwaardemonitor ontstond uit individuele KWI's. Verzameld uit één-op-één gesprekken met belangrijke contactpersonen (MT-leden) bij jouw klant, wellicht voortkomend uit de eenvoudige insteek. Tijdens een eerste klantwaardesessie worden de KWI's over het algemeen aangescherpt en krijgen deze een meer collectief gedragen karakter. Vaak beloven beide partijen elkaar om in actie te komen. Deze acties worden uiteraard in de actielijst genoteerd. Ook een actie is in feite een KWI, een verwachting waar aan voldaan moet worden.

"Klantwaarde leveren is het vóóraf expliciet maken van zeggen wat je doet en doen wat je zegt!"



Invulling geven aan het klantwaardeproces komt eigenlijk neer op het laten merken dat je de klant tegemoet komt aan zijn eisen en wensen, aan wat hij belangrijk vindt. Daarbij is het beter hem vooraf te attenderen dat je ergens aan gaat werken, dan hem achteraf te vragen of hem iets is opgevallen.



**Onder (klantwaarde) druk
wordt (ook) alles vloeibaar!**

5. KLANTWAARDEMONITOR

Inleiding

De klantwaardemonitor is slechts het middel om gemaakte afspraken en te nemen acties vast te leggen en af te stemmen met alle betrokkenen. Bij de klant zijn dat alle respondenten en mogelijk ook medewerkers van de klant. In de eigen organisatie is dat iedereen die een actieve rol, in welke hoedanigheid dan ook, bij de klant vervult.

De klantwaardemonitor bevat dus de wensen van de klant, de klantwaarde. Vastgelegd in KWI's, waarbij aan elke KWI een aantal vragen werd toegevoegd om vast te kunnen stellen in welke mate een KWI werd gerealiseerd.

De 'applicatie' waarmee een klantwaardemonitor wordt gemaakt of gepresenteerd is van ondergeschikt belang. Dat kan met Word, met PowerPoint en/of Excel of iets anders.

Zelf maak ik gebruik van een Microsoft Excel Macro. Dit Excel macrobestand bevat twee macro's:

- één om voor elke respondent een "op maat" vragenlijst te genereren en
- één om de ingevulde vragenlijsten te verwerken tot de klantwaardemonitor, het rapport.

Beide macro's maken gebruik van een basis Excel-document waarin alle respondenten en alle KWI's zijn vastgelegd.

In dit boekje gebruik ik de door de macro gegenereerde documenten als voorbeeld, Zie bijlage A en B.

VRAGENLIJSTEN

De vragenlijsten worden per respondent 'op maat' gegenereerd. Dat wil zeggen, dat elke respondent alleen vragen gepresenteerd krijgt, die hij kan beantwoorden.

Bijlage B bevat een voorbeeld van een dergelijke ingevulde vragenlijst in Excel. Het is de ingevulde vragenlijst van Kees Klant van NewMedia. Bij sommige KWI's ontbreekt een vraag. Dat zijn de vragen die de respondent niet kan beantwoorden en dus wordt hij daar niet mee lastig gevallen.

Per vraag bestaat de mogelijkheid om aan te geven of de respondent de vraag meer of minder relevant vond voor de beoordeling van de KWI. Blijkbaar vond Kees alle vragen even relevant, met uitzondering van vraag 2.03, die hij minder relevant ('<') vond. In dat geval weegt het gegeven cijfer minder zwaar voor deze KWI.

Het verdient aanbeveling om de respondent expliciet te vragen of hij iets gemerkt heeft van jouw goede bedoelingen als leverancier. Bij alle KWI's vind je daarom altijd de vraag/stelling:

'<leverancier> gaf blijk aan deze KWI te werken' en als er acties aan verbonden waren tevens de vraag '<leverancier> kwam de specifieke acties betreffende deze KWI na (zie actielijst)'.

RAPPORT

De klantwaardemonitor kan bestaan uit (zie voorbeeld Bijlage A):

- Een voorblad met vermelding van de klantnaam (in het voorbeeld 'NewMedia') en de leveranciersnaam (in het voorbeeld 'BESTSELLER');
- De gegevens van de respondenten (naam, initialen en e-mailadres);
- Een overzicht van benoemde KWI's met toelichting;
- Een blad met de KWI's, de bijbehorende vragen en welke respondenten de vragen (kunnen) beantwoorden;
- Bladen met de KWI-scores, cijfermatig en grafisch weergegeven;
- Een blad waarop de KWI-trend wordt afgelezen met de resultaten over deverschillende klantwaardemetingen;
- Eventueel alle ingevulde antwoordformulieren;
- Een actielijst.

"*Wat is essentieel?*", werd mij gevraagd. Welnu, uiteindelijk gaat het erom te weten in welke mate de KWI's werden gerealiseerd. Ja, en dat kan ook op een A4-tje, maar soms wil het oog ook wat.

Berekeningalgoritme

Om enige duidelijkheid te verschaffen volgt hieronder een aantal rekenvoorbeelden. In de vragenlijst wordt gevraagd om elke vraag te beantwoorden met een cijfer. Tevens kan eventueel worden aangegeven of de respondent een vraag meer of minder relevant vindt.

RESPONDENT	KWI-OMS.	VRAAG	CIJFER	RELEVANTIE	WEGINGSFACTOR	GEWICHT	KWI-CIJFER
R1	KWI-01						
		Vraag-1	6	N	2	12	
		Vraag-2	7	N	2	14	
		Vraag-3	8	N	2	16	
		Vraag-4	9	N	2	18	
Totalen en gemiddelde KWI-cijfer					8	60	7,50
R2	KWI-01						
		Vraag-1	6	<	1	6	
		Vraag-2	7	<	1	7	
		Vraag-3	8	N	2	16	
		Vraag-4	9	>	3	27	
Totalen en gemiddelde KWI-cijfer					7	56	8,00
R3	KWI-01						
		Vraag-1	6	>	3	18	
		Vraag-2	7	>	3	21	
		Vraag-3	8	>	3	24	
		Vraag-4	9	>	3	27	
Totalen en gemiddelde KWI-cijfer					12	90	7,50
R4	KWI-01						
		Vraag-1	6	>	3	18	
		Vraag-2	7	<	1	7	
		Vraag-3	8	N	2	16	
		Vraag-4	9	>	3	27	
Totalen en gemiddelde KWI-cijfer					9	68	7,56
R5	KWI-01						
		Vraag-1	6	>	3	18	
		Vraag-2	7	n	2	14	
		Vraag-3	8	>	3	24	
		Vraag-4	9	>	3	27	
Totalen en gemiddelde KWI-cijfer					11	83	7,55
Allen	KWI-01		7,5		47	357	7,60

Het voorbeeld bevat een KWI (KWI-01), voorgelegd aan 5 respondenten (R1 – R5). Allen geven op elke dezelfde vraag hetzelfde cijfer, doch verschillen van mening over de relevantie van elke vraag.

Het KWI-cijfer van Respondent-1 (R1) wordt als volgt berekend:
Afhankelijk van de ingevulde relevantie wordt aan elke vraag een wegingsfactor toegekend:

- N (Neutraal) = Wegingsfactor 2
- < (Minder) = Wegingsfactor 1
- > (Meer) = Wegingsfactor 3

Vervolgens wordt het gewicht bepaald door elk gegeven cijfer te vermenigvuldigen met de wegingsfactor.

Het KWI-cijfer van Respondent-1 wordt verkregen door de som van het gewicht (60) te delen door de wegingsfactor (8) en dat geeft een **7,50**

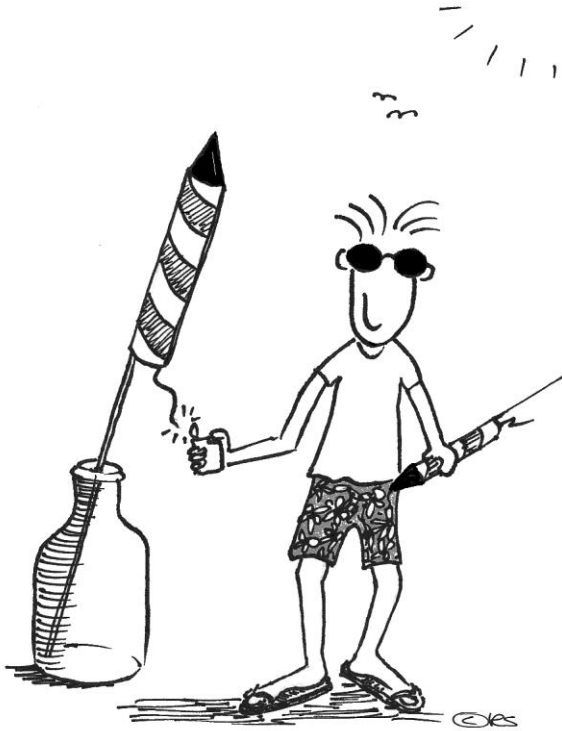
Het KWI-cijfer van alle respondenten wordt verkregen door óók de som van alle gewichten (357) te delen door de som van alle wegingsfactoren (47) en dat geeft een **7,60** en dus niet door het gemiddelde van de KWI-cijfers te nemen, want dat is 7,62. Het scheelt nagenoeg niets, maar voor de lezers die een en ander tot en met twee cijfers achter de komma narekenen....

Het totaal KWI-eindcijfer over alle KWI's wordt berekend met in achtneming van alle wegingsfactoren en gewichten van elke vraag.

"Onder (klantwaarde) druk wordt (ook) alles vloeibaar"



Je kent het vast wel. Er wordt afgesproken iets te gaan ondernemen. Maar zolang er nog niets vast staat, geen afspraak of geen datum, gebeurt er weinig of niets. Dat verandert zodra er een datum is, een deadline. Dan blijkt er in eens heel veel mogelijk te zijn en komt iedereen in beweging!



**Steek
siervuurwerk
niet bij daglicht af!**

6. DE KLANTWAARDEACTIES

Je definieerde zojuist samen met je klant of interne afnemer een aantal KWI's. Aan jullie gezamenlijk de uitdaging om deze te realiseren.

Bewust wordt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van een KWI bij beide partijen gelegd. Beiden hebben er, om wat voor redenen dan ook, belang bij. Eigenlijk werkt een KWI net als een KPI in de relatie tussen een werkgever en een werknemer. Ik ken geen werkgever die zijn werknemer dwarsboomt om de KPI te halen. Hij zelf heeft daar immers altijd zelf vaak nog veel meer baat bij. Hetzelfde geldt voor het realiseren van een KWI. Zowel de klant als de leverancier putten daar voordeel uit.

Bij de invulling van de klantwaarden is het goed om de wijsheid aan het begin van dit hoofdstuk in acht te nemen: 'Steek siervuurwerk niet bij daglicht af.' Ofwel, laat je zien en betrek je klant in het realiseren van de klantwaarden.

Dit hoofdstuk bevat ideeën tot het nemen van proactieve initiatieven die je mogelijk helpen bij de invulling van klantwaarden. De afgesproken klantwaardemonitor is jouw 'kapstok' naar de klant en draagt er zorg voor dat je hem op de hoogte houdt van elk initiatief dat je in dat kader neemt. Dat kunnen zowel activiteiten in de eigen interne organisatie als in de klantorganisatie betreffen.

Elk initiatief is goed, mits het past of bijdraagt aan het realiseren van een bepaalde KWI.

Organiseer klantwaarde workshop (intern)

Organiseer een sessie met eigen collega's en informeer hen over de status van de klantwaardemonitor bij jouw klant. Vraag hen serieus de klantwaardemonitor te bestuderen en proactief bij te dragen aan de realisatie van de benoemde KWI's. Indien jouw collega's buiten jou om contacten hebben binnen de klantorganisatie, stimuleer dan dat zij met deze contactpersonen het óók hebben over de klantwaardemonitor. Wellicht dat deze contactpersonen met hele goede ideeën voor de dag komen. Steek het in de eigen organisatie niet onder stoelen of banken dat er bij jouw klant de klantwaardemonitor loopt.

Iedere collega met contacten bij jouw klant moet hiervan op de hoogte zijn en de bedoeling er van kennen.

Organiseer KWI-Brainstorm

Er zit een enorme potentie in de creativiteit van veel van jouw collega's. Zet twee van die collega's bij elkaar en ze tellen voor drie want zij gaan elkaars creativiteit positief beïnvloeden. Tel daar jezelf bij op, dan kom je al snel op een creatieve potentie van zes, toch?

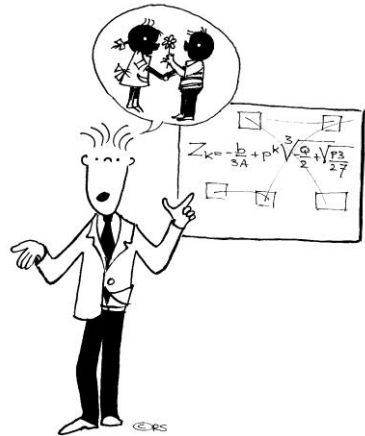
Positioneer één KWI en vraag de deelnemers allerlei ideeën op te schrijven, die mogelijk een (deel)oplossing zijn voor het realiseren van deze KWI. Zorg er voor dat elk idee de ruimte krijgt voor voldoende toelichting en onderbouwing. In eerste instantie is elk idee, hoe dom ook, fantastisch! Kies na afloop gezamenlijk het beste idee of de twee á drie beste ideeën en borduur daar na sessie op voort. Ongetwijfeld dat er na afloop van deze sessie nog veel moet worden onderzocht, maar er is beweging. Gegarandeerd dat jij je klant iets positiefs over deze sessie kunt rapporteren en wellicht inspireert dat jouw klant op zijn beurt weer om jou, en zichzelf, te helpen.

Menigmaal is gebleken dat contactpersonen en/of medewerkers van de klant ook graag hadden willen participeren in een dergelijke brainstormsessie. Zeker als deze op het kantoor van de klant plaatsvond, tijdens een lunch of in de avonduren. Het is jammer als zoiets achteraf wordt geconstateerd. Dus breng je klant tijdig op de hoogte van dit initiatief. Overigens, vraag je af of een gezamenlijke sessie wenselijk is. Soms neigen deelnemers dan 'politiek correct' in plaats van 'open' te reageren.

Introduceer een collega-deskundige, als dit bijdraagt aan het realiseren van een KWI. '*Doe ik al zo vaak*', is misschien gelijk je reactie. Klopt en waarschijnlijk jok je niet. Maar deed je het ooit zo expliciet in het kader van het verhogen van de klantwaarde? Hoe vaak nam je die deskundige mee naar een afspraak met één contactpersoon, zonder dat je overige contactpersonen daar expliciet van op de hoogte stelde? Te vaak. Alle respondenten kennen immers het initiatief van jou als leverancier, dat jij de door hen waargenomen klantwaarde wilt verhogen?

Bewijs je professionaliteit

Veel klantproblemen zijn voor jouw organisatie geen probleem meer, omdat deze elders al eerder werden opgelost. *"Echte professionaliteit is de mate waarin je in staat bent om schijnbaar complexe zaken te vertalen naar eenvoud".*



Organiseer presentatie op klantlocatie

En bij voorkeur natuurlijk over een KWI-gerelateerd onderwerp. De presentator kan iemand uit de eigen organisatie zijn of iemand afkomstig uit de organisatie van één van zakelijke partners. Of wellicht één van je andere klanten. Belangrijk is wel om vóóraf de doelstelling, inhoud en invulling goed af te stemmen. Niets is zo vervelend als wanneer achteraf blijkt dat de presentatie het doel was in plaats van de inhoud en/of de gerelateerde KWI.

Organiseer een branchegenotendag

Als het bijdraagt aan het realiseren van één van de KWI's: Probeer eens 3 tot 5 branchegenoten van jouw klant rond de tafel te krijgen met het doel te sparren over, bij voorkeur niet concurrerende, uitdagingen rondom hun vakgebied. Bijvoorbeeld een evaluatie over het gebruik van een standaard applicatie.

Pols hoe jouw klant hier tegenover staat. Staat hij daar positief tegenover, vraag hem dan om het initiatief gezamenlijk in te vullen. Alleen het vooruitzicht om wat vakbroeders/branchegenoten te ontmoeten is voor velen al genoeg reden om aan een dergelijk initiatief mee te doen.

Benadruk de kleinschaligheid van opzet en geef het zowel een formeel als informeel karakter. Succes verzekerd.

Ga proactief op zoek naar nieuws

En als je interessant nieuws voor jouw klant vindt, informeer dan bij specifieke contactpersonen of men hiervan al op de hoogte is. Leg, indien mogelijk, een link naar één van je KWI's teneinde te benadrukken dat deze je bezighouden. Naar wat voor nieuws moet je op zoek? Scan wekelijks de vakbladen, desnoods via Internet en blijf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen, hetzij in het specialisme van jouw organisatie, hetzij in de core-business van je klant. Je hoeft geen deskundige op het onderwerp te zijn, maar het zou fantastisch zijn als jij je klant erop kunt attenderen.

Natuurlijk ken je de concurrenten van je klant. Interessant om met regelmaat te Googlen om te achterhalen wat de concurrent doet. Is die concurrent óók een klant van jouw organisatie of zelfs een concurrent van jou? Niets aan de hand. Ze hadden het zelf kunnen lezen.

Benut Social Media

En in het verlengde van het vorige onderwerp: gebruik Social Media. Een niet te onderschatten nieuwsbron, mede door de 'tweets'. De verleiding, om even te vertellen waar je mee bezig bent, kunnen maar weinig Social Media gebruikers weerstaan. Veelal wordt de boodschap zowel via Twitter, LinkedIn, Facebook en andere Social Media gepubliceerd. Word dus 'Social Media Friend' van je contactpersonen en ga ze volgen. Je komt binnen de kortste keren meer te weten over zowel de persoon als het bedrijf waar hij voor werkt. Bovendien kun je zoeken wat er over KWI gerelateerde onderwerpen wordt getwitterd of daar zelf over beginnen.

Verbaas je over het aantal personen dat jij en je contactpersoon 'in common' hebben. Je blijkt een gemeenschappelijke kenniskring te hebben en met die wetenschap kun je wat. In elk geval het er eens over hebben.

Rondje collega's

Zijn er collega's werkzaam bij jouw klant, vergeet dan niet af en toe daar eens langs te gaan. Herinner hen aan de KWI's en vraag hen op de man af waar zij zich aan ergeren. Het zijn vooral zij, die dicht bij het 'vuur' zitten, en vanuit hun vakmanschap met de beste verbetervoorstellen op de proppen komen. Heeft

één van hen een idee, doe er dan wat mee! Of, als jij die collega met dat idee bent, maak dan een afspraak over wat er met dat idee gaat gebeuren. Het minste dat mag worden verwacht is dat het ergens wordt voorgelegd. Blijkt het achteraf een minder goed idee, dan heeft de bedenker minimaal recht op één argument 'waarom niet'.

Jaarplannen

Ben je op de hoogte van de voor jou relevante jaarplannen van jouw klant? Wat zijn de doelstellingen van de klantorganisatie? Wat zijn in dat kader de afdelingsdoelstellingen? Als je klant het meedenken van jou en jouw organisatie op prijs stelt, vraag hem dan om jou, een voor hem strategische leverancier, de jaarplannen toe te vertrouwen. Desnoods lees je deze bij hem op zijn kamer, mocht hij angstig zijn dat deze op straat komen te liggen, en motiveer hem met de belofte hem misschien te kunnen inspireren met ideeën.

Biedt proactief inzicht

Beschikt jouw organisatie over de middelen, bijvoorbeeld scans, assessments, checklisten, die jouw klant inzicht verschaffen in een klantwaardeonderwerp, bied dan aan om deze in te zetten. Dat hoeft niet noodzakelijk gratis, maar het feit dat je het proactief aanbiedt ligt in de verwachting van jouw klant.

Doe iets informeels

Met één of meer contactpersonen. Een ontmoeting in informele sfeer doet iets met elke relatie en maakt deze hechter. Er zijn veel KWI's waar je een dergelijk initiatief, met een knipoog, aan op kunt hangen. 'Ontzorgen', 'Partnership', 'Sponsoring'. Vaak wordt het gewaardeerd, zeker als het de goede klantrelatie betreft. Gebruik de informele activiteit om nog meer over je klant te weten te komen en/of zijn hulp te vragen bij het realiseren van bepaalde KWI's. Hij is immers in een positieve stemming.



En natuurlijk mag je altijd spontaan bij verrassing jouw waardering voor je klant laten blijken ...

Houd de klantinteractie intensief

'Het zit hem niet in de kwantiteit, maar in de kwaliteit', hoorde ik menig collega, veelal met minder klantafspraken, zeggen. Ik voerde er ook menige discussie over. *"Business gebeurt bij de klant aan tafel en alléén bij de klant aan tafel"* is en blijft *mijn* stellige overtuiging.

Meer dan eens ontdekte ik dat een goede klant, waar ik iets langer dan mij lief was niet was langs geweest, een omvangrijke opdracht had vergeven aan een ander. *"Goh, ik wist niet dat jouw organisatie dit ook kon bieden",* was dan wel eens het excuus. *"Vast niet zo'n goede klant als je dacht",* hoor ik je denken. Nou, integendeel. Het waren weldegelijk goede klanten waar mij dit overkwam en het aardige is dat ik veel collega's ken met een soortgelijke ervaring. De oorzaak? Niet op de juiste tijd op de juiste plek!

Er blijkt een duidelijke relatie te bestaan tussen de hoogte van de klantinteractie en de opgehaalde vraag. Gek hè, of toch niet?

"Steek siervuurwerk niet bij daglicht af."



Lever je een prestatie naar jouw klant, doe dat dan zodanig dat hij dat goed kan waarnemen. Doe je dat niet of op het verkeerde moment, dan is dat eigenlijk gewoon een gemiste kans om betreffende klantwaarde expliciet te maken.



**Stel klantwaarde
en klanttevredenheid
in elk klantgesprek
aan de orde!**

7. HOOR JIJ KWI'S?

Inleiding

Vraag een willekeurige account-/relatiemanager om een KWI voor zijn klant te bedenken. Gegarandeerd dat daar diep over nagedacht moet worden. Lastiger dan je op het eerste moment denkt. Nou, het aardige is dat je daar eigenlijk zelf niet te diep over moet nadenken. Ga erover praten, **luister goed** en probeer te achterhalen **wat jouw klant belangrijk vindt**.



Dit hoofdstuk bevat een voorbeeld van een klantwaardegesprek. Het is een kwartier uit een gesprek tussen Kees Klant, IT-manager bij NewMedia, een succesvol telecommunicatiebedrijf en Joe Bestseller, relatiemanager bij een IT-organisatie.

Ongetwijfeld hoor je enkele klantwaarden waar je proactief mee aan de gang kunt. Maak deze klantwaarden expliciet in de vorm van KWI's met bijbehorende acties en benoem ze in je (A3-)accountplan.

Een klantwaardegesprek

We sluiten aan, net op het moment dat de informele fase van het gesprek wordt afgerond.

JB: *'....., fijn om te horen dat het allemaal zo goed verlopen is. In ons vorige gesprek vertelde ik u het een en ander over onze klantwaardemonitor. In dit gesprek wil ik proberen om samen met u vast te stellen wat NewMedia en u in dat kader echt belangrijk vinden. U beloofde me hiervoor een halfuurtje van uw tijd'.*

KK: *'Inderdaad. Barst maar los'.*

- JB: *'Zijn de belangrijkste businessdoelstellingen van NewMedia voor het komende jaar al bekend en wat kunt u mij daar over vertellen?'*
- KK: *'Ja, die zijn bekend. We hebben enkele weken geleden de doelstellingen voor het komende jaar van onze board gekregen. Ik kan daar kort over zijn: De eerste en meest belangrijke doelstelling is het verhogen van de omzet. We willen de grootste in klantenaantal worden. De tweede belangrijke doelstelling is het significant verhogen van de klanttevredenheid.'*
- JB: *'Laat de klanttevredenheid te wensen over?'*
- KK: *'Ja en nee. Het optimum in klanttevredenheid wordt nooit bereikt. Klanten eisen steeds meer voor minder. Niet werken aan verbetering van de klanttevredenheid heeft uiteindelijk klantontevredenheid tot gevolg.'*
- JB: *'Kunt u vanuit uw IT-rol bijdragen aan een hogere klanttevredenheid?'*
- KK: *'Daar ben ik absoluut van overtuigd. Veel van onze services zijn IT gerelateerd.'*
- JB: *'Wat betekent dat voor uw afdeling?'*
- KK: *'Als ik dat vertaal naar mijn afdeling, dan moet de communicatie tussen IT en de business worden verbeterd. De relatie met de business is goed, de communicatie kan echt een stuk beter. We moeten de business echt helpen om hun eisen en wensen (requirements) duidelijker aan ons kenbaar te maken. Er gaat nog al eens wat fout door interpretatieverschillen. Het hebben van goede specificaties is onontbeerlijk om het gewenste product te fabriceren.'*
- JB: *'Is het verbeteren van de communicatie tussen business en IT de enige uitdaging?'*
- KK: *'Helaas, was dat maar zo. De time-to-market moet omlaag. Enerzijds is deze vaak te hoog door de communicatieproblemen, anderzijds is onze productiviteit ook een issue ter verbetering. Een hogere productiviteit is noodzaak en wel zodanig dat dit niet ten koste gaat van de kwaliteit.'*
- JB: *'Ik begrijp dat productiviteit en kwaliteit omhoog moeten. Wat is jullie referentiekader?'*
- KK: *'Stijgende kosten en gevoel. Het verleden. Vroeger leek alles veel eenvoudiger te gaan. Tegenwoordig heb je overal een handtekening voor nodig en is er beduidend sprake van meer bureaucratie.'*
- JB: *'Wat verwacht u en/of NewMedia in dit kader van leveranciers?'*
- KK: *'We hebben het liever over partnerships.'*
- JB: *'Wat verstaat onder een partnership?'*

- KK: 'Dat betekent dat leveranciers zich opstellen als partner door mee te denken en bereid zijn om gezamenlijk risico's te nemen. De beste relatie is een relatie waarin geen wederzijdse afhankelijkheid bestaat. Partijen vertrouwen elkaar dusdanig, dat afhankelijkheid niet gecreëerd hoeft te worden. Je moet op elk moment afscheid van elkaar kunnen nemen. Als die mogelijkheid er is, zul je merken dat er geen noodzaak blijkt te bestaan om uit elkaar te gaan.'
- JB: '*Hoe kan ik een dergelijk partnership bewerkstelligen?*'
- KK: 'Nou, door bijvoorbeeld niet bang te zijn je kennis met me te delen of over te dragen. We werken met veel leveranciers. Er is dus sprake van kennisversnippering. We willen graag dat elke leverancier/partner zijn kennis borgt.'
- JB: '*Wat vind uzelf heel belangrijk in onze relatie?*'
- KK: 'Ontzorging. Als ik een managed service afneem, dan verwacht ik dat deze volledig gemanaged wordt en ik daar geen zorgen over heb. Wat mij weer zorgen zou baren is dat jullie dat zodanig invullen, dat er weer een zekere afhankelijkheid ontstaat. Nogmaals: een goed partnership is voor mij equivalent aan onafhankelijkheid.'
- 'Wat ik belangrijk vind is dat mijn interne klanten tevreden zijn.'
- JB: '*Heeft u de middelen om de tevredenheid van uw klanten te meten?*'
- KK: 'Niet geïnstitutionaliseerd. Het komt natuurlijk wel ter sprake in de diverse management- en klantmeetings.'
- JB: '*Wat vindt u nog meer belangrijk in onze relatie?*'
- KK: 'Dat je meedenkt. Dat je met oplossingen of oplossingsrichtingen komt en me niet mijn problemen – die ik al weet – komt vertellen.'
- JB: '*Welke beren ziet u op uw weg om uw doelstellingen te realiseren?*'
- KK: 'Op de eerste plaats geld. In het huidige economische klimaat staan de budgetten onder druk en deze zullen steeds verder onder druk komen te staan. We willen het maximale rendement uit de beschikbare middelen halen. We moeten creatief en innovatief opereren, ondanks dat er weinig budget beschikbaar is.'
- JB: '*Als ik kreten als flexibiliteit of continuïteit roep, inspireer ik u dan ten aanzien van uw verwachtingen jegens mij of mijn organisatie?*'
- KK: 'Ja, absoluut. Ik verwacht inderdaad flexibiliteit en continuïteit van mijn partner. We maken samen afspraken. Afspraken dat jij levert en ik afneem, vaak contractueel vastgelegd. Soms komt het voor dat jij desondanks niet kunt leveren of dat het mij toch niet zo uitkomt de gemaakte afspraken na

te komen. Van een goede leverancier verwacht ik die flexibiliteit. Trouwens, ik verwacht ook transparantie.'

JB: *'Transparantie? Hoe bedoelt u?'*

KK: *'Nou, bijvoorbeeld hoe de leverancier calculeert en/of hoeveel deze mij bespaart'.*

JB: *'Ik denk dat ik een aantal aanknopingspunten ofwel KWI's heb gehoord waarmee ik u tegemoet kan komen aan een aantal van uw verwachtingen. Als ik ons gesprek samenvat, dan hoorde ik zeker een aantal zaken waar ik en mijn organisatie proactief mee aan de slag kunnen, mits dit door u op prijs wordt gesteld. Ik noteerde:*

- *De bedrijfsdoelstellingen van NewMedia:*
 1. *GROEI: grootste worden*
 2. *Hoogste KLANTTEVREDENHEID*
- *De Afdelingsdoelstellingen:*
 1. *Verbeteren interne COMMUNICATIE*
 2. *Verbeteren TIME-TO-MARKET*
 3. *Verbeteren KWALITEIT*
- *Wat NewMedia van een Leverancier verwacht:*
 1. *Wordt PARTNER / VERTROUWENSrelatie*
 2. *KWALITEIT / PROFESSIONALITEIT*
 3. *FLEXIBILITEIT*
- *Wat u persoonlijk belangrijk vindt:*
 1. *ONTZORGING*
 2. *GEEN AFHANKELIJKHEID*
 3. *Meedenken in OPLOSSINGEN*
- *En waar u de uitdagingen ziet:*
 1. *GELD / BUDGET*
 2. *KNOW HOW (Kennisborging)*

Klopt mijn samenvatting enigszins?'

KK: *'In hoofdlijnen zeker, ja.'*

JB: *'Ik wil dit volgende week in een concept klantwaardemonitor met u terugkoppelen. Vervolgens wil ik graag uw medewerking om een en ander óók bij een aantal van uw collega's of uw MT te toetsen'.*

KK: *'Ben erg benieuwd. Kijk er met spanning naar uit.'*

JB: *'Is er verder nog iets wat ik mij aan moet trekken?'*

KK: *'Nee hoor, over het algemeen heb ik niet te klagen.'*

JB: *(Inpakkend) 'En, al vakantieplannen?'*

Sommige vragen werden als een gesloten vraag gesteld. Kees Klant had deze ook met een simpel "ja" of "nee" kunnen beantwoorden. In veel salestrainingen wordt het belang van open vragen (7 W's) benadrukt, echter ik at die soep nooit zo heet en blijf liever "positief afwijkend" mijzelf.

Wat wellicht ook opvalt is dat Kees Klant tutoyeert en Joe Bestseller niet. Dit is gedaan om in het voorbeeld een duidelijk onderscheid te maken tussen de klant en de relatiemanager. In de praktijk is het meer gangbaar dat beide partijen elkaar in dit stadium tutoyeren.

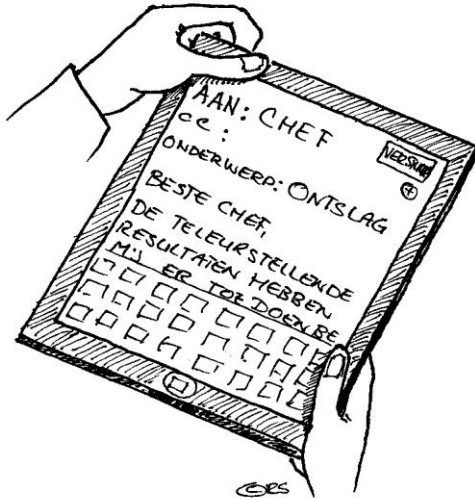
"Stel klantwaarde en klanttevredenheid altijd aan de orde"



Zoals je een berg beklimt, zo moet je eigenlijk ook met je klant omgaan. Hoe meer je "zekert", des te kleiner is een eventuele val.

Stel, er doet zich een calamiteit voor in de klant-leveranciersrelatie.

De manier waarop de klant hier naar jou of jouw organisatie gaat reageren is sterk afhankelijk van het moment dat je, direct of indirect, naar zijn tevredenheid vroeg. Was dat lang geleden, dan heeft de klant de neiging het incident meer op te blazen dan dat je het gisteren vroeg, toen er nog niets aan de hand was.



**Als jouw zaken niet lopen
zoals verwacht, maak
dan een ander verantwoordelijk**

8. A3-ACCOUNTPLAN

Accountplan

Waarom zou je naast de klantwaardemonitor ook nog een accountplan moeten hebben? De reden is eenvoudig. Je wilt niet alles met betrekking tot jouw strategie met je klant delen. Je klant vindt het wellicht helemaal niet zo fijn om te horen dat jij de plaats van die leverancier, waar hij zo tevreden zaken mee doet, het liefst morgen al wilt vervangen. Hij schrikt misschien van het omzetvolume, dat jij voor het komende jaar op papier hebt staan. De klantwaardemonitor hanteren we als belangrijk communicatiemiddel naar de klant. Het accountplan als intern hulp- en stuurmiddel.

Het A3 denken

Dat is niets anders dan je accountplan samenvatten op A3-formaat. Een standaard papierformaat. Twee x A4 om precies te zijn, klein genoeg om focus aan te brengen in hetgeen je wilt zeggen en groot genoeg om gestructureerd en volledig te kunnen zijn. Het idee is dat veel zaken, indien teruggebracht tot de kern, op één A3 weergegeven kunnen worden, waarbij de essentiële informatie niet verloren gaat.

In mijn salescarrière schreef ik menigmaal een accountplan. Veelal in de vorm van een rapport, inclusief managementsamenvatting. Op een zeker moment mocht je dan de inhoud komen toelichten in een gesprek met je manager of in een meeting met de directie. Na afloop twijfelde ik altijd of er ook maar een iemand was, die het accountplan vooraf volledig had gelezen. Vervolgens verdween mijn noeste arbeid en energie in een la in afwachting van deportatie naar de prullenbak. Inmiddels ben ik een felle tegenstander van het accountplanrapport en gaat mijn voorkeur uit naar een PowerPoint presentatie of nog beter "een A3-accountplan".

Het grote voordeel van een A3-accountplan is dat het accountplanrapport meer gepresenteerd wordt als een dashboard.

Het besluit om jouw accountplan als een A3-dashboard te presenteren biedt als voordeel dat je op een compacte en overzichtelijke wijze je vorderingen kunt toetsen aan jouw plannen. Nog mooier is als jouw hele organisatie het A3-denken adopteert. Jouw klantdoelstellingen moeten toch in het verlengde liggen van de doelstellingen van jouw sector, van jouw organisatie? Stel dat de doelstellingen die jij hebt, totaal niet matchen met de doelstellingen van andere afdelingen, waar jij als klantverantwoordelijke afhankelijk van bent? Dan heb je een uitdaging.

Het A3-accountplan

Bijlage C bevat een voorbeeld van een A3-Accountplan, waarbij het voorblad in feite het A3-accountplan is. De achterkant van het A3 werd hier gebruikt om achtergrond informatie toe te voegen (en kan en mag dus buiten beschouwing worden gelaten).

Toelichting op de blokken van het A3-accountplan:

Visie (1)

De visie geeft een kort en helder antwoord op de vraag: hoe zien wij onszelf in de wereld van morgen? Het is ons idee over de ontwikkelingen in de branche / vakgebied van de account in kwestie en waar wij onze organisatie in dat geheel plaatsen.

Een visie geeft daarnaast aan: hoe gaan wij de wereld van morgen beïnvloeden zodat wij succes hebben? Kortom, een visie is waar je voor gaat!

Een goede visie:

- is gedurfd en staat los van de situatie van vandaag;
- is krachtig en inspirerend;
- wordt door de top gedragen, zij kunnen ervoor zorgen dat alles en iedereen in het teken staat van het behalen van de visie;

Missie (2)

Een missie geeft aan wie we (onze organisatie) zijn, waarom we bestaan en waarom we moeten blijven bestaan. Een goede missie zegt wie we zijn en wat onze toegevoegde waarde is. Het is belangrijk dat de missie past in de bovenliggende visie. De missie heeft te maken met de waarden en identiteit.

Wie zijn we, wat zijn onze waarden, hoe willen we met deze klant omgaan?
Kortom, een missie is waarvoor je staat!

Een goede missie:

- maakt duidelijk wat het organisatie onderdeel uniek maakt;
- wordt gebouwd op de kerncompetenties van dat onderdeel;
- geeft helder onze toegevoegde waarde aan;
- is motiverend en committerend (er is slechts één missie).
- is eenvoudig, en wordt door iedereen begrepen en 'gevoeld'.

Succesbepalende factoren (3)

Op basis van de strategische doelen en / of missie wordt op hoog niveau gekeken naar de succesbepalende factoren. De succesbepalende factoren zijn zaken die van cruciaal belang zijn om een strategie succesvol uit te kunnen voeren. In een accountplan zijn de mate waarin je invulling kunt geven aan de klantwaarde en de verwachtingen van je eigen organisatie veelal succesbepalende factoren.

De invulling om succes te bewerkstelligen is gebaseerd op;

- keuzes die je zelf maakt;
- activiteiten waar je zelf invloed op hebt;
- resources waar je zelf over beschikt.

Klantwaarde indicatoren (4)

Wat vindt je klant belangrijk? Welke afspraken (KWI's) werden gemaakt en vastgelegd om tegemoet te komen aan zijn verwachtingen. Het zijn de indicatoren die tezamen de succesbepalende factoren zijn.

Klantwaarde acties (5)

Welke concrete acties worden er geïnitieerd om tegemoet te komen aan de gewenste klantwaarde? Het zijn dus de acties die noodzakelijk zijn om de KWI's te realiseren.

Organisatie indicatoren (6)

Wat vindt jouw manager, jouw organisatie belangrijk? Welke KPI-afspraken werden vastgelegd en welke acties ga jij, geholpen door jouw organisatie, initiëren om deze KPI's te realiseren? Ook dit zijn de indicatoren die tezamen de succesbepalende factoren voor jouw eigen organisatie zijn.

Om op regelmatige tijdstippen inzicht te hebben in de voortgang van de doelen / doelstellingen worden KPI's vastgesteld. Dit zijn indicatoren waarmee prestaties worden beoordeeld en welke inzicht geven in de voortgang.

Een goede KPI voldoet meestal aan een deel van het SMART-principe:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realiseerbaar
- Tijdsgebonden

Organisatie acties (7)

Welke concrete acties worden er geïnitieerd om de organisatiedoelstellingen te realiseren

Randvoorwaarden (8)

Leg vast aan welke voorwaarden jouw klant of jouw organisatie moet voldoen om de afgesproken KWI's en/of KPI's te realiseren.

Stel dat je KPI gebaseerd is op de inzet van een schaarse competentie. Staat dan in het jaarplan van de wervingsafdeling, dat deze de schaarse competentie gaat werven?

Kwantitatief

Tot slot bevat het A3-accountplan kengetallen, waarbij de resultaten van het afgelopen jaar worden afgezet tegen de gewenste resultaten.

Uiteraard bestaat er een verband tussen het aantal contactpersonen, het aantal klantafspraken, het aantal gegenereerde leads, het aantal gewonnen orders, de omzet en de marge. Daarom horen dit soort kengetallen in in een accountplan thuis. Evenals het antwoord op de vraag hoe waarschijnlijk het is dat jouw klant jouw organisatie aanbeveelt aan collega's, familie en vrienden (NPS).

(Bron: Toelichting op het A3-accountplan sjabloon van Sogeti Nederland B.V.).

Tijdens een klanttevredenheidsonderzoek bij een strategische klant, werd er vaak, door meerdere contacten, verteld dat ze ons wel wat duur vonden. Wat opviel was dat elke respondent het onderwerp nagenoeg op dezelfde manier aan de orde stelde. De onderzoeker stelde de klantverantwoordelijke hiervan op de hoogte. Deze vertelde dat hij onderhandelingen voerde over een nieuw contract. Het was overduidelijk dat de respondenten blijkbaar gezamenlijk hadden afgesproken ergens ontevreden over te zijn ...

***"Als zaken niet lopen zoals verwacht,
maak dan een ander verantwoordelijk"***



Klinkt alsof je er dan maar met een "Jantje van Leiden" van af moet maken. Eigenlijk is de kern van de boodschap "Zoek hulp en laat je helpen". Meld je tegenslagen aan je leidinggevende of een ervaren collega en let op: hij waardeert je signaal (het is ook zijn belang) en gaat je helpen.

BIJLAGE A: VOORBEELD KLANTWAARDEMONITOR

KlantwaardeMonitor

2011H2

KLANT NV

BESTSELLER B.V.

KLANT-2011H1**KlantwaardeMonitor****Respondenten**

Naam	Init.	E-mail	Functie	Opmerking
A. Aaaa	AA	<u>A. Aaaa@NewMedia.nl</u>	Manager A	
B. Beee	BB	<u>B. Beee@NewMedia.nl</u>	Manager B	
C. Ceee	CC	<u>C. Ceee@NewMedia.nl</u>	Manager C	
D. Deeee	DD	<u>D. Deeee@NewMedia.nl</u>	Manager D	
Kees Klant	KK	<u>Kees.Klant@NewMedia.nl</u>	General Manager	

	KWI's KLANT
KWI-01	<p>Kennisborging</p> <p>KLANT wenst niet afhankelijk te zijn van enige leverancier. Teneinde dit te bewerkstelligen wordt van BESTSELLER gevraagd (opgedane) kennis te borgen. Voorts wordt verwacht dat voor KLANT ingezette medewerkers goed geïnformeerd zijn en blijven over de activiteiten en organisatie van KLANT.</p>
KWI-02	<p>Inspiratie</p> <p>KLANT verwacht van BESTSELLER een (pro)actieve attitude en verwacht te worden geattendeerd en/of te worden geadviseerd inzake de mogelijkheden van nieuwe technologie en/of beschikbare ICT-oplossingen.</p>
KWI-03	<p>Strategie</p> <p>Van BESTSELLER wordt een (pro)actieve bijdrage verwacht aan de totstandkoming van het meerjaren- en jaarplan van KLANT.</p>
KWI-04	<p>Kostenreductie</p> <p>BESTSELLER levert een proactieve bijdrage om de kosten van KLANT te reduceren. Dit wordt bewerkstelligd door opmerkelijk te werken aan de verhoging van de productiviteit door het inzetten van best-practices en het voorkomen van verspilling.</p>
KWI-05	<p>Partnership</p> <p>BESTSELLER gedraagt zich als een partner. Neemt haar verantwoordelijkheid en aanvaardt beheersbare risico's.</p>

KLANT-2011H1

KlantwaardeMonitor

KWI-Vragen-Toewijzing

		Initialen respondenten									
		AA	BB	CC	DD	KK					
A01											
	KWI-01	KWI's KLANT	X	X	X	X					
		Kennisborging	X	X	X	X					
	1.01	BESTSELLER beschikt over een intern kennisportal met relevante informatie voor bij KLANT ingezette en in te zetten IT-professionals.	X	X	X						
	1.02	BESTSELLER borgt haar kennis en ervaring door het opdrachtmanagementdocument dat door de medewerkers wordt ingevuld en beschikbaar gesteld aan KLANT	X	X						X	
	1.03	BESTSELLER gaf blijk actief aan deze KWI-doelstelling te werken.	X	X	X					X	
	1.04	BESTSELLER kwam de specifieke afspraken inzake deze KWI na (zie actielijst).	X	X	X					X	
	KWI-02		X	X	X					X	
		2.01	X	X	X					X	
		2.02	X	X	X					X	
		2.03	X	X	X					X	
		2.04	X	X						X	
		2.05	X	X						X	

KLANT-2011H1

KlantwaardeMonitor

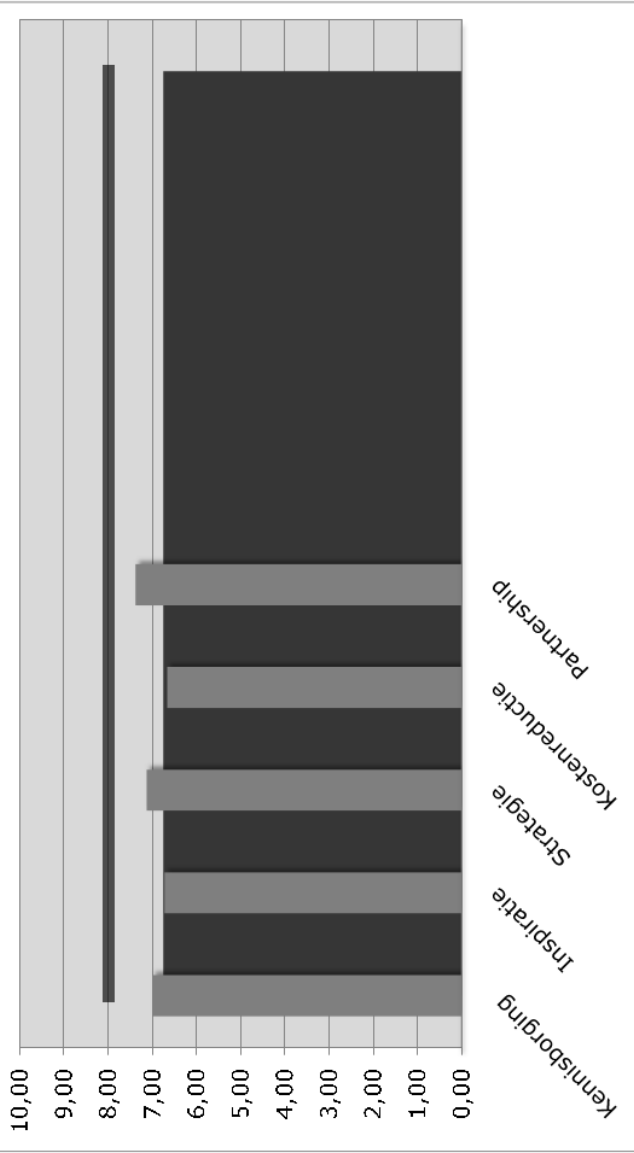
KWI-Vragen-Toewijzing

		Initialen respondenten	A	B	C	D	K
	KWI-03	Strategie					
	3.01	BESTSELLER levert een actieve bijdrage aan het meerjaren- en jaarproces van KLANT.	X	X	X	X	X
	3.02	BESTSELLER komt de afspraken uit het overleg met IA-managers na.	X	X	X		X
	3.03	BESTSELLER komt de afspraken uit het overleg met de IM-managers na.	X	X			
	3.04	BESTSELLER ontzorgt KLANT in voldoende mate op het gebied van ICT.	X	X	X	X	X
	3.05	BESTSELLER gaf blijik actief aan deze KWI-doelstelling te werken.	X	X	X		X
	3.06	BESTSELLER kwam de specifieke afspraken inzake deze KWI na (zie actielijst).	X	X	X	X	X
	KWI-04	Bijdragen aan kostenreductie.	X	X	X		X
	4.01	BESTSELLER levert een pro-actieve bijdrage om de kosten van KLANT te reduceren.	X	X	X		X
	4.02	De bijdrage van BESTSELLER (methoden en technieken) resulteert in een aantoonbare kostenreductie voor KLANT.	X	X			
	4.03	BESTSELLER gaf blijik actief aan deze KWI-doelstelling te werken.	X	X	X		X
	4.04	BESTSELLER kwam de specifieke afspraken inzake deze KWI na (zie actielijst).	X	X			

		Initialen respondenten						
		AA	BB	CC	DD	KK		
KWI-05	Partnership	X	X		X	X		
	5.01 BESTSELLER gedraagt zich als een partner voor de lange termijn.	X	X		X	X		
	5.02 BESTSELLER profileert haar toegevoegde waarde aan belanghebbenden binnen KLANT.	X	X		X	X		
	5.03 De resultaten van BESTSELLER bij KLANT zijn transparant.	X	X		X	X		
	5.04 BESTSELLER gaf blijk actief aan deze KWI-doelstelling te werken.	X	X		X	X		
	5.05 BESTSELLER kwam de specifieke afspraken inzake deze KWI na (zie actielijst).							

KWI-scores

■ KWI-gemiddelde ■ KWI-score ■ KWI-doel



KLANT-2011H1**KlantwaardeMonitor****Actielijst**

Actienr	Datum	Omschrijving	Voor	Status
2011-01	6-7-2010	Opzetten van een Sharepoint Klantcomer met klantinformatie ten behoeve van (toekomstig) betrokken professionals en management van BESTSELLER. (KWI-Kennisborging)	RM	
2011-02	6-7-2010	Uitvoeren een quick scan op Externe website www.klant.nl en een Infrastructuur architectuur scan t.b.v. ondersteuning IT-jaarplan 2011 (KWI-strategie)	RM	
2011-03	6-7-2010	Productiviteitsbewustzijn ontwikkelen bij medewerkers bij KLANT(KWI-Kostenreductie)	RM	
2011-04	6-7-2010	Organiseren brownpapersessie inzake klantenbinding en IT (KWI-Strategie).	RM	

BIJLAGE B: VOORBEELD VRAGENLIJST

KLANT-2011H1		KlantwaardeMonitor										Vragenlijst							
Klant: Respondent:	KLANT NV Kees Klant (KK)	Cijfer	Waardering										Relevantie						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<>	<	>				
A01	KWI-01	Kennisborging																	
		1.02 BESTSELLER borgt haar kennis en ervaring door het opdrachtmanagementdocument dat door de medewerkers wordt ingevuld en beschikbaar gesteld aan KLANT	6																
		1.03 BESTSELLER gaf blij actief aan deze KWI-doelstelling te werken.	7																
		1.04 BESTSELLER kwam de specifieke afspraken inzake deze KWI na (zie actielijst).	8																
	KWI-02	Inspiratie																	
		2.01 BESTSELLER geeft gevraagd advies (reactief).	7																
		2.02 BESTSELLER geeft ongevraagd advies (proactief).	7																
		2.03 BESTSELLER stelt KLANT in de gelegenheid tot het volgen van seminars en workshops	8																
		2.04 BESTSELLER gaf blij actief aan deze KWI-doelstelling te werken.	8																
	KWI-03	Bijdragen aan strategie																	
		3.02 BESTSELLER komt de afspraken uit het overleg met Business-managers na.	8																
		3.04 BESTSELLER ontzorgt KLANT in voldoende mate op het gebied van ICT.	8																
		3.05 BESTSELLER gaf blij actief aan deze KWI-doelstelling te werken.	8																
		3.06 BESTSELLER kwam de specifieke afspraken inzake deze KWI na (zie actielijst).																	

KLANT-2011H1

KlantwaardeMonitor

Vragenlijst

Respondent:	Klant: Kees Klant (KK)	Klant NV	Cijfer	Waardering										Relevantie					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<>	<	>			
KWI-04	Bijdragen aan kostenreductie.		6																
	4.01 BESTSELLER levert een pro-actieve bijdrage om de kosten van KLANT te reduceren.		6																
	4.03 BESTSELLER gaf blijk actief aan deze KWI-doelstelling te werken.		6																
KWI-05	Partnership																		
	5.01 BESTSELLER gedraagt zich als een partner voor de lange termijn.		6																
	5.02 BESTSELLER profileert haar toevoegde waarde aan belanghebbenden binnen KLANT.		7																
	5.03 De resultaten van BESTSELLER bij KLANT zijn transparant.		7																
	5.04 BESTSELLER gaf blijk actief aan deze KWI-doelstelling te werken.		7																
OPMERKINGEN																			
Opmerking van Kees Klant																			
NET PROMOTOR SCORE (NPS)																			
Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 t/m 10) dat u onze organisatie aanbeveelt aan familie, vrienden of collega's?		NPS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BEDANKT!					
		9																	

BIJLAGE C: VOORBEELD A3-ACCOUNTPLAN

<p>A3 ACCOUNTPLAN 20 . .</p>	<p>Account: _____</p>	<p>Opgesteld door: _____</p>																											
<p>VISIE Wat speelt zich af in de markt van deze klant. Wat is onze positie en hoe zien wij onszelf in de wereld van morgen?</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p>MISSIE Waarom zijn wij belangrijk voor deze klant? Wat is onze toegevoegde waarde? Wat willen we bereiken?</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p>SUCCEBEPALLENDE FACTOREN Aan welke voorwaarde(n) moet worden voldaan? - Klantwaarde indicatoren (pull) - Organisatie indicatoren (push)</p> <p style="text-align: right;">3</p>																											
<p>KLANTWAARDE INDICATOREN Wat de klant belangrijk vindt! (KWI gerelateerd) KWI-1: (bijv. tegemoet komen aan ...) KWI-2: (bijv. het organiseren van ...) KWI-3: (...)</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>ORGANISATIE INDICATOREN Wat jouw organisatie belangrijk vindt! (KPI gerelateerd) KPI-1: (bijv. het verkopen van ...) KPI-2: (bijv. het verhogen van ...) KPI-3: (...)</p> <p style="text-align: right;">6</p>	<p>RANDVOORWAARDEN Aan welke voorwaarden moet (buiten dit A3, dus op gerelateerde A3's) worden voldaan om de genoemde KWI's en KPI's te realiseren? (bijv. beschikbaarheid van noodzakelijke resources)</p> <p style="text-align: right;">8</p>																											
<p>KLANTWAARDE ACTIES Concrete acties, die het realiseren van de gewenste Klantwaarde ondersteunen</p> <p>KWI-1: Actieomschrijving KWI-2: Actieomschrijving KWI-3: Actieomschrijving KWI-n: ...</p> <p style="text-align: right;">5</p>	<p>ORGANISATIE ACTIES Concrete acties, die het realiseren van de gewenste organisatie doelen ondersteunen.</p> <p>KPI-1: Actieomschrijving KPI-2: Actieomschrijving KPI-3: Actieomschrijving KPI-n: ...</p> <p style="text-align: right;">7</p>	<p>KWANTITATIEF</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">20 . .</td> <td style="text-align: center;">20 . .</td> </tr> <tr> <td>#Contacten</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>#Klantafspraken</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>#Leads</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>#Orders</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OMZET</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MARGE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>#Klantwaardesessies</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>NetPromotorScore</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		20 . .	20 . .	#Contacten			#Klantafspraken			#Leads			#Orders			OMZET			MARGE			#Klantwaardesessies			NetPromotorScore		
	20 . .	20 . .																											
#Contacten																													
#Klantafspraken																													
#Leads																													
#Orders																													
OMZET																													
MARGE																													
#Klantwaardesessies																													
NetPromotorScore																													

BIJLAGE D: BESTSELLER WIJSHEDEN

UIT 'POSITIEF AFWIJKEND EEN BESTSELLER'

- Doe het positief afwijkend of laat het!
- Jouw overtuiging en enthousiasme werken effectiever dan de inzet van al je verkoopvaardigheden.
- Zichtbaarheid is de sleutel tot succes
- Een dag buiten voelt als een halve dag, een dag binnen als een dubbele dag.
- De tijd besteed aan een klantactie zonder doel, had je slapend beter benut.
- Als jij de koopsignalen niet herkent, dan word jij ook niet herkend.
- Geef uitsluitend iets weg dat je met moeite hebt bemachtigd.
- Een door jezelf gekozen moment dat je iets over een dienst begint te vertellen is altijd te vroeg.
- Voor het maken van een eerste indruk bestaat geen tweede kans.
- Een mens sterft voor het eerst wanneer hij zijn enthousiasme verliest. (Honoré de Balzac)
- Verkopen begint bij 'NEE'.
- Een dag niet gelachen is vast en zeker een dag niets verkocht.

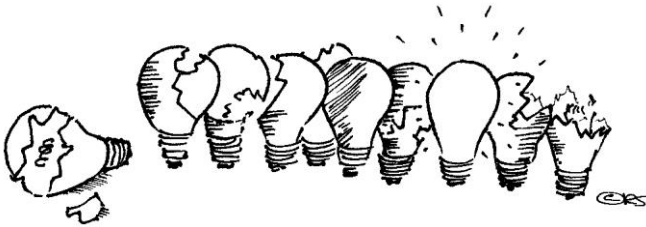
UIT 'PROACTIEF EEN BESTSELLER'

- Beter proactief dan reactief.
- Het achterhalen van klantwaarde is vaak de bewustwording van je onwetendheid.
- Een klanttevredenheidscijfer is zonder meer (klant)waardeloos.
- Beloftes nakomen lukt het beste als je er niet te veel belooft.
- Klantwaarde realiseren is expliciet maken van 'Zeggen wat je doet en doen wat je zegt'.
- Steek siervuurwerk niet bij daglicht af.
- Onder (klantwaarde) druk wordt alles vloeibaar.
- Stel klanttevredenheid in elk klantgesprek aan de orde.

- Als zaken niet lopen zoals verwacht, maak dan een ander verantwoordelijk.

BESTSELLER TWEETS

- Nog erger dan het zijn van een stereotype sales is niet weten dat je dat bent.
- Klanttevredenheid staat tot klantwaarde als Reactief staat tot Proactief.
- Na een besluit om zelf het heft in handen te nemen hoef je niemand meer ergens de schuld van te geven.
- Om te vliegen heb je weerstand nodig. Weerstand (bezwaren) moet je dus simpel accepteren in plaats van deze om te buigen.
- Het belangrijkste ingrediënt om de klantwaarde te verhogen is het aangaan van de dialoog hierover.
- Klantwaarde is wat de klant (en alleen de klant) belangrijk vindt.
- Voor één goed idee zijn minstens tien slechte ideeën nodig.



- Elk initiatief is goed. Hoe slecht dit ook achteraf blijkt te zijn. Zonder initiatief ontstaat er namelijk helemaal nooit iets.
- Miscommunicatie is veelal de oorzaak van het ontstaan van problemen.
- Je mag het oneens zijn met je klant, zolang je maar beseft dat de klant uiteindelijk toch je salaris betaalt.
- Een Bestseller weet iets over alles en achterhaalt alles over iets.
- Echte professionaliteit is de mate waarin je in staat bent om schijnbaar complexe zaken te vertalen naar eenvoud.

- Praten over de problemen van je klant zonder een oplossing(srichting) te bieden, irriteert jouw klant mateloos.
- Vertrouwen is besmettelijk (promoters). Wantrouwen ook (criticasters).
- Stommelingen beginnen met anderen te beschuldigingen. Slimmeriken beginnen met zich af te vragen waar zij zelf faalden.
- Je bent van succes verzekerd als je na elke 'LOST' je opportunisme en enthousiasme weer opraapt.
- Als Bestseller maakt 'het jezelf zijn' het belangrijkste verschil.
- Commercieel succes begint met geloof in jezelf en vooral jezelf zijn.
- Bij elke winst hoort verlies. Bij elk verlies hoort winst.
#de_kracht_van_relativeren.
- Een goede klantwaardedialoog resulteert in wederzijds begrip, vertrouwen en waardering en uiteindelijk in Euro's.
- Als je wilt dat zaken anders gaan begin dan met jezelf te veranderen.
- Grote commerciële successen worden gescoord via het combineren van kleine kansen.
- In sales zijn opportunisme en optimisme dé voorwaarden voor succes.
- Het grootste verkoopsucces is de transformatie van iemand in een (tevreden) klant.
- Een sales beschouwt een gesloten klantdeur als kansloos. Voor een Bestseller begint de uitdaging pas bij een gesloten deur.
- Arrogantie in sales is dat je denkt dat een klant jou nodig heeft in plaats van andersom.
- 'Positief Afwijkend' salesgedrag wordt vaak beantwoord met 'Positief Afwijkend' klantgedrag.
- Doel kennen is beter dan er snel te zijn.
#verwar_doen_niet_met_doel.





Tot ziens



Jetse Offers (1951) is ruim 25 jaar actief in de commercie en marketing. Hij vervulde daarin verscheidene rollen als accountmanager, salesfacilitator en -coach, business development - en commercieel manager. In 2010 schreef hij zijn eerste boekje, waarin hij "Positief Afwijkend" salesgedrag stimuleert. Tegenwoordig inspireert hij ondernemend en verkopend Nederland met zijn visie op - en enthousiasme voor het verkoopvak.

"Proactief een Bestseller" gaat hoofdzakelijk over klantwaarde en een klein beetje over klanttevredenheid. Bij klanttevredenheid wordt altijd achteraf (en dus reactief en te laat), gemeten of de klant tevreden is met wat de leverancier presteerde.

Bij klantwaarde wordt de verwachting van de klant met behulp van klantwaarde indicatoren (KWI's) vastgelegd. Vervolgens wordt op een dusdanige wijze invulling gegeven aan het realiseren van de KWI's dat de klant de activiteiten om de klantwaarde te verhogen waarneemt en waar mogelijk, helpt deze te realiseren. Het verhogen van klantwaarde, zoals in dit boekje beschreven, leidt tot een betere dialoog tussen klant en leverancier en uiteindelijk tot een hogere klanttevredenheid.

"Proactief een Bestseller" is hij of zij die de aanpak, in samenwerking met de klant en de eigen organisatie, in de praktijk weet te brengen.

Zie voor meer informatie: www.offersbusiness.nl

