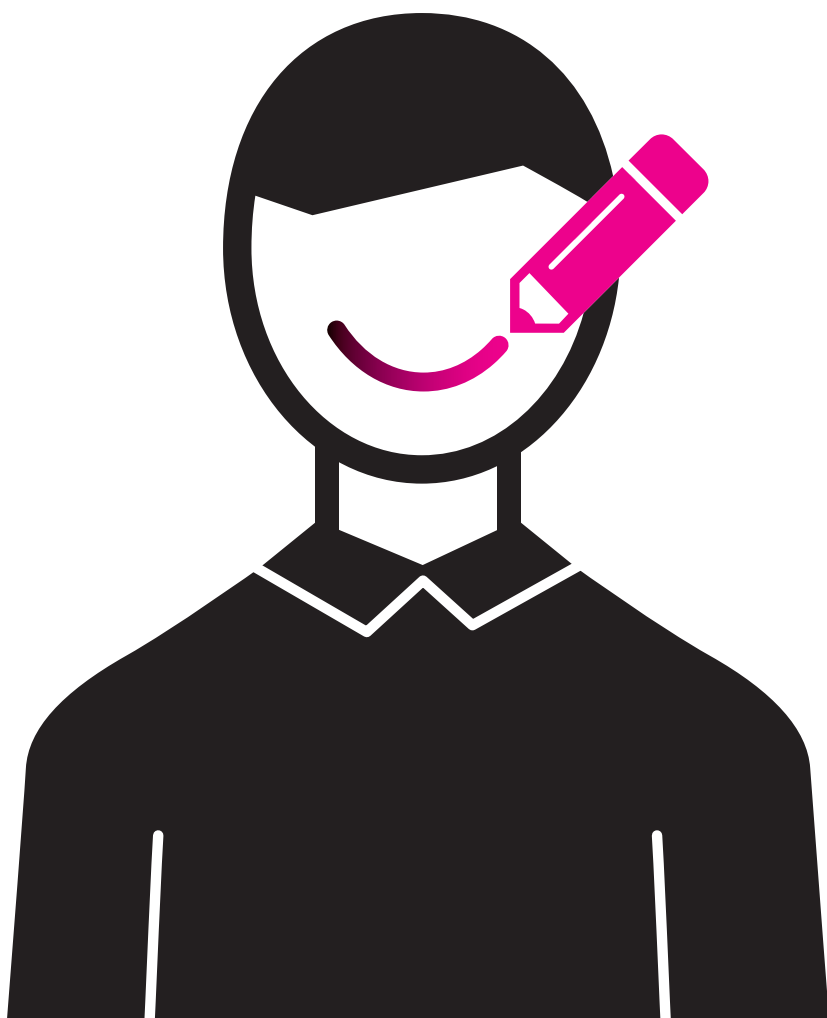


ZET JE KLANT CENTRAAL!

ROY KLAASSEN, KAROLIEN VAN DER OUDERAA & EVELIEN VAN DAMME

BOUWEN AAN COMMERCIEEL SUCCES
MET DE *HELE* ORGANISATIE



VOORWOORD

Hoera, de klant staat weer centraal...! Wij kunnen het verkeerd zien, maar het lijkt of elke organisatie zichzelf opnieuw de vraag stelt of zij nog wel voldoende relevant is voor de klant. En terecht. Meer dan ooit zijn klanten kritisch op organisaties, waarbij het lang niet alleen gaat om de prijs en kwaliteit van de producten of diensten. Thema's als maatschappelijke verantwoordelijkheid, werkgeverschap en omgang met toeleveranciers lijken steeds relevanter te worden in de afwegingen die consumenten en zakelijke klanten maken om met een organisatie zaken te doen.

In de zakelijke markt horen we vooral veel terug over het bouwen van langdurige klantrelaties. Organisaties die daar slim op inspelen, behouden bestaansrecht. De klant is al lang niet meer alleen het domein van de commerciële afdelingen of de klantenservice. De klant centraal in de hele organisatie is dan ook ons motto. Nu is vooral in de business-to-consumer hoek (B2C) veel geschreven over de thema's *customer experience* en *customer excellence*. Het is opvallend hoe organisaties als CoolBlue en Tony's Chocolonely in volwassen markten weten op te vallen, terwijl de gevestigde orde haar deuren moet sluiten getuige het faillissement van V&D.

Wij vragen ons af hoe 'de klant centraal zetten' leeft in de zakelijke markt. Daarom hebben we deze markt onder de loep genomen en zijn we in gesprek gegaan met commercieel directeuren over dit thema. Dit heeft ons een aantal inzichten gegeven die basis vormen voor dit boek.

In de zakelijke markt zien we ook organisaties die zichzelf opnieuw uitvinden en met een nieuw businessmodel juist voorkomen dat ze de deuren moeten sluiten. Denk aan Asito en Canon die vanuit bestaande dienstverlening groeiden naar een full-serviceprovider. Hierbij zien we dat het gaat over het opbouwen van een langdurige klantrelatie en om het toevoegen van waarde en relevantie. Maar hoe doe je dat en 'aan welke knoppen kun je draaien' als commercieel directeur? Oftewel: hoe transformeer je als commerciële functie naar de regisseur van de klantbelofte? Om die vragen te beantwoorden zijn we in gesprek gegaan met 25 commercieel directeuren.

INSPIRATIE EN TIPS VOOR COMMERCIEEL DIRECTEUREN EN IEDEREEN DIE EEN TITEL DRAAGT MET HET WOORD 'CUSTOMER'

Zet je klant centraal! Met alle medewerkers en partners bouwen aan commercieel succes is geschreven voor commercieel directeuren in de zakelijke markt. Vooral om te inspireren en van elkaar te leren. Hoe doen andere commercieel directeuren het en wat zijn hun belangrijkste lessen? Het boek staat vol met praktische tips, cases, inzichten en inspiratie waar je als commercieel directeur meteen mee aan de slag kunt.

Zoals de titel doet vermoeden, is de klant niet meer het exclusieve domein van de commerciële organisatie. Hier zit dan ook meteen de uitdaging voor veel organisaties: hoe regisseer je de klantbelofte over afdelings- en organisatiegrenzen heen? Dus... draagt jouw functie de naam customer excellence manager, customer experience manager of ben je directeur tevreden klanten, dan biedt dit boek voor jou ook een bron van inspiratie!

We hopen dat jij, na het lezen van dit boek, weet waar jouw organisatie staat, waar het verbeterpotentieel zit en hoe je hier actie op onderneemt.

DANK, DANK, DANKJEWEL!

Allereerst dank aan alle geïnterviewden, voor hun tijd. Daarnaast hebben wij dit boek niet alleen geschreven. Evelien Broers heeft ongelooflijk hard meegewerkt, naast haar afstuderen. Tot slot dank aan de Sales Management Association (SMA) voor hun inhoudelijk kritische blik.

Baarn, mei 2017

Roy Klaassen, Karolien van der Ouderaa en Evelien van Damme

INHOUD

VOORWOORD

6

Inspiratie en tips voor commercieel directeuren en iedereen die een titel draagt met het woord 'customer'	7
Dank, dank, dankjewel!	7

INLEIDING

11

'It takes two to tango'	11
5 knoppen	12
Opbouw van het boek	12

1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

17

1.1 Wereldwijde trends en ontwikkelingen	18
<i>Digitale en technologische revolutie</i>	18
<i>Nieuwe markten en verdienmodellen</i>	20
<i>Globalisering en internationalisering</i>	21
<i>Veranderende waarden</i>	22
<i>Duurzaamheid</i>	23
<i>Disruptieve innovaties</i>	23
1.2 Het tijdperk van de klant	24
<i>Producten en diensten staan onder druk</i>	25
<i>Toegevoegde waarde zichtbaar maken</i>	26
<i>De commerciële organisatie beweegt mee</i>	28
1.3 Wat doe jij morgen anders?	28

2 DE COMMERCIELE STRATEGIE RICHTEN OP PARTNERSHIPS	31
2.1 Kiezen is verliezen	32
2.2 Een complete strategie	34
<i>Product- of dienststrategie</i>	36
<i>Full-servicestrategie</i>	37
<i>Partnershipstrategie</i>	38
2.3 Uit je comfortzone	40
2.4 Wat doe jij morgen anders?	40
Bronnen	41
3 PRODUCTEN EN DIENSTEN VANUIT EEN HOGER DOEL	43
3.1 Jouw bestaansrecht	43
3.2 Een maatschappelijk probleem oplossen	45
3.3 Het probleem van de klant oplossen	46
<i>Met de eigen keten het probleem oplossen</i>	48
<i>Buiten de eigen keten het probleem oplossen</i>	49
3.4 Ontwikkelen met je klanten	50
3.5 Een passende beleving bieden	51
3.6 Wat doe jij morgen anders?	52
Bronnen	52
4 DE ORGANISATIE INRICHTEN MET DE KLANT CENTRAAL	55
4.1 Commercie en operatie hebben klantcontact	55
4.2 <i>Agile</i> werken	57
4.3 Commercie als regisseur	58
4.4 Iedereen is onderdeel van de customer journey	59
4.5 Wat doe jij morgen anders?	62
Bronnen	62

5 DE KLANTBELOFTE WAARMAKEN IS MENSENWERK 67

5.1	Competenties van de commercieel directeur als regisseur van de klantbelofte	68
	<i>Commercieel directeur kent het toekomstbeeld</i>	68
	<i>Combineer resultaatgericht en charismatisch leiderschap</i>	69
	<i>Stuur ook op de weg ernaartoe</i>	71
	<i>Gebruik de juiste mix van vrijheid en verantwoordelijkheid</i>	71
5.2	Alle medewerkers zijn cruciaal	73
	<i>Voorbeeldgedrag vanuit commercie om met de hele organisatie klantgericht te werken</i>	73
	<i>Alle medewerkers van de organisatie denken vanuit de klant</i>	74
5.3	De organisatiecultuur maakt klantbelofte uniek	75
5.4	Wat doe jij morgen anders?	78

6 OMGEVING BETREKKEN BIJ JOUW KLANTBELEVING 81

6.1	Samenwerken met gemeenschappelijk doel	81
6.2	Doel van een ecosysteem	83
6.3	Een ecosysteem opbouwen	83
6.4	Succesfactoren van een ecosysteem	88
6.5	Wat doe jij morgen anders?	92
6.6	Wat is jouw eerste stap in de transformatie naar een klantgerichte organisatie?	92

PROFIELEN VAN DE GEÏNTERVIEWDE COMMERCIEEL DIRECTEUREN 95

GLOSSARY 112

INLEIDING

**KLANTEN VERTELLEN JOU DE HELE DAG HOE JE NOG
SUCCESVOLLER KUNT ZIJN.**

PIETER ZWART, EINDBAAS COOLBLUE

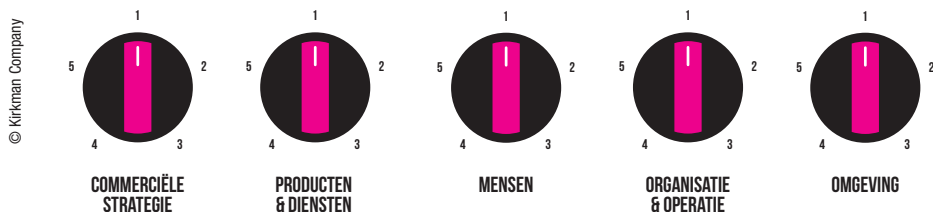
Kirkman Company is in 2000 gestart met organisatieadvies rondom het gedachtegoed 'Make, Buy or Ally', oftewel welke activiteiten doe je zelf, wat besteed je uit en wat doe je in samenwerking. Dit wordt ook wel *strategic sourcing* genoemd. In de loop der tijd zijn we steeds vaker betrokken geweest bij vraagstukken die te maken hadden met samenwerkingsverbanden. Samenwerking tussen organisaties, maar ook binnen organisaties.

In die ontwikkeling zijn wij ons gaan richten op de vraag hoe je als organisatie 100% relevant kunt worden voor alle stakeholders. Niet alleen de aandeelhouders, maar juist ook medewerkers, maatschappij, leveranciers en uiteraard klanten.

'IT TAKES TWO TO TANGO'

In B2B-samenwerkingen gaat het niet altijd vlekkeloos. Tijdens outsourcingstrajecten die wij begeleiden valt het op dat alle leveranciers uitspreken graag een partnership te hebben met hun klant. Het kwam nogal eens voor dat dit partnership uiteindelijk niet beleefd werd door beide partijen. Alle KPI's stonden op groen, maar de klant was ontevreden en de leverancier had zijn buik er vol van. Ondanks alle goede intenties strandt de samenwerking vaak op interne belangenverstrengelingen. Aan de klantkant bleken de verwachtingen van de 'gebruikers' anders te zijn dan wat gecontracteerd was, werd de contractmanager verantwoordelijk gemaakt om de kosten verder te drukken en was de leverancier de 'gemeenschappelijke zondebok' om van alles de schuld te krijgen. Aan de leverancierszijde werd de leverende afdeling met onmogelijke beloftes van de verkoopafdeling geconfronteerd en waren zij afhankelijk van onderaannemers met tegenstijdige belangen.

FIGUUR 0.1
Customer Excellence-model Kirkman Company



Eerder schreven onze collega's het boek *Beyond Sourcing*, waarmee ze de klantorganisatie handreikingen deden om zich te ontwikkelen als een goede opdrachtgever. Dit heeft ons geïnspireerd de stap te zetten om, als tegenhanger, de commercieel directeur uit te dagen zijn klant een passende klantervaring te laten beleven conform de afspraken die met deze klant (de opdrachtgever) zijn gemaakt.

VIJF KNOPPEN

100% relevant voor alle stakeholders, dus ook voor je klant. Waar te beginnen? Om dat helder te krijgen hebben wij een simpel, maar effectief model ontwikkeld waarmee we organisaties hebben ondervraagd welke stappen zij denken te moeten zetten om 100% relevant te zijn voor hun klant. In figuur 0.1 zijn een vijftal knoppen gedefinieerd die ons inziens de agenda van de commercieel directeur bepalen om de relevantie voor de klant te vergroten. Per hoofdstuk behandelen we één van deze knoppen en beschrijven we wat de ontwikkelingen en de uitdagingen zijn per knop. Daarnaast geven wij per knop een aantal conclusies en de toekomstvisie, waarmee je aan de slag kunt in jouw commerciële organisatie.

OPBOUW VAN HET BOEK

In dit boek wordt eerst ingegaan op de trends en ontwikkelingen waar commercieel directeuren mee te maken hebben. Na deze inzichten wordt de vertaling gemaakt naar de commerciële strategie in hoofdstuk 2. Welke keuzes maak jij als commercieel directeur en hoe zorg jij dat je inspeelt op de trends en ontwikkelingen? Daarna zullen wij dieper ingaan op onderdelen van de commerciële organisatie. Het producten- en dienstenportfolio, de organisatie en operatie, de medewerkers en het commercieel leiderschap (hoofdstukken 3, 4 en 5). Tot slot laten we zien hoe jij als commercieel directeur de omgeving kunt betrekken om klanten de juiste klantbeleving te geven en gezamenlijk klantbeloftes waar te maken. Achterin vind je de profielen van de geïnterviewde commercieel directeuren die meewerkten aan dit boek. Kortom, een heleboel ervaringen die we graag met jou delen.

Ten slotte willen wij graag van de gelegenheid gebruikmaken om jou als lezer te attenderen op het feit dat wij voor het leesgemak de mannelijke persoonsvorm gebruiken wanneer wij het hebben over bijvoorbeeld de commercieel directeur of medewerkers. Wij zijn ons ervan bewust dat er veel vrouwelijk talent werkzaam is op alle niveaus binnen organisaties. Wij gebruiken deze persoonsvorm enkel om het lezen te vergemakkelijken.

FIGUUR 0.2
100% relevant
voor je klant, hoe
pak je dat aan?

