

Klantpartnerschap-voorbeeld

Dit voorbeeld laat zien hoe de keuze voor klantpartnerschap (customer intimacy), onderbouwd kan worden. Bij deze waardestrategie van Treacy en Wiersema is de beste totaaloplossing de belangrijkste belofte naar de klant. In hoofdstuk 5 van het boek worden de drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema nader toegelicht. Het *onderbouwen* is gebaseerd op vier verschillende onderdelen zoals die zijn terug te vinden in figuur 1.6 van het boek. De vier verschillende onderdelen van de onderbouwing zijn:

1. Zijn er in *de eerder genomen beslissingen op hoger aggregatieniveau*, te beginnen met het strategisch kader, argumenten te vinden die de keuzes ondersteunen? Passen de keuzes binnen de eerder genomen beslissingen op een hoger niveau, zijn ze consistent en dus niet in tegenspraak daarmee?
2. Zijn er in *de huidige situatie*, uitmondend in de confrontatieanalyse, argumenten te vinden die de keuzes ondersteunen? Zijn keuzes gebaseerd op de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uit de confrontatieanalyse?
3. Zijn er in *de gewenste situatie*, uitmondend in SMART geformuleerde doelstellingen, argumenten te vinden die de keuzes ondersteunen? Leiden de keuzes, naar verwachting, tot de realisatie van de geformuleerde doelstellingen?
4. Zijn er *algemene of eigen wetmatigheden* die de keuze van klantpartnerschap ondersteunen? Past de keuze van klantpartnerschap bij deze algemene en eigen wetmatigheden?

We gaan in dit voorbeeld uit van een fictief en niet volledig voorbeeld waarbij we een situatie schetsen die duidelijk wijst naar de strategische keuze van klantpartner. Dit om de vier vormen van onderbouwen duidelijk te maken. In cases en praktijkopdrachten zal de onderbouwing vaak minder duidelijk wijzen naar één oplossingsrichting en zullen de verschillende argumenten tegen elkaar afgewogen moeten worden om te komen tot een zo goed onderbouwd mogelijke keuze. Dit voorbeeld is gebaseerd op een organisatie die opereert in een B-to-B markt met verschillende producten die door haar klanten worden gebruikt in hun productieproces, die elke keer van samenstelling (specificatie), kwaliteitsniveau, omvang en levertijd kunnen variëren.

A. Eerder genomen beslissingen van een hoger aggregatieniveau.

We gebruiken hier (een deel van) de missie van het bedrijf als voorbeeld van een argument van een beslissing op hoger aggregatieniveau. We gaan hierbij uit dat de missie definitief is.

Missie:

..... de problemen van de klant zijn onze problemen, we beschouwen het als onze primaire taak deze problemen op te lossen of zelfs te voorkomen

Dit deel van de missie kan een argument zijn voor de keuze van klantpartnerschap. De vraag is of deze keuze *consistent* (dus niet in tegenspraak) is met deze hoger gelegen beslissing.

1. In dit geval kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*de problemen van de klant zijn onze problemen*' consistent is met de strategie van klantpartnerschap. Om de beste totaaloplossing te kunnen bieden, helpt het om de klant zijn probleem als eigen probleem te ervaren.
2. Ook kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*we beschouwen het als onze primaire taak deze problemen op te lossen*' is ook consistent met de strategie van klantpartnerschap. De beste totaaloplossing voor een klant is immers het oplossen van zijn probleem.
3. Ten slotte kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*of zelfs te voorkomen*' de overtreffende trap van klantpartnerschap zou betekenen. Namelijk niet wachten tot dat een probleem zich voordoet en dan in actie komen maar juist anticiperen (pro-actief) op mogelijke problemen en juist *voorkomen* dat er problemen ontstaan bij de klant. Dat lijkt de beste invulling van het waardebod de beste totaaloplossing.

De conclusie is dat de keuze voor klantpartnerschapstrategie consistent, en dus niet in tegenspraak of conflicterend is, met de onderdelen van het genoemde deel van de missie.

B. Elementen uit de huidige situatie: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

Om de situatie duidelijk naar één oplossingsrichting te laten wijzen, beperken we ons tot sterktes en kansen. We maken hier de aanname dat de aanwezige zwaktes en bedreigingen de keuze voor de waardestrategie klantpartnerschap niet verhinderen of vertragen.

Sterkte 1 = Een goed functionerend CRM-informatiesysteem, inclusief de aanwezige klantinformatie (CRM = Customer Relationship Management);

Sterkte 2 = Een kwalitatief goed en ervaren verkoop- en accountmanagementteam met veel kennis van zowel de klanten als het totale assortiment;

Sterkte 3 = Een productieafdeling die in staat is om efficiënt op maat te produceren;

Sterkte 4 = Goede samenwerking tussen de marketing/verkoop en de verschillende logistieke afdelingen;

Sterkte 5 = De markt- en klantgerichte cultuur van de organisatie is eenduidig vertaald naar alle operationele processen.

Kans 1 = De behoefte aan maatwerk is groot, klanten willen geen standaardoplossingen meer;

Kans 2 = Steeds meer klanten hebben behoefte aan one-stop shopping in plaats van veel verschillende leveranciers;

Kans 3 = Klanten hebben steeds meer behoefte aan leveranciers die meedenken (pro-actief);

Kans 4 = Deel van de concurrenten wil niet meegaan in het aanbieden van maatwerkoplossingen;

Kans 5 = Klanten worden steeds minder prijsgevoelig, ze zijn bereid meer te betalen als er maatwerk wordt geleverd.

In dit voorbeeld zijn *alle sterktes* argumenten voor de keuze van klantpartnerschap omdat waarden die horen bij de waardestrategie klantpartnerschap ondersteund worden (het bedrijf is dus goed in staat om deze strategie intern uit te voeren), te weten:

1. De beste totaaloplossing: S1 tot en met S5 kunnen leiden, als het (meer) wordt ingezet, tot goede scores op het onderdeel 'beste totaaloplossing'.

We schrijven één argument in detail uit (voor alle andere sterktes kunnen soortgelijke redeneringen worden opgesteld):

Sterkte 2, een kwalitatief goed en ervaren verkoop- en accountmanagementteam met veel kennis van zowel de klanten als het totale assortiment, kan worden vertaald naar de mogelijkheid van het goed kunnen luisteren naar de wensen van de klant en meedenken, vanuit de mogelijkheden van het eigen bedrijf. Dit stelt het bedrijf in staat om de eerste twee stappen van klantpartnerschap, het in kaart krijgen van de behoeften van de klant en het meedenken in oplossingen vanuit de mogelijkheden van de eigen organisatie, waar te maken.

In dit voorbeeld zijn *alle kansen* ook argumenten voor de keuze van klantpartnerschap omdat de waarden die horen bij de waardestrategie klantpartnerschap vanuit de externe omgeving wenselijk worden geacht (er is dus voldoende behoefte aan en ruimte voor aanbieders die deze strategie volgen):

1. De beste totaaloplossing: K1 tot en met K5 refereren naar de behoefte van de beste totaaloplossing en de ruimte die daar is voor het eigen bedrijf.

We schrijven één argument in detail uit (voor alle andere kansen kunnen soortgelijke redeneringen worden opgesteld):

Kans 1, de behoefte aan maatwerk is groot, geeft aan dat klanten geen standaardoplossingen meer wil maar (een) product(en) alleen voor het eigen bedrijf die voldoet aan de specifieke behoeften die het bedrijf heeft. De beste totaaloplossing van de klantpartnerschapstrategie speelt precies in op deze behoefte aan maatwerk. Er mag immers van uit gegaan worden dat maatwerk leidt tot de beste totaaloplossing voor de klant.

C. De gewenste situatie, uiteindelijk in SMART geformuleerde doelstellingen.

Deze kunnen ook als onderbouwing dienen voor de te maken keuzes omdat deze logischerwijs zouden moeten leiden tot de realisatie van de streefscores van deze doelstellingen. We dalen hierbij af van visie, via ambitie en doelen naar doelstellingen door deze deels weer te geven. We gaan hier er weer van uit dat deze onderdelen weer definitief zijn.

1. Visie:

..... we willen dat onze bestaande klantenkring groeit maar vooral dat de bestaande klanten langer klant bij ons blijven en meer zaken met ons willen doen

2. Doelen:

..... groeien door klantverdieping, voorkomen van vertrekkende klanten en het aantrekken van nieuwe klanten

3. Doelstellingen:

1. Het gemiddelde klantaandeel in één jaar verhogen van 55% naar 65%;
2. Per jaar een groei van 1% nieuwe klanten;
3. Geen verlies van bestaande klanten;
4. Gemiddelde klanttevredenheid aan het eind van het jaar, te meten via jaarlijkse klanttevredenheidsmonitor, stijgt van 7,83 naar 8,00.

Kunnen deze vier doelstellingen een argument zijn voor de keuze van klantpartnerschap? Het antwoord hierop is 'ja'.

1. Allereerst het verhogen van klantaandeel (share-of-wallet, zie Postma, 1999), dit past goed bij de strategie van klantpartnerschap. Des te groter het aandeel van de omzet van de klant in deze productcategorie, hoe meer het bedrijf de rol van aanbieder van totaaloplossing kan vervullen;
2. De doelstelling een groei van 1% nieuwe klanten is het minst specifiek voor klantpartnerschap. Het is er zeker ook niet mee in tegenspraak (zie ook Treacy en Wiersema, 1995) maar zou ook goed kunnen passen bij productleiderschap en kostenleiderschap, de twee andere waardestrategieën van Treacy en Wiersema .
3. De doelstellingen geen verlies van bestaande klanten en een tevredenheid van 8,0 liggen in elkaars verlengde. De gedachte is dat wanneer klanten tevreden zijn ook niet snel zullen vertrekken (ook al is dat geen garantie). Als een bedrijf de beste totaaloplossing wil bieden voor het oplossen (of voorkomen) van problemen van een klant, dan is de tevredenheid een belangrijke graadmeter of dat succesvol is gebeurd. Ook deze doelstelling is daarom consistent met de strategie van klantpartnerschap.

D. De algemene en eigen wetmatigheden.

Een algemene wetmatigheid kan zijn (met de nadruk op kan!) dat in B-to-B markten in het algemeen en de B-to-B markt van deze organisatie in het bijzonder klantpartnerschap de meest succesvolle waardestrategie is (in het algemeen is het de vraag hoe realistisch dit is, voor een specifieke markt kan het wel een stuk realistischer zijn). Dan dient dus op basis van allerlei onderzoeken aangetoond te worden dat deze keuze het meest zinvol is. Dus het meedenken met de klant, de relatie tussen klant en leverancier, de mogelijkheden van maatwerk, enzovoort, dienen dan de meest relevante KSF's te zijn.

Eigen wetmatigheden zijn gebaseerd op het evalueren van de eigen keuzes, in dit geval klantpartnerschap, en of deze inderdaad voor het bedrijf in kwestie zinvol zijn of niet (hebben ze de gewenste resultaten opgeleverd). Voor de eigen wetmatigheden is dit vrij lastig te bepalen omdat tussen de keuze van deze waardestrategie en de resultaten nog vele tussenstappen liggen die ook reden kunnen zijn voor succes of juist niet. Maar als bijvoorbeeld uit de marketing-audit blijkt dat de doelstelling van 8,0 op klanttevredenheid wordt gehaald of overtroffen en/of het klantaandeel is gestegen naar 65%, dan zou dat wel een indicatie zijn dat dit de juiste keuze was. Als dit verder wordt ondersteund door andere signalen, bijvoorbeeld ook dat uitstapjes naar kostenleiderschap en

productleiderschap minder tot niet succesvol zijn, dan is een mogelijke eigen wetmatigheid in de maak, in dit geval dat klantpartnerschap de meest succesvolle waardestrategie is.

Samengevat kan de keuze van klantpartnerschap in dit fictieve voorbeeld onderbouwd worden door:

Kansen 1. De behoefte aan maatwerk is groot, klanten willen geen standaardoplossingen meer; 2. Steeds meer klanten hebben behoefte aan one-stop shopping in plaats van veel verschillende leveranciers; 3. Klanten hebben steeds meer behoefte aan leveranciers die meedenken (pro-actief); 4. Deel van de concurrenten wil niet meegaan in het aanbieden van maatwerkoplossingen; 5. Klanten worden steeds minder prijsgevoelig, ze zijn bereid meer te betalen als er maatwerk wordt geleverd.		
Sterktes 1. Een goed functionerend CRM-informatiesysteem, inclusief de aanwezige klantinformatie; 2. Een kwalitatief goed en ervaren verkoop- en accountmanagementteam met veel kennis van zowel de klanten als het totale assortiment; 3. Een productieafdeling die in staat is om efficiënt op maat te produceren; 4. Goede samenwerking tussen de marketing/verkoop en de verschillende logistieke afdelingen; 5. De marktgerichte cultuur van de organisatie is eenduidig vertaald naar alle operationele processen.	▼ K L A N T P A R T N E R S C H A P	Missie de problemen van de klant zijn onze problemen, we beschouwen het als onze primaire taak deze problemen op te lossen of zelfs te voorkomen
Algemene en eigen wetmatigheden 1. In B-to-B voor deze specifieke markt is klantpartnerschap de meest succesvolle strategie (algemene wetmatigheid) 2. Uit de marketing-audit blijkt dat de keuze voor klantpartnerschap voor ons bedrijf de meest succesvolle strategie is		Doelstellingen 1. Het gemiddelde klantaandeel verhogen van 55% naar 65%; 2. Per jaar een groei van 1% nieuwe klanten; 3. Geen verlies van bestaande klanten; 4. Gemiddelde klanttevredenheid stijgt van 7,83 naar 8,00.

Vanuit hetzelfde figuur 1.6 kan deze keuze op strategisch organisatieniveau vertaald worden naar strategische, tactische en operationele marketingkeuzes waarbij we ook de consequenties voor de andere functionele gebieden niet uit het oog mogen verliezen. Omdat deze manier van doorredeneren uitgebreid in het boek terugkomt, beperken we ons hier tot één voorbeeld voor de marketingfunctie en één voor één van de andere functies.

A. De marketingfunctie

De marketingfunctie zal gefocused moeten zijn om vanuit de aanwezige klantkennis relaties te onderhouden (accountmanagement) om zo snel mogelijk in te spelen op datgene wat bij de klant speelt (en indien mogelijk problemen voorkomen). Dus *CRM* toepassen en het *meedenken* met de klanten.

B. Overige functies: de logistieke functie

De logistieke functie zal binnen haar mogelijkheden en binnen financiële grenzen (efficiency), optimaal moeten *samenwerken* met de marketing/verkoopfunctie om zo goed mogelijk *in te spelen* op de steeds variërende samenstelling (specificatie), kwaliteitsniveau, omvang en levertijd die klanten, via de marketing/verkoopfunctie, wensen. Vooral uitwisseling van informatie via informatiesystemen is daarbij essentieel.

Ten slotte

Stel nu dat bovenstaande (gedeeltelijke) invulling van de SWOT, de eerder genomen beslissingen van een hoger aggregatieniveau, de algemene en eigen wetmatigheden en de gewenste situatie, uiteindelijk in de vorm van doelstellingen, ook net zo logisch en consistent zou kunnen leiden tot de keuze voor kostenleiderschap en/of productleiderschap, dan helpt bovenstaande uiteenzetting over onderbouwing niet. Sommige onderdelen zouden zeker wel ondersteunend kunnen zijn voor een andere waardestrategie maar zeker niet allemaal. Zonder alle onderdelen langs te lopen bespreken we kort waarom kostenleiderschap en productleiderschap hier *geen* logische keuzes zouden zijn. Treacy en Wiersema geven aan dat ook bij de twee waardestrategieën waarvoor *niet* is gekozen, gestreefd moet worden naar een drempelwaarde ('presteer afdoende', zie Treacy en Wiersema, 1995), in het boek vertaald als *marktconform* zijn. 100% inconsistentie is dus ook niet wenselijk. Voor onderdelen die de twee andere waardestrategieën onderbouwen verwijzen we naar de twee andere voorbeelden op de website: kostenleiderschap-voorbeeld en productleiderschap-voorbeeld.

Kostenleiderschap: kwaliteit, koopgemak en lage prijs

1. Eerder genomen beslissingen van hoger aggregatieniveau (missie): de missie lijkt niet te passen bij de strategie van kostenleiderschap. Nergens is een relatie te vinden met de beloften kwaliteit, koopgemak en lage prijs.
2. Huidige situatie, SWOT: de keuze voor kostenleiderschap lijkt te worden tegengesproken door bijvoorbeeld S3, op maat kunnen produceren, want dan zal een kostenleider in principe niet willen (kostprijsverhogend, uitgangspunt is daarom standaardisering) maar ook S1 en S2 lijken vanwege hun kostprijsverhogende effecten ongewenst. Ten aanzien van de kansen lijken alle kansen in tegenspraak te zijn met de strategie van kostenleiderschap: er lijkt weinig behoefte aan, en dus ruimte voor, de beloften die horen bij deze waardestrategie.
3. Gewenste situatie, doelstellingen: vooral de doelstellingen die gaan over klantaandeel en geen vertrekkende klanten lijken minder logisch voor een kostenleider. Natuurlijk kan een kostenleider ook deze doelstelling toepassen maar zij zal waarschijnlijk meer geïnteresseerd zijn in totalen dan klantaandelen en wel of geen vertrekkende klanten (als er dan maar voldoende bijkomen). Ook kan worden opgemerkt dat een klanttevredenheid van een 8,0 wellicht kostprijsverhogende effecten met zich meedraagt waardoor het voor de kostenleider geen doelstelling lijkt met een hoge prioriteit.
4. De algemene en eigen wetmatigheden lijken in zijn geheel niet te passen bij kostenleiderschap (de voorkeur voor klantpartnerschap sluit kostenleiderschap uit als meest zinvolle strategie).

Productleiderschap: het beste en/of nieuwste (grensverleggende) product

1. Eerder genomen beslissingen van hoger aggregatieniveau (missie): de missie lijkt niet te passen bij de strategie van productleiderschap. Met name het verschil tussen de problemen van de (individuele) klant en een kwalitatief en innovatief hoogstaand product lijkt een reden om deze missie als niet echt passend voor een productleider te zien.
2. Huidige situatie, SWOT: met name S3, op maat kunnen produceren, zou in tegenspraak kunnen zijn met de belofte van de productleiderschap omdat het daar veelal gaat om het beste product in zijn algemeenheid. De andere sterktes zouden op zich consistent kunnen zijn met de strategie van productleiderschap. Ten aanzien van de kansen lijken vooral K1 tot en met K4 minder logisch voor de productleider omdat het meer om individueel maatwerk, meedenken en oplossingen gaat dan het beste en nieuwste product.
3. Gewenste situatie, doelstellingen: ook hier geldt dat de doelstellingen over klantaandeel en klanttevredenheid meer lijken te passen bij klantpartnerschap dan productleiderschap maar op zich zeker wel kunnen voor een productleider. Ook de andere doelstellingen, voorkomen van vertrek en aantrekken nieuwe klanten, zijn op zich niet in tegenspraak met de strategie van productleiderschap. Met name het missen van bepaalde doelstellingen, zoals waardering op de onderdelen 'kwaliteit' en 'innovatief', lijkt deze set aan doelstellingen iets minder logisch te maken voor een productleider dan voor een klantpartner.
4. De algemene en eigen wetmatigheden lijken in niet te passen bij productleiderschap (de voorkeur voor klantpartnerschap kan hooguit een deel overlappend zijn met productleiderschap, in termen van kwalitatief goede producten die goed kunnen passen bij oplossingen die klanten willen).

Bronnen:

1. Sharp, B., 2010, *How brands grow, what marketers don't know*, Oxford University Press, Australia & New Zealand en Romaniuk, J. en B. Sharp, 2015, *How brands grow, part 2*, Oxford University Press, Australia & New Zealand
2. Treacy, M. en F. Wiersema, 1995, *De discipline van marktleiders*, Scriptum Management (vertaald uit *The Discipline of Market leaders, Choose your Customers, Narrow Your Focus and Dominate your Market*, 1995, Addison-Wesley Publishing Company).
3. Postma, P., 1999, *Handboek interactieve marketing, database marketing in de praktijk*, uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, Postma, P., 1996, *Het nieuwe marketingtijdperk, feesten, vrijen en frauderen*, Business Bibliotheek, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.

Voor de precieze omschrijving van andere gerelateerde bronnen verwijzen we naar de noten die achter in elk hoofdstuk van het boek marketingplanning, 4^e druk zijn terug te vinden.