

Haal meer uit je klant

Een praktische handleiding
voor MKB ondernemers



inhoudsopgave

- 03 Het belang van een goede strategie
- 04 Wat maakt een klant een A klant?
- 05 Stel jezelf eens de volgende vragen
- 06 Loyaliteitshaken: als... dan
- 07 Van loyaliteitshaken naar strategie
- 08 Artikel: high service, low pricing
- 10 Tot slot: 6 speerpunten
- 11 Belangrijkste take-aways



1. Het belang van een goede strategie

De wereld om ons heen verandert snel. Nu is het weer tijd na te denken over de toekomst van je bedrijf, want: een bedrijf dat stil staat, gaat achteruit. Om een heldere koers te bepalen die past bij de identiteit van jouw bedrijf moet je bepaalde strategische keuzes durven maken.

Er zijn talloze managementboeken, vaak in moeilijke taal geschreven over strategie. Hieruit is dan niet zo 1, 2, 3 de aansluiting met jouw eigen bedrijfsstrategie te maken. Hoe krijg je toch een gedegen strategie op papier die bij je bedrijf past en waar je ook daadwerkelijk iets mee kunt?

Dit document helpt je om vanuit je klanten tot een goed plan (een strategie) te komen dat voldoende flexibiliteit biedt en jou naar de groei van je onderneming helpt.

- geeft focus en houvast
- geeft richting aan de te maken keuzes
- is expliciet en inzichtelijk voor anderen in het bedrijf
- motiveert medewerkers bij te dragen aan het behalen van doelen
- is onderscheidend (leiderschap)
- laat je bedrijf ontwikkelen vanuit sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

Wat zijn signalen dat je een strategie nodig hebt?

We hebben zojuist het belang van een goede strategie geschetst. Heeft jouw onderneming een duidelijke strategie? Je hebt een strategie nodig als je in de volgende uitspraken herkent.

- “Wij doen eigenlijk niets anders dan onze concurrenten”
- “Het gaat alleen maar over de prijs”
- “Onze klantenservice is weinig onderscheidend en eigenlijk hetzelfde voor iedere klant”
- “We hebben steeds meer omzet nodig”
- “Ons onderscheidend vermogen is eigenlijk niets anders dan de markt al verwacht”
- “We maken niet voldoende winst”
- “Verdere groei van ons bedrijf kan niet met (alleen) het huidige klantenbestand gerealiseerd worden”

2. Wat maakt een klant een A klant?

Je klanten zijn je vertrekpunt voor het bepalen van een strategie die past bij de identiteit van je onderneming. Neem nu eens je klanten voor ogen. Klanten die voor jou winstgevend zijn waarderen blijkbaar wat jij voor ze betekent. Stel aan de hand van onderstaande kenmerken vast welke klanten...

...het meeste
geld opleveren

A

A klanten

- veel herhaalaankopen
- hogere orderwaarde
- hogere marge

...een gemiddeld
rendement opleveren

B

B klanten

- lagere orderwaarde
- minder herhaalaankopen
- krappe marge

...het minste
geld opleveren

C

C klanten

- zeer prijsgevoelig
- koopjes jagers
- kosten veel tijd

Welke klanten zijn jouw A klanten? Let op, A klanten zijn niet per definitie je grootste klanten. Houd rekening met het berekenen van alle indirecte kosten, om te bepalen wat het daadwerkelijke rendement is van een klant. A klanten zijn klanten die graag zaken met je doen (en jij met hen) en die niet constant mopperen over van alles. A klanten kenmerken zich veelal door een prettige samenwerking en betalen je rekeningen graag en op tijd.

Maak vrijblijvend kennis

3. Stel jezelf eens de volgende vragen

Je hebt waarschijnlijk een beeld gevormd van welke klanten jouw A klanten zijn. De volgende vragen helpen je de A klant nog scherper in het vizier te krijgen. Kijk eens kritisch naar de klanten van jouw onderneming en beantwoord voor jouw bedrijf onderstaande vragen:



Welke ‘dealbrekers’ kunnen er toe leiden dat wij deze klant kwijtraken?

Als jij stopt met het bieden van een bepaalde service of je wijzigt de kwaliteit van een product/ de service, verlies je dan klanten?



Welke geleverde producten/diensten bepalen dat bepaalde klanten hogere orderwaarde klanten zijn?

Wat is het belangrijkste onderdeel van je propositie waarom deze klanten bij jou kopen?



Is het mogelijk de winstgevendheid van onze loyaalste A klanten te meten of moeten wij het schatten?

Maak je goede nacalculaties van de leveringen aan je klanten?



Wat heeft de concurrentie niet dat wij wel hebben?

Welke elementen zorgen ervoor dat jouw A klanten voor jou kiezen en niet voor de concurrent? Dit is je meerwaarde.



Op welke wijze kun je A klanten blijvend overtuigen van jouw meerwaarde – zodat er geen speld meer tussen te krijgen valt?

Op welke manieren overtuig je (potentiële) klanten van jouw meerwaarde? Kan dit beter?



Wat kunnen klanten niet van ons krijgen maar wel van de concurrent?

Draai het ook eens om: wat zorgt ervoor dat klanten voor de concurrent kiezen en niet voor jou?

4. Loyaliteitshaken: als... dan

Er is altijd een primaire drijfveer die A klanten motiveert van jouw bedrijf te kopen, bijvoorbeeld kwaliteit of service. Dit zijn zogeheten 'Loyaliteitshaken'. Wanneer deze belangrijkste drijfveer van de klant om bij jouw bedrijf te kopen wegvalt (dealbrekers) dan wordt de loyaliteit van de klant verbroken en verlies je mogelijk deze klant. Dit wil je voorkomen! Je kunt met de volgende stellingen bepalen welke loyaliteitshaken (en bijbehorende dealbrekers) voor jouw klanten gelden.

Loyaliteitshaak	Dealbreker
1. Kwaliteit	"Als je de kwaliteit verandert, dan vertrek ik"
2. Service	"Als het jullie niks meer kan schelen, dan vertrek ik"
3. Selectie	"Als jullie geen breed assortiment meer voeren, dan vertrek ik"
4. Relatie	"Als ik niet om kan gaan met bepaalde medewerkers, dan vertrek ik"
5. Gemak	"Als het te moeilijk wordt, dan vertrek ik"
6. Expertise	"Als jullie expertise bij iedereen te krijgen is, dan vertrek ik"
7. Volume	"Als jullie onze vraag en hoeveelheden niet aankunnen, dan vertrek ik"
8. Consistentie	"Als jullie niet consistent presteren, dan vertrek ik"
9. Prijs	"Als jullie niet de goedkoopste zijn, dan vertrek ik"
10. Toegankelijkheid	"Als ik voor een gesloten deur sta, dan vertrek ik"
11. Flexibiliteit	"Als jullie niet kunnen leveren hoe en wat wij willen, dan vertrek ik"

5. Van loyaliteitshaken naar strategie

Welke loyaliteitshaken zijn het meeste van toepassing op jouw A klanten? Kies er maximaal 3 tot 4 uit. Deze loyaliteitshaken passen ieder bij een strategie die bij jouw onderneming past om meer van dit soort A klanten aan te trekken. Door een keuze te maken uit één van de drie strategieën (Service leiderschap, Product leiderschap of Prijs leiderschap) geef je een richting aan het belangrijkste strategische doel dat jouw sterktes als bedrijf laat zien. Om een plek in de markt te veroveren is het raadzaam hierin te excelleren ten opzichte van de concurrent. Dit noemen we onderscheidend vermogen. Voor de overige twee gebieden is het noodzakelijk te voldoen aan wat er in de markt wordt verwacht.

Het is onmogelijk om overal goed in te zijn en geen enkel bedrijf is in staat om alles te betekenen voor haar klanten. Marktleiders zijn goed in het leveren van één waarde aan gekozen klanten. Het is van belang om unieke waarde aan te bieden door in behoefte te voorzien en dat kan alleen door te focussen op een bepaald gebied.

1. Service leiderschap

Onderscheidt zich van de rest op de markt door focus op relaties, flexibiliteit, reactie snelheid, klantbeleving en heeft de beste systemen en training voor klantenservice. De onderneming heeft een hechte cultuur nodig en moet echt om de klant geven.



Voorbeeld

Carglass excelleert met haar klantgerichtheid op service leiderschap.

2. Product leiderschap

Onderscheidt zich van de rest door sterke focus op onderscheidende eigenschappen, unieke productvoordelen, hoge kwaliteit, beste specificaties en korte leveringstijden. De onderneming moet creatief en innovatief zijn en is de markt op alle gebieden voor.



Voorbeeld

Apple excelleert met haar innovatieve producten op product leiderschap.

3. Prijs leiderschap

Onderscheidt zich van de rest op de markt op prijs dankzij een efficiënte organisatie die volume heel goed aan kan en levering zorgeloos maakt. De onderneming moet uitstekend gedefinieerde processen en procedures nauwkeurig volgen.

Prijs leiderschap



- Prijs
- Volume
- Gemak

Voorbeeld

Action excelleert met haar altijd lage prijzen op prijsleiderschap

Voorkom tenslotte veel voorkomende fouten



Vasthouden aan concurrerende prijzen, terwijl A klanten loyaal zijn voor een hele andere reden.



Niet vóór het aankoopmoment vaststellen wat de loyaliteitshaak van de potentiële klant is (vaak veronderstel je dat het om prijs gaat...)



Een aanpassing aan een loyaliteitshaak maken met als gevolg dat het een dealbreker wordt



Geen onderscheid maken tussen de benadering en behandeling van A en C klanten



Proberen op alle drie de gebieden aan de marktverwachtingen te voldoen zonder echt op één gebied te excelleren...
... of helemaal geen keuze maken voor een onderscheidend vermogen



High service, low pricing; Een onmogelijke combinatie?

Ben jij ook een MKB-ondernemer die wordt meegesleurd in de constante prijzenslag in jouw markt? En, heeft het je al wat opgeleverd? Is je omzet er door toegenomen? Heb je meer winst behaald? Kun je al je personeel aan het werk houden? Helaas is het antwoord op deze vragen maar al te vaak: nee, het heeft me niks opgeleverd, integendeel!

Maar, hoe kan dat toch? Natuurlijk zijn er vele variabelen die hierbij meespelen en heeft iedereen zijn eigen specifieke verhaal. Dus is het antwoord dan; het hangt ervan af? Of misschien toch niet en zijn er wel bepaalde valkuilen waar we met z'n allen in trappen.

Valkuilen

Eén zo'n valkuil is de tegenstrijdigheid tussen de beste willen zijn op het gebied van service en tegelijkertijd de goedkoopste op het gebied van prijs. De praktijk laat zien dat dit in bijna alle gevallen niet samen gaat. En dat is ook precies wat wij bij veel MKB-ondernemers dagelijks zien gebeuren. De meesten willen vasthouden aan het hoge serviceniveau dat hun klanten gewend zijn, maar door de toenemende druk laten ze zich toch verleiden tot lagere of zelfs de laagste prijzen. Om service te kunnen leveren moet je echter bepaalde kosten maken. Die kosten zijn nu eenmaal hoger dan voor iemand die veel minder service levert. Dus hoe zou je dan goedkoper kunnen zijn dan die ander, ervan uitgaande dat je ook nog winst wilt maken. Dat gaat gewoon niet, tenzij de ander heel inefficiënt werkt en jij super efficiënt.

Grenzen opzoeken

Natuurlijk kun je in een prijsgevoelige markt niet ongestraft veel meer vragen dan de concurrentie. De kunst is om de grenzen op te zoeken. Tot hoever kun je gaan met je prijs zodat jouw doelgroep toch bij jou blijft kopen? En welke aspecten van jouw service waarderen ze het meest? Ben je je daarvan bewust en communiceer je daar ook over? Als je eenmaal jouw balans hebt gevonden, zal je merken dat er genoeg klanten zijn die voor jou kiezen. Juist vanwege jouw service! Deze klanten zijn ook best bereid wat meer daarvoor te betalen. Het rekensommetje is dan helemaal niet zo moeilijk. Als je erin slaagt om je verkoopprijzen gemiddeld 2 tot 3% te verhogen, levert je dat onder de streep gewoonweg veel meer Euro's op; bij een omzet van €1.000.000,- heb je het al snel over gemiddeld €25.000,- meer winst! Dat kan net het verschil zijn tussen verlies en break-even, of tussen break-even en een mooie winst.

Balans vinden tussen service en prijs.



7. Tot slot: 6 speerpunten

Een strategie is eigenlijk niets meer en minder dan de juiste keuzes maken en deze consequent opvolgen. Houd het simpel en focus op de volgende 6 speerpunten.

1

Creëer een zakelijke visie

Wat is het ambitieuze beeld van wat jouw organisatie wil zijn en uitstralen in de toekomst?

2

Focus op een deel van de markt

Wat is jouw doelgroep in welke markt?

3

Kies één Leiderschap strategie

Product, service of prijs. Op welke van deze drie wil jij excelleren?

4

Zet duidelijke marketing en communicatie-doelen op papier

Wat zijn de online en offline middelen die je inzet om de doelgroep aan te spreken?

5

Bepaal de bedrijfsinrichting

Welke organisatie, processen, systemen en mensen hebben we nodig om doelen te realiseren?

6

Bepaal wat de identiteit is

Bepaal vervolgens duidelijk wat de identiteit is van jouw organisatie en straal deze uit in alle uitingen van het bedrijf.

Ten slotte maak je een actieplan met alle taken die uitgevoerd moeten worden om jouw zakelijke visie waar te maken. Zorg dat elke taak een duidelijke doelstelling heeft en dat deze gemeten wordt. Maak daarbij een goede verdeling onder medewerkers en stel realiseerbare doelen (SMART). Volg dit actieplan minimaal maandelijks op zodat je weet waar je staat.

8. Belangrijkste take-aways:



Jij en je medewerkers zijn bepalend of de resultaten behaald worden;



Strategie is een voortdurende discussie in de steeds snel veranderende wereld om ons heen;



Winst als een sociale waarde is zuurstof voor de organisatie: winst geeft mogelijkheden voor de toekomst;



Elk bedrijf is vaak zijn eigen grootste tegenstander door interne tegenstellingen;



Om een koers te bepalen voor jouw bedrijf moet je scherpe, strategische keuzes durven maken!

Maak vrijblijvend kennis



Over thexton armstrong

Als MKB-ondernemer komt er best veel op je af. Iedere onderneming doorloopt dezelfde ontwikkeling van start, ontwikkeling, groei tot overdracht. Je doorloopt deze fases met voor- & tegenspoed en iedere fase brengt andere uitdagingen. Uitdagingen die je niet altijd alleen aankunt of wilt. Heb jij ook wel eens behoefte om te spreken met een ervaringsdeskundige en vertrouwenspartner die jou kan helpen je onderneming naar dat volgende niveau te krijgen? Dan ben je bij thexton armstrong aan het juiste adres.

thexton armstrong helpt sinds 2011 Nederlandse MKB-ondernemers om hun bedrijf nog winstgevender te maken, te professionaliseren, groeien en verkoopklaar te maken. thexton armstrong heeft een branche-onafhankelijke aanpak ontwikkeld die jou, los van je huidige situatie, in staat stelt je onderneming naar een volgend niveau te ontwikkelen.

Wil je weten wat thexton armstrong voor jou en jouw bedrijf kan betekenen? Neem dan eens een kijkje op onze website of vraag vrijblijvend een kennismakingsgesprek aan.



Bedrijfsverbetering

Bedrijfsgroei

Bedrijfsoverdracht