

# Extreem



# klantgericht!



Hoe realiseer je dit  
in het digitale tijdperk?





# Inhoudsopgave



1. Introductie: Extreem klantgericht!
2. Extreem klantgericht begint met klantinzicht
3. Fans maken als onderdeel van je aanpak
4. Aan de slag met extreme klantgerichtheid
5. En... Actie! Agile lessen om succes te behalen
6. Op één pagina samengevat



# Extreem klantgericht

1



## Wie tevreden klanten heeft, zal zijn business zien groeien.

Het voelt logisch en dat is het ook. Je meest tevreden klanten doen meer en vaker herhaalaankopen, proberen ook andere of nieuwe producten uit en blijven je trouw als er eens iets mis gaat (Temkin, 2016)

Het verband is keer op keer aangetoond, vooral in het kader van de Net Promotor Score (Reichheld, 2003). Wie een hoge NPS behaalt heeft niet alleen meer positieve klanten. Het worden er ook steeds meer. De NPS score is vrij vertaald het ambassadeursgehalte van jouw klanten.

Klantgerichtheid loont. In deze GROUP7 Special gaan we in op klantgerichtheid in het digitale tijdperk.

We bespreken klantgerichtheid waarmee je onderscheid maakt. Wat daarvoor nodig is: extreme klantgerichtheid. In de huidige tijd klinkt “een beetje klantgericht” net zo vreemd als “een beetje zwanger”. Het bestaat eigenlijk niet.

In deze special laten we zien wat je kunt doen om ook Extreem klantgericht te worden.



## Hoe klantgericht ben je als organisatie?

Om dit te weten te komen is het nodig je te verdiepen in je klant. Inzicht te krijgen in wie je klanten zijn, wat de klant van je vindt, hoe loyaal ze zijn en welke verbeterpunten er zijn voor jou en je organisatie.

Waar begin je? Start bij je huidige klanten. Bekend is dat tevreden klanten meer en vaker (herhaal,-) aankopen doen. Dit is niet het enige waarom we aanraden om te focussen op (tevreden) bestaande klanten. Onderzoek toont aan dat de kans om iets te verkopen aan bestaande klanten 60 tot 70% is vergeleken met slechts 5 tot 20% voor een prospect (Marketing Metrics). Bovendien toont ander onderzoek aan dat als je klantenverloop verlaagt met 5%, je winstgevendheid stijgt met 125% (Reichheld, 2001). Bedenk dus goed dat na het verkopen van het product het proces niet stopt. Dan begint extreme klantgerichtheid pas. Start met het in kaart brengen van de klantreis; hoe houd je bestaande klanten bij je, hoe maak je ze loyaal en uiteindelijk hoe maak je van klanten ambassadeurs?

Om meer inzicht te verkrijgen in je huidige klanten kun je een klanttevredenheidsonderzoek doen. We raden aan om hiernaast ook 1 op 1 het gesprek aan te gaan met je klant, of loop eens een dag mee met je klant. Door te ervaren welke problemen je klant heeft en vooral door te vragen naar de oorzaak, kun je beter inspelen op de wensen van de klant. Toon dus oprechte interesse in je klant, word fan van jouw klant. Dan wordt je klant misschien ook fan van jou.

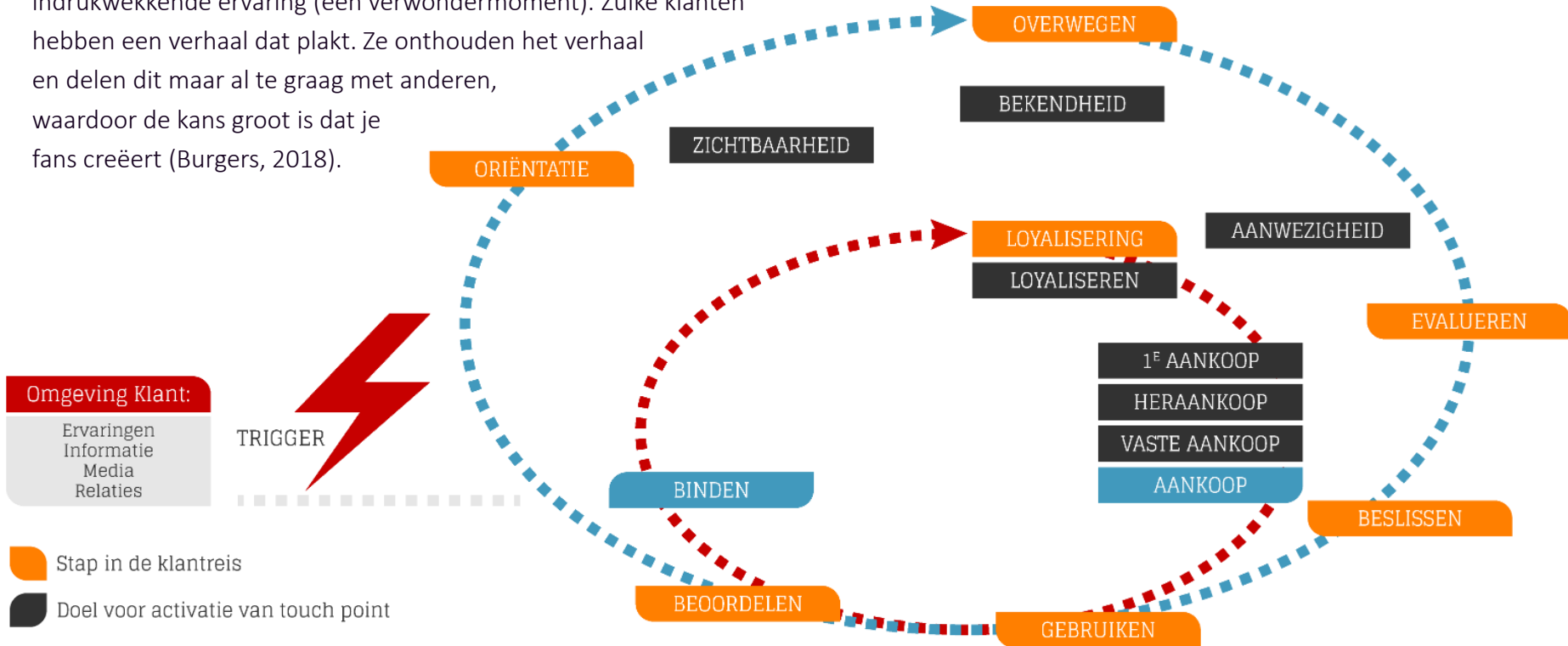
**Tevreden klanten  
doen meer en vaker  
(herhaal,-)  
aankopen**



## Hoe ziet de klantreis er uit voor jouw klanten?

Hoeveel van jouw klanten zijn tevreden klanten en doen herhaalaankopen? Oftewel hoeveel van jouw klanten bevinden zich in de rode 'loyalty loop'? Wanneer is een klant een tevreden klant? En wanneer wordt een tevreden klant een fan?

Het enthousiasme van klanten hangt niet zozeer af van je prestaties maar van de verwachtingen die zij hebben. Als je doet wat je klanten verwachten levert dat hoogstens tevreden klanten op, geen fans. Dat lukt alleen als je verwachtingen overtreft door een indrukwekkende ervaring (een verwondermoment). Zulke klanten hebben een verhaal dat plakt. Ze onthouden het verhaal en delen dit maar al te graag met anderen, waardoor de kans groot is dat je fans creëert (Burgers, 2018).





## Hoe staat klantgerichtheid binnen Foodservice ervoor?

Customore Consulting onderzoekt welke aspecten klantgerichtheid typeren en zorgen voor een omzet groei. In totaal zijn er meer dan 3000 face-to-face interviews met klanten van de voedingsmiddelenindustrie afgenomen. De conclusie uit het onderzoek toont de relatie tussen een hogere klantbeoordeling (NPS) en omzet aan. De belangrijkste beïnvloeders van de NPS score zijn accountmanagers en de mate van klantgerichtheid / meedenken met klanten. Het is dus zinvol om te sturen op klantgerichtheid en je medewerkers hier een onderdeel van te maken.

## Ambieer een 8 of 9 voor klanttevredenheid

We zien dat daar waar er achten en negens gegeven worden door klanten de relatie in een flow terecht komt en er sprake is van echte samenwerking en partnership. Samenwerken wordt dan voor beide partijen leuk en lonend. Door deze flow komen we veel verder dan een instrumentele leveranciersrelatie. Klanten denken graag met je mee en geven ook aan waarmee ze minder tevreden zijn. Als je daar dan goed op inspeelt worden ze fan van je. Verwachtingen overtreffen is namelijk makkelijker als de verwachtingen laag zijn (Burgers, 2018). Het behalen van een 9 betekent dat je de aanpak fundamenteel moet veranderen. We weten allang wat we moeten doen voor een 7. Dat volstaat echter niet als je naar die 9 wil.

“Toon lef, formuleer klantgerichtheids-targets en je zult zien het loont en het is nog leuk ook!”

Matty Geertsens,  
Customore Consulting



## De rol van de accountmanager

De accountmanager die van zijn/haar klanten een rapportcijfer 8 krijgt, brengt minstens 10% meer omzet binnen dan hun collega met een rapportcijfer 7. Focus op de kwaliteit van je accountmanagers door de klant beoordelingen (in cijfers en kwalitatief) serieus te nemen en deze te gebruiken om accountmanagers te helpen ontwikkelen om te groeien naar een rapportcijfer 8 of zelfs 9.

## Van verkopen naar helpen met kopen

Hoe zorg je dat je accountmanager een 8 of 9 krijgt? Door digitalisering is de klantreis veranderd en daarmee ook de rol van de accountmanager. De oriëntatiefase vindt voornamelijk online plaats. Driekwart start de oriëntatiefase bij Google (GROUP7, 2018). Gemiddeld zijn er al 7 contactmomenten geweest met het bedrijf voordat men contact opneemt (Forrester). 73% van de klanten wil op enig moment contact met een persoon (de Jonge, 2015). Het menselijk contact is dus enorm belangrijk, de rol verandert alleen. De hoofdtak van een accountmanager is niet langer het verkopen van het product door USP's te benadrukken. Deze informatie heeft men al op de website of in andere communicatie gelezen.

In de nieuwe rol is de accountmanager een belangrijk onderdeel geworden in het menselijk contact met de klant en het inspelen op de vraag van de klant. Inlevingsvermogen, het willen kennen en snappen van de klant én pro activiteit zijn de belangrijkste vaardigheden van de moderne accountmanager. Hij/zij kan voor het bedrijf een belangrijke rol spelen in het vergaren van klantinzichten. Belangrijk is dat de accountmanager en alle andere medewerkers op de hoogte zijn van wat er (online) te vinden is over de organisatie en het product. Wat de klant ervaart tijdens de klantreis, heeft invloed op de verwachtingen van de klant. Zorg dus dat de accountmanager de klant kan helpen met kopen en niet bezig is met het bijstellen van de verwachtingen. Stel je daarvoor de volgende vraag: "Kun je wat jullie als organisatie beloven in al jullie communicatie (van advertentie tot medewerker) ook waarmaken?"



“Als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je de resultaten die je hebt gekregen.”

*Albert Einstein*

## Hoe scoor je een 9 bij jouw klanten?

Hoe zorg je dat extreme klantgerichtheid een onderdeel wordt van je aanpak? Wat heb je hier voor nodig? Waar stuur je op als organisatie? Is dit winst of stuur je al bewust op klanttevredenheid?

Dit waren vragen die tijdens ons klantevent Extreme klantgerichtheid ter sprake kwamen. Samen met de deelnemers gingen we in gesprek over hoe je extreme klantgerichtheid kunt realiseren binnen je bedrijf. Dit zorgde voor interessante inzichten, welke we graag met je delen. Want een 9 haal je niet zo maar. Als je blijft doen wat je altijd gedaan hebt, zal je die 9 niet halen. Dat is iets waar iedereen het over eens was.

Organisaties als Coolblue zetten klanttevredenheid al naast EBIT als doel voor de gehele organisatie. Dit geeft voor alle medewerkers het belang aan, waardoor er andere keuzes gemaakt worden tijdens de dagelijkse werkzaamheden.





# Fans maken als onderdeel van je aanpak

3

## Extreem klantgericht als onderdeel van je organisatie vraagt om een andere werkwijze.

Op dit moment zijn de meeste bedrijven zo efficiënt mogelijk ingericht, waardoor zo snel mogelijk een oplossing voor een probleem aangeboden wordt.

Zodra we herkennen waar het om gaat, volgen we de procedure.

Zonder vaak eerst goed te luisteren naar wat het probleem is van de klant.

Terwijl we eerder al leerden;

juist als er een probleem is kun je de verwachtingen overtreffen.

We delen 2 praktische tips van onze oud-collega Anique Gras over hoe je extreem klantgericht onderdeel maakt van je organisatie.

### 1 Start met problem centric thinking

Denk niet in oplossingen maar in problemen. Pak het klantprobleem altijd als startpunt:

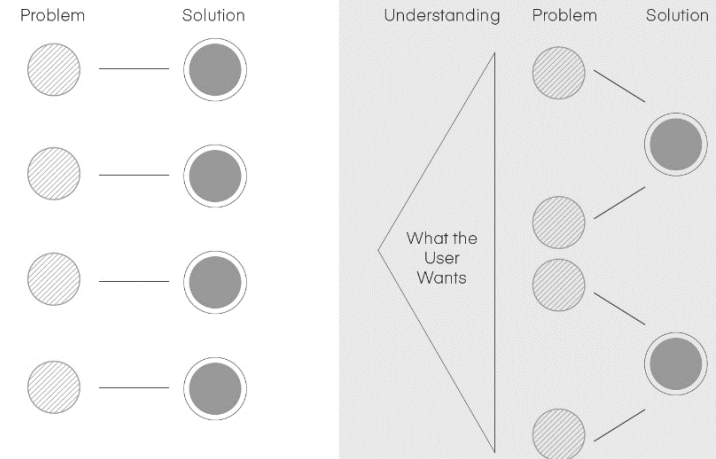
1. Om de impact van de oplossing te kunnen bepalen.
2. Om de beste oplossing te vinden.

### 2 Onderzoek elk klantprobleem tot de bodem

Hoe? Door onderzoek te doen, vragen te stellen, je in te leven in de klant. Vraag 5 x waarom om achter het probleem te komen. Test, monitor en evalueer om weer nieuwe kansen te identificeren.

“Denk niet in oplossingen maar in problemen.”

Anique Gras  
Manager Customer Journey  
& Product Support





## De omgeving moet stimuleren om de klant centraal te stellen.

Alleen dan kun je extreem klantgericht zijn als organisatie. De kracht van klanttevredenheid als target stellen, je alle gezichten dezelfde kant op krijgt om de klant centraal te stellen; top-down. Geef de vrijheid aan iedere werknemer om te handelen in belang van de klant. Zo maak je je werknemers blij en de klant. De werknemer is de sleutel tot succes. Wat zijn op dit moment bevoegdheden van medewerkers om extreem klantgericht te handelen en wat zou gewenst zijn?

## Maak je dagelijkse werkzaamheden extreem klantgericht

Maak het zichtbaar en gemakkelijk binnen je organisatie om klantgericht te zijn. Zichtbaarheid kan bijvoorbeeld door een prikbord op te hangen met post-its met daarop ideeën en klantfeedback bij het koffiezetapparaat. Dit stimuleert om ideeën te delen. Geef daarnaast de werknemer ook zelf de bevoegdheid om beslissingen te maken en niet alleen ideeën aan te dragen. Wat nu als je een apart organisatiebudget maakt voor extreme klantgerichtheid? Dat iedere werknemer de vrijheid krijgt om binnen gestelde kaders de klant centraal te stellen. Zo wordt het een uitdaging om naar klantproblemen te kijken en hier een oplossing voor te vinden. Begin bijvoorbeeld met het in kaart brengen van de klantreis, welke touch points worden gebruikt en hoe staat jouw organisatie ervoor? Welke frustraties zijn er? Als ik naar klantenservice op de website ga, word ik dan doorverwezen naar een telefoonnummer? Geloof nu niet dat klanten het altijd fijn vinden om operationele taken met een mens af te handelen. Het doorgeven van een order, het opvragen van een factuur, het is allemaal heel irritant wanneer dat telefonisch moet. De klant wil NU een oplossing. Niet tussen 9 en 17 uur op werkdagen. Dat is ongeveer 2/3 van de tijd gesloten, heel vervelend!

Doordat je werknemers de vrijheid geeft, worden problemen niet langer als problemen gezien. Men gaat kansen zien en wordt creatiever om de klant te helpen. Verras de klant met een oplossing door wat onverwachts te doen en overtref de verwachtingen (Burgers, 2018). Dit zorgt voor de mooiste verhalen en we weten allemaal dat mond-tot-mond de beste reclame is die er is. Stel jezelf en jouw organisatie dus als doel om per week 1 verwonderings-moment te creëren voor iemand intern of extern. Zo leer je anders te kijken naar je dagelijkse werkzaamheden en dat maakt het leuker.



## Hoe kunnen we digitale tools inzetten om ons klantgerichter te maken?

Door het digitale tijdperk worden de verwachtingen van de klant beïnvloed. Het verrassen van klanten wordt steeds lastiger, dit vergt een creatieve aanpak. Ook biedt het digitale tijdperk kansen om ons te helpen. We onderscheiden twee niveaus hoe je digitale tools kan inzetten:

1

### Operationele taken worden digitaal

Op het eerste niveau van extreme klantgerichtheid zien we dat de operationele taken verhuizen naar digitale kanalen. Informatie verstrekken, bestellen, afhandeling van de aflevering, facturering, klachtafhandeling: allemaal digitaal. We willen producten altijd en gemakkelijk kunnen kopen. Hetzelfde geldt voor de (aanvullende) diensten. De communicatie moet vervolgens persoonlijk en extreem snel zijn.

De tijd die we hiermee vrij maken bij onze medewerkers kunnen we inzetten voor contact met waarde. Het zijn die medewerkers die de creativiteit hebben om klanten te verrassen. Geëngageerde medewerkers met empathie om de beste oplossing te vinden voor de problemen/uitdagingen van de klant.

2

### Steeds complexere taken digitaliseren met AI

De digitale revolutie zal niet eindigen bij eenvoudige operationele taken. We zien steeds complexere taken met digitale oplossingen. Kunnen computers adviseren? Kan je ze een persoonlijke vraag stellen? En kunnen klachten worden afgehandeld door computers? Natuurlijk kan dat!

Door Artificial Intelligence (AI) in te zetten, kan de klantbeleving enorm worden verbeterd. We kunnen gebruik maken van alle data die we hebben. Onze medewerkers kunnen betere hulpmiddelen krijgen om klant specifiek te helpen. Onze klanten kunnen online het gemak van AI ervaren en wij kunnen klanten het perfect passende aanbod doen.



“Werk samen en structureel aan extreme klantgerichtheid, stap voor stap”

Start morgen, of liever vandaag. Klantgerichtheid zit in kleine dagelijkse dingen waardoor je het verschil maakt.

Het belang van klanttevredenheid is duidelijk gemaakt. We weten wat het brengt en dat het een interessante business optie is. Natuurlijk kun je niet van de één op de andere dag extreem klantgericht zijn. Zoals onze deelnemers ook zeiden, het is makkelijker om vanaf een start-up meteen een extreem klantgericht organisatiecultuur te creëren dan vanuit een bestaand (groot) corporate concern.

Het mooie is dat het verwonderen van je klanten en overtreffen van verwachtingen zit in kleine dagelijkse dingen. Je kan dus direct starten met het verschil maken door anders naar de problemen te kijken.

Klanttevredenheid is alleen nu nog te vaak persoonsafhankelijk. Doe het samen en structureel. Het mag niet zo zijn dat als de key account manager weg is de klanttevredenheid daalt, dat moet geborgd blijven en opgevolgd worden. De juiste systemen, kennisoverdracht en bedrijfscultuur faciliteren hierin.

We delen een stappenplan en geven je tips hoe je hier morgen mee aan de slag kan.



# Aan de slag met extreme klantgerichtheid

4

1

Zet klanttevredenheid als doel voor de gehele organisatie.

2

Maak het concreet. Specificeer bij welke klanten je een 9 wilt halen. Bespreek samen met de klant wat de 9 inhoudt en wat er voor nodig is om dit te behalen.

3

Zorg voor de juiste omgeving en geef werknemers de vrijheid te handelen in het belang van de klant. Blijve medewerkers zorgen voor blije klanten. En blije klanten zorgen voor weer voor blije medewerkers.

4

Maak je dagelijkse werkzaamheden klantgericht en kijk hoe digitale tools je hierbij kunnen helpen.

5

Betrek je klant in je besluitvormingsproces. Krijg inzicht in je klant door het verzamelen van data of in gesprek te gaan. Blijf in contact, monitor en pas daarop je strategie aan.

6

Onderzoek elk klantprobleem tot de bodem. Stel 5x de waarom vraag om te weten wat de klant drijft. Dat zal de klant je nooit zomaar vertellen.

7

Zorg voor verwondering, doe iets onverwachts en overtref de verwachting van de klant, en creëer verhalen die blijven plakken.



“Werk samen en structureel aan extreme klantgerichtheid, stap voor stap”

De 7 stappen zijn bekend, handig zo'n stappenplan! Wat betekent dit nu voor jouw organisatie? Het vergt een andere aanpak en uit ervaring weten we dat het lastig is om een gedragsverandering te realiseren. Maak de eerste stap daarom zo klein en concreet mogelijk. Leer van de agile werkwijze om een vernieuwing te introduceren en start morgen direct!

Bij agile ga je er vanuit dat je vooraf onmogelijk alles kunt weten. Door in kleine stappen (incrementeel) de vernieuwing te introduceren, kun je hier op in spelen. Door de korte cyclus krijg je snel feedback van de klanten, waardoor je de oplossing kan verbeteren. Om snel die stappen te maken, helpt het om in cross-functionele teams te werken. Zo hoef je niet te wachten tot alles staat voor klantfeedback, zoals bij traditioneel projectmanagement en zorg je dat het eindresultaat 'extreme klantgerichtheid' niet in gevaar komt.



## Waarom agile je helpt bij het behalen van extreme klantgerichtheid

1

**Kwaliteit door 'bouwen-meten-leren'.** Je bouwt eerst de eenvoudigste versie van de oplossing (prototype), dan meet je de resultaten, leert ervan en bouwt weer verder. Zo bouw je de oplossing stapsgewijs steeds verder uit.

2

**Samen met klanten.** Het zorgt dat je pas een oplossing bedenkt als je het probleem echt goed begrijpt. Na het bouwen ga je onmiddellijk terug naar de (toekomstige) klant: om te toetsen of de oplossing die je bedacht hebt passend is. Blijf steeds nieuwsgierig naar wat de klant ervan vindt.

3

**Waarde voor de klant.** Werken aan waarde voor je klant in plaats van aan project documentatie voor collega's.

4

**Overzichtelijk en beheersbaar.** Met de methoden en technieken van Agile ben je sneller, werk je continue aan innovatie en lever je waarde voor je klanten door korte feedbackloops. Kosten zijn hierdoor beter te controleren.

5

**Teamwork.** Het stimuleert de verbinding tussen verschillende teams door cross-functioneel team. Door te doen, verbetert de samenwerking.

6

**Vernieuwen.** Als het prototype staat dan komen er snel nieuwe ideeën. Het geeft je de kracht om te blijven vernieuwen.



# Op één pagina samengevat

5

## Waarom extreme klantgerichtheid?

Je meest tevreden klanten doen meer en vaker herhaalaankopen, proberen ook andere of nieuwe producten uit en blijven je trouw als er eens iets mis gaat. Het verband is keer op keer aangetoond, vooral in het kader van de Net Promotor Score (Reichheld, 2003). Wie een hoge NPS behaalt heeft niet alleen meer positieve klanten. Het worden er ook steeds meer. We zien dat daar waar er achten en negens gegeven worden door klanten de relatie in een flow terecht komt en er sprake is van echte samenwerking en partnership.

## Als je doet wat je klanten verwachten levert dat hoogstens tevreden klanten op, geen fans.

Dat lukt alleen als je verwachtingen overtreft door een indrukwekkende ervaring (een verwondermoment).

## Vergaar inzicht in je klant en denk vanuit je klant bij alles wat je doet

Extreem klantgericht als onderdeel van je organisatie vraagt om een andere werkwijze. Zet het als doelstelling voor je hele organisatie en geef de vrijheid aan iedere werknemer om te handelen in het belang van de klant. Kijk naar je klantreis, welke frustraties zijn er nu al? Pak het klantprobleem altijd als startpunt en onderzoek het tot de bodem door je te verdiepen in de klant door het analyseren van data en vragen te stellen. Denk niet langer in oplossingen maar in problemen. Want juist als er een probleem is kun je verwachtingen overtreffen.

## De klant wordt digitaal, jij ook? Zet digitale tools slim in

Door het digitale tijdperk worden de verwachtingen van de klant beïnvloed. Maak operationele taken digitaal en maak gebruik van data als hulpmiddel. Door de tijd die vrij komt en de hulpmiddelen, kunnen medewerkers de klanten beter helpen. Het zijn diezelfde medewerkers die de creativiteit hebben om klanten te verrassen.

## Extreme klantgerichtheid stap voor stap onderdeel maken van je organisatiecultuur

Uit ervaring weten we dat het lastig is om een (gedrags-)verandering te realiseren. Maak de eerste stap daarom zo klein en concreet mogelijk. Leer van de agile werkwijze om een vernieuwing te introduceren en start morgen direct. Het zorgt dat je pas een oplossing bedenkt als je het probleem echt goed begrijpt. Na het bouwen ga je onmiddellijk terug naar de (toekomstige) klant: om te toetsen of je bedachte oplossing passend is. Blijf steeds nieuwsgierig naar wat de klant ervan vindt.

**Wil je meer weten?** Kom dan naar onze masterclass 'Blijf relevant voor je klant' op 24 oktober of neem contact met ons op via Carolien: [carolien.plevier@group7.eu](mailto:carolien.plevier@group7.eu) of +31(0)6 10 88 70 44





# Samen naar een meer klantgerichte B2B Food sector.

Wij laten je online schitteren!

Neem contact met ons op voor meer informatie of een afspraak!

Carolien Plevier  
[carolien.plevier@group7.eu](mailto:carolien.plevier@group7.eu)  
+31 (0)6 10 88 70 40

  
BUREAU VOOR FOOD-COMMERCE  
*Wij laten de foodsector online schitteren*



# Colofon

Dit rapport werd samengesteld door GROUP7

**Auteurs** Desiree Kox | Carolien Plevier | Martin van Dam

**Design** Nemo Leijten

## Met dank aan

Matty Geertsen | Customore consulting

Anique Gras | Manager Customer Journey and Product Support

Deelnemers Klantevent Extreme klantgerichtheid, februari 2019 | PS in Foodservice, Streek Selecties B.V, Sligro Food Group Nederland, Makro, De Kweker, Jacobs Douwe Egberts Professional, Unilever Food Solutions, Spa Nederland BV, Advion, FrieslandCampina, Levarht, Scelta Mushrooms, Pietercil, Krachtwater, Van Geloven, Bonduelle, Datling.

## ©GROUP7 2019

Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, foto kopie, microfilm of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Dit rapport is met de grootste zorg samengesteld. GROUP7 stelt zich niet aansprakelijk voor de juistheid van de aangeboden informatie. In geen geval is GROUP7 aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade, als gevolg van of in verband met de informatie uit dit rapport.

## Bronnenlijst

GROUP7 & Customore Consulting (2019), *Klantevent Extreme klantgerichtheid*, GROUP7.

GROUP7 (2018), *Whitepaper inzicht in de klantreis*.

De Jonge, Daniëlle (2015), *Human2Human, de nieuwe klant relatie*, Van Duuren Management.

Burgers, Jos. (2017), *Eén fan per dag*, Van Duuren management.

Farris, Paul W. (2010), *Marketing Metrics, the definitive guide to measuring marketing performance*.

Forrester <http://www.curata.com/blog/the-buyers-journey-demystified-by-forrester/>

Reichheld, Frederick. F. (2001), *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Reichheld, Frederick. F. (2003), *The one number you need to grow*, Harvard Business Review.

(Temkin, 2016) <https://temkingroup.com/product/2016-temkin-experience-ratings/>

