



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### *Masterthesis*

#### *Hoe klantgericht zijn Limburgse KMOs?*

#### **Michael Philips**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS

#### **COPROMOTOR :**

Prof. dr. Alexandra STREUKENS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2018**  
**2019**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Hoe klantgericht zijn Limburgse KMOs?***

#### **Michael Philips**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS

#### **COPROMOTOR :**

Prof. dr. Alexandra STREUKENS



## Woord vooraf

Beste lezer, voor u ligt de masterproef "Hoe klantgericht zijn Limburgse KMO's?". Mijn naam is Philips Michael en ik ben student aan de Universiteit Hasselt. Ik heb deze masterproef geschreven in het kader van masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Marketing Management.

Een masterproef schrijven is de finale fase in het behalen van een masterdiploma. Men kiest op voorhand een onderzoeksvraag en vervolgens start men met een lege pagina vol goede moed. Gedurende het schrijven van deze masterproef, heb ik meermaals enkele moeilijke momenten gekend. Een masterproef schrijven gaat uiteraard gepaard met vallen en opstaan, maar door middel van steun en ervaring van andere, ben ik fier dit exemplaar aan u voor te stellen.

Ik zou in het bijzonder mijn promotor, mevrouw Leroi-Werelds Sara, willen bedanken. Haar deur stond altijd open voor snelle en tevens ook uitgebreide feedback. Zonder haar ervaring, geduld en positiviteit was mijn eindresultaat nooit hetzelfde geweest. Tijdens deze periode heb ik enorm veel bijgeleerd op verschillende vlakken en daarvoor wil ik haar nogmaals bedanken.

Vervolgens zou ik graag mevrouw Rutten Hilde, mevrouw Van Zon Marion en de heer Brialmont Thierry willen bedanken voor de vriendelijke ontvangst binnen hun onderneming. Zij hebben mij alle drie meer dan voldoende informatie gegeven waarmee ik aan de slag kon in mijn onderzoek.

Tot slot zou ik graag mijn ouders en naaste familie willen bedanken voor de steun en motiverende gesprekken die ik met hun gevoerd heb. Ik ben zeer tevreden dat ik van hun de kans gekregen heb om te studeren aan de Universiteit Hasselt.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Philips Michael

Hasselt, 29 mei 2019



# Inhoudsopgave

Lijst van figuren .....	1
Lijst van tabellen.....	3
Abstract .....	5
Inleiding.....	7
Probleemstelling.....	7
Onderzoeksmethode.....	8
Literatuurstudie.....	11
Introductie.....	11
Productgerichtheid versus klantgerichtheid .....	11
Productgerichtheid .....	11
Klantgerichtheid .....	12
De evolutie naar klantgerichtheid gebaseerd op 4 bouwstenen .....	15
Bouwsteen 1: de organisatiecultuur .....	17
Bouwsteen 2: organisatiestructuur.....	19
Bouwsteen 3: de processen.....	21
Bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren.....	25
Empirische studie .....	29
Methodologie.....	29
Casestudie design .....	29
Casestudie structuur .....	29
Voorstelling onderzochte bedrijven.....	29
Klantgerichtheid volgens enkele Limburgse KMO's.....	31
Klantgerichtheid gebaseerd op 4 bouwstenen .....	33
Bouwsteen 1: organisatiecultuur.....	33
Bouwsteen 2: organisatiestructuur.....	37
Bouwsteen 3: de processen.....	41
Bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren.....	47
Tabel met gebruikte informatiebron per bevraagde onderneming.....	51
Conclusie .....	53
Conclusie deelvraag 1.....	53
Conclusie deelvraag 2.....	54
Bouwsteen 1: organisatiecultuur.....	54
Bouwsteen 2: organisatiestructuur.....	54



Bouwsteen 3: de processen.....	55
Bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren.....	56
Conclusie deelvraag 3.....	56
Een vergelijking in klantgerichtheid tussen de bevroagde ondernemingen .....	59
Managementadvies.....	63
Opportunities voor verder onderzoek en kritische reflectie.....	65
Lijst van geraadpleegde werken.....	67
Bijlagen .....	69
Bijlage 1: interview Porsche Center Paal – Brialmont Thierry.....	69
Bijlage 2: interview Van Zon – Van Zon Marion .....	77
Bijlage 3: interview Berghoff – Rutten Hilde .....	85
Bijlage 4: organigram Porsche Center Paal .....	93
Bijlage 5: organigram Van Zon .....	95
Bijlage 6: organigram Berghoff.....	97





## **Lijst van figuren**

Figuur 1 - Verschillende institutionele niveaus. ....	15
Figuur 2 - Conceptueel kader voor CRM-strategie betreffende de processen .....	23
Figuur 3 - De berekening van de net promotor score. ....	26
Figuur 4 - Conceptueel kader voor het rendement op een specifieke marketinginvestering. ....	27



## **Lijst van tabellen**

Tabel 1: Vergelijking tussen productgericht handelen en klantgericht handelen .....	12
Tabel 2: Communicatiekanalen betreffende de bevroagde ondernemingen.....	44
Tabel 3: Berichtgeving op het platform Facebook .....	46
Tabel 4: Berichtgeving op het platform Instagram .....	46
Tabel 5: De verschillende informatiebronnen per onderneming.....	51
Tabel 6: Conclusie betreffende het empirisch onderzoek .....	61



## Abstract

Historisch gezien is een productgericht beleid de meest gebruikelijke vorm van handelen binnen een onderneming. Traditioneel focussen deze ondernemingen zich voornamelijk op de hoeveelheid verkochte producten en de bijhorende winstgevendheid hiervan. Het maakt voor productgerichte ondernemingen niet uit wie hun producten koop, maar wel hoeveel er in totaal verkocht zijn. Dergelijke ondernemingen communiceren weinig tot niet met hun klantenbestand. Hierdoor krijgen zij quasi geen inzicht in de werkelijke behoeften van hun klanten.

Gedurende de afgelopen decennia zijn er verschillende nieuwe marketingconcepten opgedoken, waarvan klantgerichtheid een van de meest besproken onderwerpen is (Shah et al., 2006). De basisfilosofie van een klantgerichte onderneming houdt in dat een onderneming pas beslissingen mag nemen indien deze gebaseerd zijn op de noden en eisen van de klant. Dit betekent dat ondernemingen zich niet enkel mogen blindstaren op het effectief verkopen van producten, maar ook rekening moeten houden met de werkelijke behoeften van hun klanten. Het uiteindelijke doel van een klantgericht beleid is dat de onderneming lange termijn relaties aan kan gaan met haar klanten, waardoor de winstgevendheid van de onderneming zal stijgen (Day, 2000). Ondanks het feit dat veel ondernemingen bewust zijn van het belang van een klantgericht handelen, blijkt in de realiteit dat er nog vaak elementen van een productgericht beleid aanwezig zijn.

Door deze belangenverschuiving is het interessant om na te gaan welke verschillen er tussen een productgerichte en klantgerichte onderneming zijn. Deze onderlinge verschillen worden uitgebreid in kaart gebracht in het eerste deel van de literatuurstudie. Het wetenschappelijk artikel "*The path to customer centricity*" wordt als grondslag gebruikt voor deze theoretische bevindingen (Shah et al., 2006).

Uit literatuur blijkt dat veel ondernemingen belangstelling tonen voor de toepassing van een klantgericht beleid, maar de introductie hiervan verloopt niet altijd zonder moeilijkheden (Marcus & Collins, 2003). Dit komt omdat er binnen een organisatie drie niveaus invloed hebben op de gehele werking van de onderneming, namelijk het microniveau, het mesoniveau en het macroniveau (Pop et al., 2018). Het microniveau bestaat uit al de elementen die binnen een organisatie aanwezig zijn en tegelijkertijd bepalen hoe een organisatie samenwerkt en omgaat met haar klanten. Het mesoniveau heeft vervolgens betrekking op de elementen binnen de industrie waarin de organisatie zich bevindt. Overkoepelend op de voorgaande niveaus, volgt het macroniveau. Dit niveau berust zich op het globale en de maatschappij in het algemeen. Dit onderzoek werpt enkel een blik op het microniveau omdat dit toepasbaar is op alle organisaties; dit in tegenstelling tot de andere 2 niveaus, die industrie en maatschappij afhankelijk zijn. Het microniveau zelf valt onder te verdelen in 4 aparte bouwstenen: de organisatiecultuur, de organisatiestructuur, de processen en de prestatie indicatoren. In het tweede deel van de literatuurstudie wordt er uitgebreid nagegaan op welke manier een onderneming deze bouwstenen klantgericht dient in te vullen. Een correcte invulling voor elk van deze vier bouwstenen zal ervoor zorgen dat de onderneming een klantgericht beleid kan hanteren (Pop et al., 2018).

Na een grondige theoretische uiteenzetting, volgt op basis van de theorie een empirische studie. Deze empirische studie is gebaseerd op drie casestudies bij drie verschillende Limburgse KMO's. De ondernemingen die bevestigd zijn in kader van dit onderzoek zijn Berghoff, Van Zon en Porsche Center Paal. Bij elke bevestigde onderneming is een interview afgenomen met de zaakvoerder. Aan deze zaakvoerders zijn een reeks open vragen gesteld om een zo correct mogelijk beeld te schetsen van de werking binnen die onderneming. De contactpersoon die in naam van de onderneming Berghoff een interview aflegde is mevrouw Rutten Hilde. Berghoff is een onderneming die gespecialiseerd is in de productie en distributie van keukengerief zonder snoer. Zij focussen zich op tussenhandelaars als klanten. Zaakvoerder Brialmont Thierry van Porsche Center Paal heeft aan de hand van een interview en extra documentatie meer uitleg gegeven over de werking van zijn onderneming. Porsche Center Paal is een exclusieve dealer in Porsche auto's en hun klanten zijn voornamelijk particulieren met bovengemiddeld inkomen. Tot slot heeft de zaakvoerster Van Zon Marion van het familiebedrijf Van Zon meegewerkt aan dit onderzoek. Van Zon is een KMO die gevestigd is in de voedingssector. Hun klanten zijn, net zoals Berghoff, voornamelijk tussenhandelaars. Het doel van deze empirische studie is onderzoeken hoe klantgericht deze Limburgse KMO's handelen op basis van de vier onderzochte bouwstenen. De bevindingen van dit onderzoek bieden een antwoord op de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef die luidt: "Hoe klantgericht zijn Limburgse KMO's?".

## **Inleiding**

### **Probleemstelling**

Gedurende de afgelopen decennia heeft het concept klantgerichtheid meer en meer aandacht verkregen, zowel in de academische literatuur als in de bedrijfspraktijk. Een klantgerichte onderneming focust zich op de noden, de wensen en de middelen van klanten om een zo goed mogelijk product of dienst aan te bieden (Hsing Kenneth Cheng, Kutsal Dogan, 2007). De focus ligt dus niet op het aantal verkochte producten, maar op het vervullen van de klantbehoeften (Shah et al., 2006). Diverse onderzoeken tonen reeds aan dat binnen ondernemingen aanzienlijk veel belangstelling naar klantgerichtheid gaat. Volgens Marcus en Collins (2003) gaan ondernemingen zich alsmaar meer verdiepen in dit concept (Marcus and Collins, 2003).

Traditioneel hadden ondernemingen de neiging om productgericht te handelen. In productgerichte organisaties wordt er voornamelijk gefocust op de verkochte aantallen en de algemene winstgevendheid van de organisatie. Hier staan schaalvoordelen ten gevolge van grote eenheden in productie centraal. Bijgevolg gaan ondernemingen meer intern georganiseerd zijn, met voornamelijk een focus op het produceren van superieure producten ten aanzien van de concurrentie. Deze techniek om zoveel mogelijk goederen en diensten te leveren kan op korte termijn effectief zijn, maar houdt geen rekening met de daadwerkelijke waarde voor de klant (Shah et al., 2006).

De voorgaande klantwaarde wordt wel in beschouwing genomen door klantgerichte ondernemingen. Deze ondernemingen leggen niet zozeer de focus op het verkopen van zoveel mogelijk producten, maar trachten de noden van hun klanten zo goed mogelijk te vervullen (Levitt, 1960). In dit concept staat de klant bijgevolg centraal. Het onderlinge contact tussen het bedrijf en de klant is een essentiële component binnen deze voorstelling en wordt versterkt door de evolutie in de informatietechnologie. Door deze evolutie is het als onderneming eenvoudiger om grote hoeveelheden data te verzamelen, op te slaan en te analyseren. Met andere woorden is klantgerichtheid een doel dat een onderneming tracht te behalen, waarbij een winstgevende relatie opgebouwd wordt met de klant (Day, 2000). Zo een relatie brengt voordelen met zich mee en is zeer moeilijk te kopiëren voor de concurrent (Shah et al., 2006).

Ondanks het feit dat veel ondernemingen bewust zijn van het belang van klantgerichtheid, zien we in de realiteit een ander beeld. Het klantgericht handelen van ondernemingen is reeds onderworpen aan meervoudig onderzoek. Uit een van deze onderzoeken blijkt dat de hoeveelheid communicatie tussen aanbieder en klant aanzienlijk toegenomen is, echter is deze gevoerde communicatie niet altijd relevant voor de klant (Shah et al., 2006). Ander onderzoek, gevoerd door Forrester, getuigt dat slechts 20 procent van de ondervraagde ondernemingen een volledig beeld heeft over de behoeften van haar klanten (Anderson, 2005). Dit toont aan dat veel ondernemingen een productgericht beleid hanteren met een toevoegende glans van klantgerichtheid eromheen. Dit wilt zeggen dat veel bedrijven inzien dat klantgericht handelen belangrijk is, maar het bereiken van zo een klantgerichte onderneming zeer moeilijk is (Shah et al., 2006).



Een klantgerichte organisatie is gebaseerd op vier bouwstenen namelijk: bedrijfscultuur, bedrijfsstructuur, prestatie indicatoren en processen. Productgerichte ondernemingen kunnen gebruik maken van deze bouwstenen om te evolueren in een klantgerichte onderneming. Indien een onderneming reeds klantgericht handelt dient deze de controle over deze elementen te behouden om zo de behoefte van de klant te kunnen blijven invullen (Shah et al., 2006).

Na de theoretische uiteenzetting uitgewerkt in de literatuurstudie volgen casestudies van drie Limburgse KMO's. In deze casestudies wordt onderzocht of de bevroagde bedrijven klantgericht georganiseerd zijn. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook 'Hoe klantgericht zijn Limburgse KMO's?'. Een antwoord op deze onderzoeksvraag wordt ondersteund door drie deelvragen:

- Wat zijn de verschillen tussen een productgerichte en een klantgerichte onderneming?
- Welke bouwstenen dragen bij tot een klantgerichte onderneming?
- In welke mate zijn deze bouwstenen aanwezig bij de bevroagde Limburgse ondernemingen?

### **Onderzoeksmethode**

Deze masterproef bestaat uit twee delen, enerzijds een gedegen literatuurstudie en anderzijds een analyse van drie casestudies. De besproken gegevens zullen zo een duidelijk beeld scheppen over de huidige aanpak binnen enkele Limburgse ondernemingen.

Tijdens de literatuurstudie wordt het wetenschappelijk artikel "*The path to customer centricity*" als grondslag gebruikt (Shah et al., 2006). In deze masterproef wordt allereerst de vergelijking gemaakt tussen een productgerichte onderneming en een klantgerichte onderneming. De onderlinge verschillen tussen beide vormen van klantbenadering worden besproken aan de hand van een illustrerende tabel (zie tabel 1). Deze resultaten zullen een oplossing bieden voor de eerste deelvraag: "Wat zijn de verschillen tussen een productgerichte en een klantgerichte onderneming?". Vervolgens wordt er een beschrijving gegeven omtrent elke bouwsteen van een klantgerichte onderneming. Deze uiteenzetting zal resulteren in een uitkomst voor de tweede deelvraag: "Welke bouwstenen dragen bij tot een klantgerichte organisatie?".

Bijkomend op het wetenschappelijk artikel van Denis Shah zal aanvullende literatuur gebruikt worden zodat deze masterproef een compleet beeld weergeeft omtrent klantgerichtheid. Enkele begrippen die gebruikt zullen worden bij het opzoeken van wetenschappelijke artikels zijn: customer centricity, product centricity, customer value, product-centric to customer-centric, information technology, customer relationship management (CRM), customer service, customer satisfaction, customer loyalty, organizational structure, organizational culture, customer focus, ...

Na een grondige theoretische uiteenzetting, volgt op basis van de theorie een empirische studie. Deze studie is voornamelijk gebaseerd op diepte-interviews met de verantwoordelijken van drie geselecteerde Limburgse KMO's. De focus van deze interviews ligt op het achterhalen hoe klantgericht de ondernemingen functioneren. Verder zal er ook gekeken worden naar extra documentatie en enkele relevante cijfergegevens van dit bedrijf. De combinatie van de diepte-

interviews met extra informatie over de ondernemingen wordt gebruikt om een vergelijking te maken met de reeds vernoemde bouwstenen. Deze gegevens zullen grondig geanalyseerd en onderling vergeleken worden om zo een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef: "Hoe klantgericht zijn Limburgse KMO's?".



# Literatuurstudie

## Introductie

Gedurende de afgelopen jaren zijn veel nieuwe marketingconcepten opgedoken, waarvan klantgerichtheid een van de meest besproken onderwerpen is (Shah et al., 2006). Klantgerichtheid is dus zeker geen nieuw concept. De bijbehorende voordelen die het met zich meebrengt, verkrijgen in de literatuur alsook in de bedrijfswereld aanzienlijk veel aandacht. Toch valt in de realiteit op te merken dat veel ondernemingen moeite hebben met het implementeren van een klantgerichte visie. Momenteel hanteren de meeste organisaties nog een productgericht beleid met daarrond invloeden van klantgerichtheid. Allereerst is het dus belangrijk de concepten product- en klantgerichtheid duidelijk te definiëren en vervolgens te vergelijken met elkaar (Shah et al., 2006).

## Productgerichtheid versus klantgerichtheid

### Productgerichtheid

Historisch gezien handelen de meeste ondernemingen productgericht. De basisfilosofie die van toepassing is bij een productgerichte onderneming focust zich op het aantal verkochte producten gedurende een bepaalde periode. Deze oude manier van werken is transactioneel georiënteerd. Het maakt hierdoor voor de producent niet uit wie deze producten gaat kopen, maar wel hoeveel producten er daadwerkelijk verkocht zijn. Vroeger was het voor ondernemingen voornamelijk belangrijk om zoveel mogelijk schaalvoordelen te creëren (Shah et al., 2006). Deze ontstaan wanneer de onderneming op grote schaal opereert en vervolgens de vaste kosten gespreid kunnen worden over meerdere producteenheden. Hierop volgend gaat de productieprijs per producteenheid dalen. Deze lagere productieprijs kan voor de onderneming zo een economisch voordeel opleveren ten aanzien van concurrerende producenten.

Een productgerichte onderneming gaat een structuur opbouwen waarin productmanagers aanwezig zijn. Deze productmanagers gaan hun goederen positioneren op de markt. Kenmerkend bij deze positionering is dat er geen aandacht besteed wordt aan de daadwerkelijke eisen van de klant. Er wordt hier enkel gekeken naar het product of dienst zelf. De communicatie die vervolgens gevoerd wordt, is voornamelijk gebaseerd op de specificaties van een geleverd goed of dienst. Aangezien de onderneming zo nauwelijks de noden analyseert van haar klanten, gaat de onderneming intern gericht zijn. Bij deze interne focus wordt er vooral gekeken naar het produceren van nieuwe producten die beter zijn dan de vorige. Hierover kan op zijn beurt weer gecommuniceerd worden naar klanten. Deze betere versies worden vervolgens geherpositioneerd op basis van hun betere technische specificaties in vergelijking met de vorige versies (Shah et al., 2006).

De onderneming gaat achteraf bepalen of ze goed gepresteerd heeft aan de hand van enkele prestatie indicatoren en statistieken. Bij een productgerichte onderneming wordt er in de meeste gevallen gekeken naar het marktaandeel van een bepaald product (Buzzell and Gale, 1987). Verder wordt er ook belang gehecht aan het aantal nieuwe producten en hun bijbehorende winstgevendheid. Indien een organisatie goede cijfers kan voorleggen op basis van deze maatstaven, is ze volgens een productgerichte aanpak goed aan het handelen (Shah et al., 2006).

	<b>Productgericht</b>	<b>Klantgericht</b>
<i>Basisfilosofie</i>	Verkoop van zoveel mogelijk producten: we zullen wel zien wie de producten wilt kopen.	Bedienen van klanten: beslissingen worden genomen op basis van klantbehoeften.
<i>Strategische visie</i>	Transactioneel georiënteerd	Relationeel georiënteerd
<i>Productpositionering – communicatie op basis van:</i>	Specificaties en producteigenschappen	Productvoordelen op basis van klantbehoeften
<i>Organisatiestructuur</i>	Productmanagers	Klantrelatiemanagers – customer relationship management
<i>Focus</i>	Interne focus	Externe Focus
<i>Prestatie-indicatoren</i>	Marktaandeel per product, winstgevendheid per product, aantal nieuwe producten	Share of wallet of customer, customer lifetime value (CLV), customer equity, NPS
<i>Verkoopbenadering</i>	“Aan hoeveel klanten kunnen we dit product verkopen?”	“Hoeveel producten kunnen we verkopen aan deze klant?”

**Tabel 1: Vergelijking tussen productgericht handelen en klantgericht handelen**

(Shah et al., 2006)

#### Klantgerichtheid

Het concept van klantgerichtheid is zeker en vast niet nieuw. In het midden van de jaren 90 werd al gesproken over de waarde voor de klant zelf. Drucker heeft het in 1954 in zijn boek, *the practice of management*, al over de consument die bepaalt wat er geproduceerd wordt en of dit op termijn succesvol gaat zijn. Levitt stelde in 1960 al voor dat bedrijven zich niet moeten blindstaren op het verkopen van producten, maar eerder het invullen van de eisen van de klant. Dit is tevens ook de basisfilosofie van klantgerichtheid die zegt dat een onderneming pas beslissingen moet nemen indien deze gebaseerd zijn op de noden en eisen van de klant (Barta, 2009; Kocourek et al., 2004; Shah et al., 2006).

Men gaat bij klantgerichtheid dus niet meer uit van de hoeveelheid producten die men verkoopt, maar men wilt de behoeften van de klant invullen. Als onderneming moet je dus gaan onderzoeken waar je klant waarde aan gaat hechten en dit kan onderzocht worden door middel van *customer intelligence* (CI) of klanteninformatie. Hierbij gaat een onderneming bijvoorbeeld via informatietechnologie nagaan welke activiteiten een klant uitvoert, waar zijn interesses liggen, waar hij nood aan heeft, etc.

Aan het einde van de twintigste eeuw kende deze informatietechnologieën een enorme boost. Deze evolutie heeft het principe klantgerichtheid een duw in de rug gegeven. Dit omwille van het feit dat er nieuwe en efficiëntere technologieën op de markt kwamen waarmee men eenvoudiger en meer informatie kon verzamelen. Veel ondernemingen zagen een opportuniteit om te investeren in deze

technieken. Zo creëerden ze voor hun eigen de kans om meer gegevens te verzamelen, op te slaan en vervolgens te analyseren (Shah et al., 2006).

Vaak wordt in de literatuur omtrent klantgerichtheid gesproken over duale waarde creatie, dit voor en door de onderneming. Belangrijk is hier dat de onderneming waarde creëert voor de klant alsook voor de eigen onderneming zelf. Dit is omdat er uitgebreid gekeken wordt uit het standpunt van de klant, wat op termijn zal zorgen voor een stijging in winstgevendheid (Shah et al., 2006). Dit houdt in dat het bezit van deze technologieën niet het enige noodzakelijke is voor een klantgericht beleid te hanteren. Een onderneming moet met behulp van deze technieken dus een professionele relatie aangaan met haar klanten. Dit kan door middel van bijvoorbeeld loyaliteitskaarten, directe mails, interviews of een helpdesk (Payne & Frow, 2005). Gebruikmakend van deze technieken kan een onderneming een soort van dialoog aangaan met haar klanten. Dit is handig om eventueel onderliggende klantbehoeften te achterhalen. De uiteindelijke bedoeling van de relatie met de klant is om een duidelijker beeld te scheppen over deze klant (Lucio Lamberti, 2013). Dit betekent voor het bedrijf een verandering in strategische visie. Indien de onderneming voorheen een productgerichte aanpak hanteerde en nu eerder klantgericht gaat handelen, zal men dus van een transactionele visie naar een relationele visie gaan evolueren. Bij de relationele visie wordt er hoofdzakelijk gekeken naar de klantbehoeften in tegenstelling tot een productgerichte visie, waar voornamelijk gekeken wordt naar de hoeveelheid producten die er verkocht zijn (Shah et al., 2006).

Deze klantenrelaties kan men ondersteunen door de klant te betrekken in het gehele proces. Dit houdt in dat de klant zo een invloed heeft op het uiteindelijk geleverde goed of dienst. Hierdoor voelt de klant zichzelf meer betrokken met het proces, waardoor de onderneming eenvoudiger een zakelijke relatie kan opbouwen met deze klant. In literatuur spreekt men ook van het feit dat de klant gezien wordt als *cocreator* of *coproducer* (Payne & Frow, 2005). Hierdoor heeft de klant een actieve rol in het gehele proces. Dit in tegenstelling tot de passieve rol bij een productgerichte onderneming (Pop et al., 2018). Als onderneming heb je hier dus de mogelijkheid om meer gegevens omtrent je klant in te winnen. Deze gegevens waren meestal nog niet ontdekt op voorhand. Bijgevolg kan men nieuwe product gerelateerde conclusies trekken (Lucio Lamberti, 2013).

De combinatie van verbeteringen in technologie samen met het actief betrekken van de klant door middel van duale waarde creatie, leidt tot het begrip *customer relationship mangement* (CRM). Volgens Payne en Frow (2005) is CRM een strategische aanpak die gebaseerd is op het verbeteren van de waarde voor de klant. Verder verklaart Payne en Frow dat CRM een combinatie is van relatiegerichte marketing samen met vooruitgangen in technologie. Een goed gevoerd CRM-beleid zou volgens hun leiden tot de opbouw van winstgevende lange termijn relaties (Payne & Frow, 2005).

Het CRM-beleid kan gezien worden aan de hand van drie perspectieven (Payne & Frow, 2005). Deze zijn onderverdeeld op basis van de hoeveelheid technologie die voor CRM binnen de onderneming gebruikt wordt. Het eerste perspectief houdt in dat een onderneming gebruikt maakt van een specifiek technologisch platform. Hier is de focus op dat ene platform enorm en wordt hier tactisch op geïnvesteerd. Bij het tweede perspectief ligt de focus ook op het technologische deel, maar wordt er gekeken naar meerdere mogelijke opties. Het derde en laatste perspectief is gebaseerd op het

juist beheren van klantenrelaties en zo waarde creëren voor de klant. Volgens Payne en Frow (2005) betekent een goed CRM-beleid niet enkel dat de onderneming gebruik moet maken van technologie, maar ook dat deze strategische beslissingen onderneemt om klantenrelaties te bevorderen. Op basis van deze redenering plaatsen zij CRM in het derde perspectief (Payne & Frow, 2005). CRM zelf is niet de software of technologie die ervoor zorgt dat klantenrelaties makkelijker te onderhouden zijn, maar is eerder een strategie die een klantgerichte onderneming dient toe te passen. Men tracht met deze strategie in combinatie met de voorziene technologie een relatie aan te gaan met haar klanten. Dergelijke verstandhouding zal op termijn de winstgevendheid van de onderneming positief beïnvloeden.

Een mooi voorbeeld van een CRM-strategie in combinatie met informatietechnologie is het online platform van LEGO genaamd "LEGO IDEAS". Voor het ontwerp van nieuwe bouwdozen van LEGO heeft de multinational een online platform opgericht waarop hun klanten foto's van eigen creaties met LEGO-blokjes kunnen posten. Wanneer een bepaalde creatie meer dan 10 000 stemmen krijgt, van andere LEGO-fans op het platform, gaat LEGO dit idee evalueren en eventueel in een aangepaste bouwdoos op de markt brengen. Zo kan LEGO zonder al te veel marketingonderzoek en bijbehorende kosten nagaan welke soort bouwdoos voor de huidige klant momenteel in de speelgoedwinkel ontbreekt.

In tegenstelling tot een productgerichte onderneming is een klantgerichte onderneming dus extern gefocust. Hierdoor gaat het produceren van producten of diensten marktgedreven zijn in plaats van productgedreven. Een marktgedreven onderneming betekent dat deze zich gaat focussen op klantbehoeften en de trends die momenteel op de markt aanwezig zijn. Dit in tegenstelling tot een productgerichte onderneming waarbij de focus op een zo hoog mogelijke productiviteit ligt (Kocourek et al., 2004; Shah et al., 2006).

Een bekende quote omtrent klantgerichtheid geschreven door Theodore Levitt in 1962 luidt als volgt:

"People don't want to buy a quarter-inch drill, they want a quarter-inch hole." (Levitt, 1962)

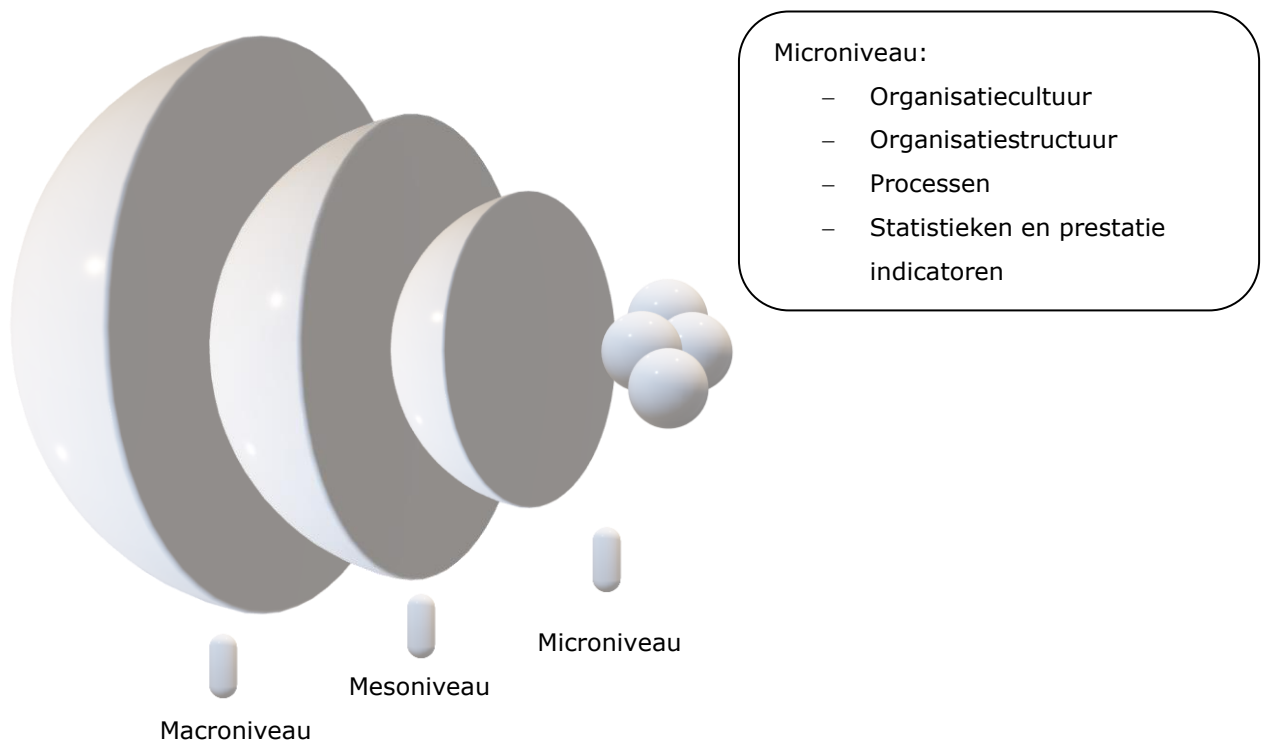
Hier bedoelt hij dat de klant zich niet zozeer interesseert in de werkelijke specificaties van de boor, maar hij eerder met gebruik van gereedschap een schilderij wilt ophangen. De persoon in kwestie gaat geen waarde hechten aan het geboorde gat in de muur, maar aan eindresultaat waarbij het schilderij ophangt. Hierbij verklaart Theodore Levitt dat de werkelijke kern van klantgericht handelen niet ligt in de manier hoe men producten gaat verkopen, maar in het creëren van waarde voor de klant (Levitt, 1962).

Een voorbeeld uit de praktijk waarbij een onderneming een nieuw product heeft ontwikkeld op basis van de klantbehoeften, is TESA. Zij zijn op de markt gekomen met een zelfklevende spijker die door middel van een kleefrand aan de muur bevestigd kan worden. De klant moet hierdoor dus geen gat in de muur boren en indien hij vervolgens het schilderij na enige tijd wilt verplaatsen, gaat er geen schade aan de muur zijn. TESA is hier duidelijk nagegaan waaraan de klant waarde hecht en heeft hier eenvoudig op ingespeeld.

## De evolutie naar klantgerichtheid gebaseerd op 4 bouwstenen

Zoals reeds vermeld verloopt de transformatie van een productgerichte naar een klantgerichte onderneming niet zonder moeilijkheden. Dit komt omdat er in totaal 3 niveaus een invloed hebben op de gehele werking van een bedrijf namelijk: het microniveau, het mesoniveau en het macroniveau. Het microniveau bestaat uit al de onderdelen die binnen een organisatie aanwezig zijn en tegelijkertijd bepalen hoe een organisatie samenwerkt en omgaat met haar klanten. Het mesoniveau heeft vervolgens betrekking op de elementen binnen de industrie waarin de organisatie zich bevindt. Overkoepelend op de voorgaande niveaus, volgt het macroniveau. Dit niveau berust zich op het globale en de maatschappij in het algemeen (Pop et al., 2018).

In deze masterproef wordt er enkel gekeken naar het microniveau dat bestaat uit 4 bouwstenen: organisatiecultuur, organisatiestructuur, processen en prestatie indicatoren. Dit niveau is de basis van klantgerichtheid en heeft invloeden op het meso- en macroniveau. Verder is het microniveau toepasbaar op al de organisaties; dit in tegenstelling tot de andere 2 niveaus, die industrie en maatschappij afhankelijk zijn (Pop et al., 2018).



**Figuur 1 - Verschillende institutionele niveaus.**

(Pop et al., 2018)





## Bouwsteen 1: de organisatiecultuur

De organisatiecultuur definiëren we als het patroon van gedeelde waarden en overtuigingen dat individuen helpt om de werking van de organisatie te begrijpen. Shah et al. (2006) benoemt drie waarden en normen die van toepassing zijn binnen de cultuur van een klantgericht onderneming: iedere beslissing die genomen wordt begint bij de klant; de werknemers zorgen voor de belangen van de klant; marketing moet gezien worden als een investering in plaats van een kost (Shah et al., 2006).

Allereerst bestaat de organisatiecultuur uit verschillende niveaus en aspecten, waardoor ze bestendig is tegen mogelijke veranderingen. Het diepste niveau binnen zo een bedrijfscultuur zijn de waarden van het bedrijf zelf. Deze waarden blijven op termijn meestal dezelfde, waardoor ze zeer moeilijk aan te passen zijn. Een klantgerichte onderneming moet dus ook een centrale waarde hebben die dit klantgericht principe naleeft. Volgens Shah et al. (2006) is het dus van belang dat deze centrale waarde van het bedrijf erop focust dat elke beslissing die gemaakt wordt binnen het bedrijf begint bij de klant zelf (Shah et al., 2006).

Een meer toegankelijk niveau binnen de organisatiecultuur zijn de normen van een bedrijf. Individuen kunnen aan de hand van de normen nagaan hoe ze verwacht worden zich te gedragen passende bij de cultuur van de onderneming. In Engelstalige literatuur wordt er vaak gesproken over "employees are customer advocates" (Pop et al., 2018). Dit is een norm die veelvuldig gehanteerd wordt binnen klantgerichte organisaties. Bij dit principe wordt ervan uitgegaan dat werknemers voor de belangen van de klant moeten zorgen. Dit betekent dat deze een soort van verbindingspartij zijn tussen de onderneming en haar klanten. Belangrijk hierbij is dat de werknemers de juiste signalen overbrengen naar de klant toe. Dit gaat enkel juist uitgevoerd worden wanneer deze werknemers de normen van het bedrijf duidelijk begrijpen. Het bedrijf zelf kan hier de werknemers te hulp staan door hun werknemers voldoende en correct te trainen volgens de geldende normen binnen de organisatie (Shah et al., 2006).

Verder bestaat de organisatiecultuur nog uit een volgend niveau: de geloofsovertuigingen. Een belangrijke opvatting die gemaakt moet worden bij een klantgerichte onderneming is dat marketing niet als een kost gezien moet worden, maar eerder als een investering. Hieromtrent heeft Rust (2004) een conceptueel model opgesteld. In dit model legt hij uit dat een onderneming kan investeren in marketing waardoor de perceptie van de klant ten aanzien van het geleverde goed of dienst positief gaat veranderen. De klant gaat door een bepaalde investering in marketing een positiever beeld krijgen over de organisatie. Dit model wordt uitgebreid besproken bij de prestatie indicatoren, omdat bepaalde marketinginvesteringen op termijn gaan leiden tot een hogere winstgevendheid (Rust, 2004). Verder hebben Farley en Webster (1993) 4 types van organisatieculturen onderzocht in vergelijking met de winstgevendheid hiervan. Al deze types zijn onderling verschillend op basis van de hoeveelheid aandacht die uitgaat naar de klant. Ook uit hun resultaten bleek dat een organisatiecultuur waarbij de klantbehoeftes primeert, het meest winstgevend is op termijn. Het is dus als onderneming zeer belangrijk om een cultuur te hanteren waarbij er aandacht voor de klant is (Farley en Webster, 1993).

Uit literatuur blijkt echter dat een aanpassing in cultuur er enkel kan komen indien het gedrag binnen de onderneming verandert. Dit gebeurt wanneer de oude productgerichte gedragspatronen vervangen worden door nieuwe klantgerichte gedragspatronen. Werknemers moeten verstaan hoe nieuwe gedragingen voor hun een voordeel gaan opbrengen en de prestaties van de onderneming gaan verbeteren. Zo een verandering in denkpatroon van een werknemer gaat er enkel komen indien de onderneming er zelf ook tijd en moeite in gaat steken. Volgens Shah (2006) is het belangrijk dat het topmanagement beseft dat zo een verandering noodzakelijk is en zich voor dit proces gaat inzetten (Shah et al., 2006).

Een perfect voorbeeld uit de praktijk is het trainen van werknemers bij Disneyland. Elke werknemer krijgt een opleiding van Disney uit, waar het verschil tussen off-stage en on-stage gedrag duidelijk gemaakt wordt. Indien een werknemer aan het werk is bij Disney wordt er van deze persoon een on-stage gedrag verwacht. Tijdens zijn werk komt de werknemer in direct contact met de bezoekers van Disney en wordt er verlangd dat hij een juiste beleving aan deze personen meegeeft. De werknemer kan bijvoorbeeld de taak krijgen om verkleed als Mickey Mouse bezoekers te animeren. Disney verlangt dan van deze persoon dat hij zichzelf gaat inleven in dit personage. De handelingen die hij gedurende zijn shift uitvoert, moeten toegepast worden zoals Mickey Mouse dit zou doen. Op momenten dat deze persoon niet moet werken en dus off-stage is, mag hij zich gedragen zoals een normaal ander persoon. Bij Disney wordt er vanuit het topmanagement duidelijk veel aandacht besteed aan het overbrengen van de gedragsnormen die gelden binnen deze grote organisatie. Het grote voordeel is hier dat werknemers heel goed weten hoe ze verwacht worden zich te gedragen binnen deze onderneming. Dit leidt ertoe dat de werknemers zo een goede tussenpersoon zijn tussen Disney en haar klanten.

## Bouwsteen 2: organisatiestructuur

In deze masterproef wordt de organisatiestructuur gedefinieerd als de wijze waarop activiteiten en taken binnen een organisatie verdeeld worden over verschillende afdelingen en werknemers. Bij een, in theorie, ideale klantgerichte organisatie zijn al haar activiteiten duidelijk geïntegreerd en onderling afgestemd op elkaar. Indien we dit vergelijken met een productgerichte organisatie zien we dat hier de structuur gebaseerd is op verschillende functionele silo's. Deze worden onderverdeeld op basis van producttype of productcategorie. Men spreekt over het begrip *silo's* omdat ieder team als het ware in haar eigen cocon onderneemt, zonder goed onderling te communiceren met de andere teams. Hierdoor ontstaat er veel informatie vanuit elke afdeling, maar is deze geïsoleerde informatie vaak betekenisloos. Deze gegevens zouden wel bruikbaar kunnen zijn, wanneer deze in combinatie gebracht wordt met de informatie vanuit de andere teams (Shah et al., 2006; Pop et al., 2018).

Typend voor zo een productgerichte onderneming, die georganiseerd is rondom silo's, is dat hier gebruik gemaakt wordt van product- en verkoopmanagers. Deze zijn toegewezen aan een bepaald producttype of een bepaalde productcategorie. Duidelijk wordt hier dat de ondernemingsstructuur zich baseert op het type product dat verkocht wordt op de markt. De gehele structuur draait rondom de verschillende producten die verkocht worden wat tevens niet gunstig is voor een klantgericht beleid. Zo een structuur zorgt ervoor dat product- en verkoopmanagers hun goederen gaan duwen naar de klant. Dit komt overeen met de *push-methode*. Hier worden verschillende producten door de onderneming aangeboden bij de klant, zonder rekening te houden met de werkelijke eisen van deze klant. De onderneming houdt zo geen rekening met wat de klant echt nodig heeft, maar duwt eigenlijk haar producten in de richting van de klant (Shah et al., 2006).

Om de transformatie van een productgerichte structuur naar een klantgerichte structuur goed te doen verlopen, moeten er enkele aanpassingen gebeuren in deze bedrijfsstructuur. Allereerst moet een klantgerichte onderneming haar activiteiten, die uitgevoerd worden door verschillende teams, zodanig organiseren dat deze afgesteld zijn op het effectief bedienen van de klant (Pop et al., 2018). Zo een structuur zal enkel functioneren wanneer men afstapt van de structuur rondom de silo's en overgaat naar een nieuwe afdelingoverschrijdende structuur (Shah et al., 2006). Dit houdt in dat binnen de onderneming verschillende functionele teams gaan samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Zo een team bestaat uit een samenwerking tussen personen die afkomstig zijn uit verscheidene afdelingen en elk een eigen andere vaardigheid hebben. Deze afdelingoverschrijdende structuur zorgt ervoor dat werknemers veel meer onderling communiceren met andere afdelingen. Dit bevordert de samenwerking binnen de onderneming en gaat nieuwe denkwijzen aan het licht brengen (Shah et al., 2006; Lopes Pimenta et al., 2014).

De aanpassing van een productgerichte naar een klantgerichte structuur gaat vervolgens samen met een aanpassing in functies. Waar men eerst gebruik maakt van product- en verkoopmanagers, gaat men nu functietitels introduceren zoals *chief customer officers* en *customer relationship managers* (Pop et al., 2018). Dit zijn functies die ervoor zorgen dat het bedrijf een meer klantgerichte structuur gaat hanteren, omdat er voldoende geluisterd wordt naar de behoeftes van de klant (Pop et al., 2018).

De combinatie van een afdelingoverschrijdende structuur met de introductie van meer klantgerichtere functies, is een sterk signaal naar de stakeholders toe. Zij kunnen dit interpreteren dat de onderneming geleidelijk aan meer en meer aandacht hecht aan de werkelijke behoeftes van de klant (Shah et al., 2006). Verder is het ook belangrijk dat men eerst een klantgerichte structuur toepast vooraleer men kan gaan kijken naar de volgende bouwsteen. Dit betekent dat veranderingen in de structuur als grondslag gezien wordt voor de uiteindelijke processen van de onderneming. Zonder deze aanpassingen in de structuur zal de onderneming moeilijkheden kunnen ondervinden om in het algemeen klantgericht te handelen (Shah et al., 2006).

### Bouwsteen 3: de processen

De processen van een onderneming worden omschreven als al de activiteiten die een onderneming uitvoert om haar uiteindelijke doel te bereiken (Pop et al., 2018). Payne en Frow (2005) hebben hieromtrent een conceptueel kader opgesteld dat gebaseerd is op *customer relationship management* (CRM). Zij komen tot de conclusie dat er in totaal 5 essentiële processen zijn voor een klantgericht beleid. (1) Het strategie ontwikkelingsproces, (2) het waarde creatieproces, (3) het multichannel integratieproces, (4) het informatiemanagementproces, (5) het prestatiebeoordelingsproces (Payne & Frow, 2005). (Zie figuur 2)

#### Het strategie ontwikkelingsproces:

Het strategie ontwikkelingsproces focust zich op de ontwikkeling van twee verschillende strategieën. Enerzijds de ondernemingsstrategie en anderzijds de klantstrategie. Bij de ondernemingsstrategie wordt er voornamelijk gekeken naar de visie van de onderneming, meer specifiek de visie omtrent klantenrelaties. Verder moet er nagegaan worden in welke industrie men aanwezig is en wat de competitieve omgeving is waarin het bedrijf zich bevindt. Dit deel van het proces wordt meestal onderzocht door de CEO, de raad van bestuur en eventueel de strategisch directeur.

De klantstrategie wordt daarentegen onderzocht door de marketingafdeling. Hier ligt de focus op het ontwikkelen en onderhouden van een klantenbestand. Men achterhaalt tijdens dit proces wie de huidige en mogelijk potentiële klanten zijn. Verder wordt er in de klantenstrategie ook besloten op welk klantensegment de onderneming zich gaat focussen (Payne & Frow, 2005; Shah et al., 2006; Pop et al., 2018).

De bedoeling van deze uiteenzetting is het juiste goed of dienst koppelen aan het juiste klantsegment. Om dit in de praktijk te kunnen bereiken moet de onderneming zich focussen op het individueel klantniveau. Dit individueel klantniveau kan een onderneming bereiken door middel van haar klanten te segmenteren in verschillende groepen. Elke groep verschilt onderling van elkaar aangezien zij elk verschillende noden en eisen hebben. Hoe beter een onderneming haar klanten kan onderverdelen in verschillende groepen, hoe beter ze kan inspelen op de werkelijke klantbehoeften van die specifieke groep (Shah et al., 2006). Het grote voordeel van dergelijke segmentatie is, dat een onderneming zo een superieure positie op de markt kan verkrijgen. Dit is omdat de onderneming haar klanten beter kan bedienen aan de hand van een gepersonaliseerde aanpak (Day, 2003). Deze veronderstelling leidt volgens Shah et al. (2006) tot een verhoging in winstgevendheid voor de onderneming (Shah et al., 2006).

#### Het ontwikkelingsproces:

Het proces dat steunt op de output verkregen uit het strategie ontwikkelingsproces, is het waarde creatieproces. Dit is gebaseerd op het principe van duale waarde creatie, waarbij er waarde gecreëerd wordt voor de klant alsook voor de onderneming. Gedurende dit proces moet de onderneming onderzoeken wat ze kunnen aanbieden om de behoeften van de klant te vervullen. Zoals reeds aangehaald moet een klantgerichte onderneming ook een interactie aangaan met de klant. De klant

wordt zo gezien als een *cocreator* of coproductent, waardoor de onderneming ook waarde terugkrijgt van haar klanten (Payne & Frow, 2005; Shah et al., 2006; Pop et al., 2018).

#### Het multichannel integratieproces:

Hierop volgend vloeit de belangrijkste stap uit het gehele kader voort; het multichannel integratieproces. Een onderneming kan in contact komen met haar klanten door gebruik te maken van verschillende combinaties van kanalen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld fysiek contact, via het internet, via directe mails of via telefonie. In dit proces ligt de focus voornamelijk op de beslissingen die omtrent deze kanalen genomen worden. Als onderneming is het zeer belangrijk om een consistent beeld over te brengen naar de klant. Hierdoor moet er een correcte afstemming gebeuren tussen de verschillende gebruikte kanalen onderling. Dit wilt zeggen dat de communicatie die voortvloeit uit het ene kanaal, overeen moet stemmen met de communicatie uit een ander kanaal (Payne & Frow, 2005; Shah et al., 2006; Pop et al., 2018).

#### Het informatiemanagementproces:

Bij het informatiemanagementproces worden er klantgegevens verzameld en verder ook gebruikt. Dit proces staat in contact met al de andere processen. Dit komt omdat voor de toepassing van elk individueel proces informatie voorhanden moet zijn. Deze verzamelde gegevens zijn afkomstig van contactpunten met de huidige en potentiële klanten. Volgens Payne en Frow (2005) zou het verzamelen van deze informatie niet passief, maar eerder actief moeten gebeuren. Dit houdt in dat de onderneming zichzelf moet inzetten om informatie van de klant los te krijgen. Het opbouwen van klantrelaties helpt hierbij.

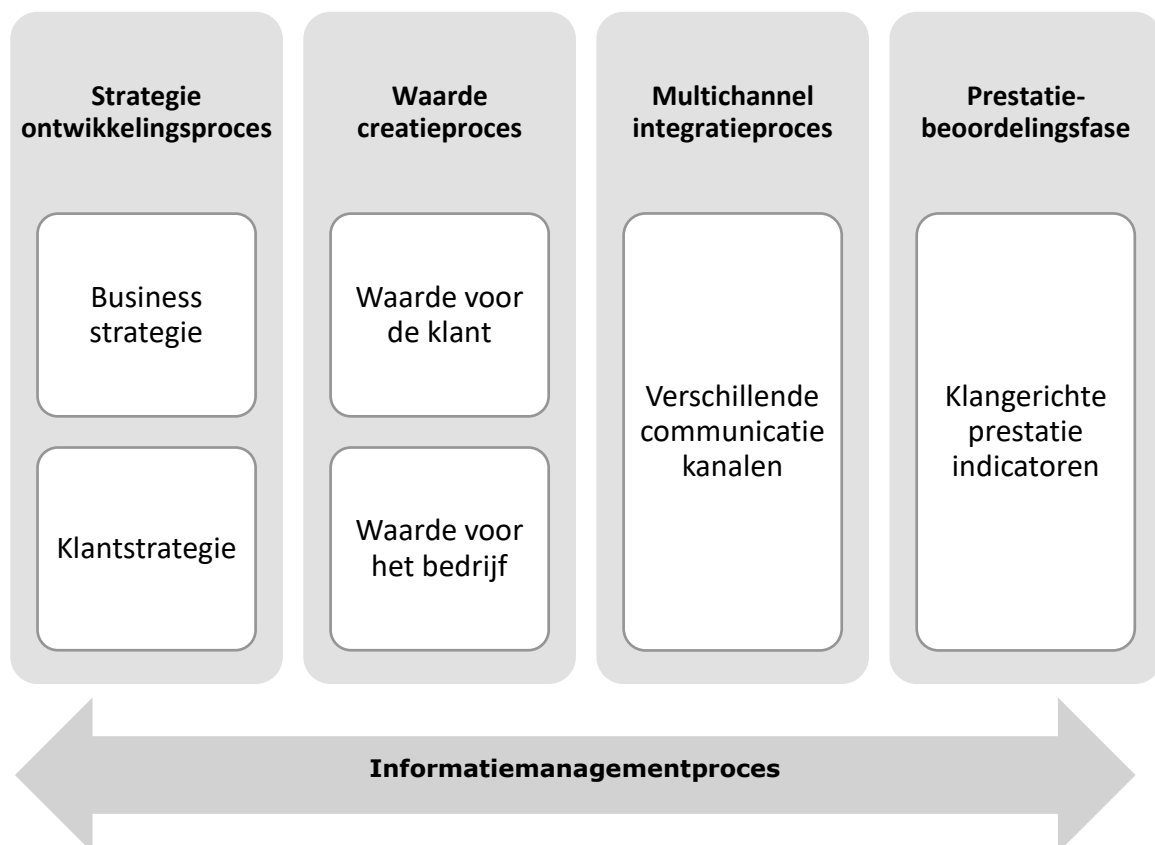
Verder kunnen ook technologische hulpmiddelen gebruikt worden voor de inzameling van gegevens. Enkele voorbeelden hiervan zijn datasystemen, databanken, hardware, software en analytische tools (Payne & Frow, 2005; Shah et al., 2006; Pop et al., 2018). Zoals reeds vernoemd zijn er enorme vooruitgangen geboekt in deze informatietechnologie (IT). Verbeteringen in IT bevorderen op hun beurt de klantenrelaties aangezien ondernemingen hierdoor meer informatie kunnen inwinnen omtrent de behoeftes van hun klantenbestand. In de realiteit wordt er vaak teveel gefocust op het verbeteren van deze technologieën, waardoor de onderneming vaak het persoonlijk contact verliest met haar klanten. (Shah et al., 2006).

Een voorbeeld uit de realiteit kan men vinden in de banksector. Gedurende de laatste jaren is in deze sector uitvoerig geïnvesteerd in technologische veranderingen. Men is begonnen met de introductie van bankautomaten, vervolgens kwam het online bankieren en nu kan men al betalen met een applicatie op de smartphone. Al deze investeringen zijn gedaan door grootbanken om hun diensten eenvoudiger te maken en in het algemeen te standaardiseren (Shah et al., 2006). Veel banken hebben zich zo deels afgesloten van hun klanten. Het probleem hierop volgend is dat de persoonlijke interactie met de klant verloren gaat, waardoor de klant de dienst als onpersoonlijk kan zien. Een oplossing uit de realiteit zijn de ING Cafés in Amerika. Hier kan de klant gratis gebruik maken van wifi, een tas koffiedrinken en tegelijkertijd kennis maken met producten van ING. De onderneming zal zo terug dichterbij de klant staan, waardoor ze klantgerichter handelt.

In het algemeen zorgt IT volgens Jaychandran et al. (2005) er niet direct voor dat een onderneming een betere relatie heeft met haar klanten. IT verbetert wel het vermogen van de onderneming om meer klantgerichte processen toe te passen. Echter moet er nog steeds rekening gehouden worden met het persoonlijk contact met de klant. Dit contact mag niet verwateren door overvloedig gebruik te maken van technologie in bedrijfsprocessen (Jaychandran et al., 2005).

Het prestatiebeoordelingsproces:

De vijfde en laatste fase is het prestatiebeoordelingsproces. Tijdens deze fase gaat de onderneming controleren of de geleverde prestaties overeenkomen met de op voorhand gestelde verwachtingen. De prestatie indicatoren die gebruikt worden verschillen onderling tussen een productgerichte en klantgerichte onderneming. Een verdere uiteenzetting van deze indicatoren en statistieken volgt bij bouwsteen vier (Payne & Frow, 2005).



**Figuur 2 - Conceptueel kader voor CRM-strategie betreffende de processen**  
(Payne & Frow, 2005)



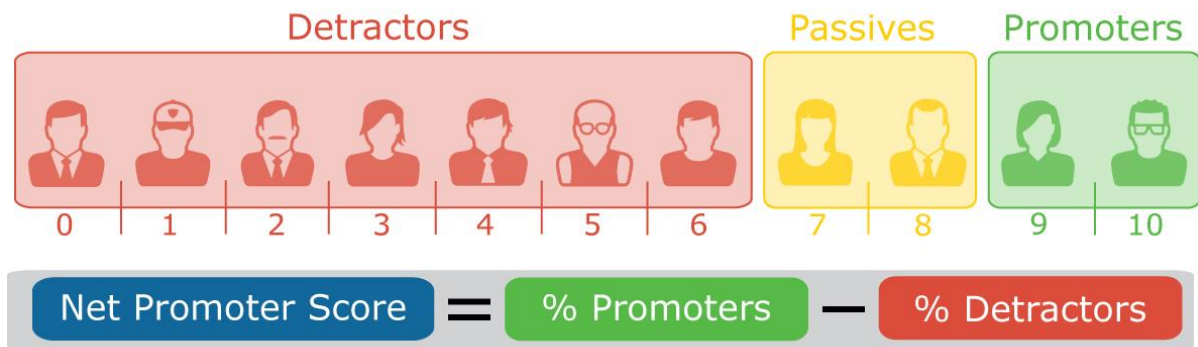


#### Bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren

Volgend op meer klantgerichtere processen, moeten de *key performance indicators* (KPI's) ook mee veranderen naar die klantgerichte aanpak. KPI's zijn de variabelen om de prestaties van een bedrijf, merk of product te analyseren. Bij een productgerichte aanpak wordt er voornamelijk gekeken naar het marktaandeel van elk product of elk productsegment. Productgerichte ondernemingen kijken vervolgens ook naar het aantal nieuwe producten die zij op de markt gebracht hebben en hun bijbehorende winstgevendheid (Shah et al., 2006). Binnen zo een onderneming wordt er voornamelijk aandacht besteed aan prestatiegerichte indicatoren. Hierbij ligt de focus op het behalen van vooropgestelde prestatiedoelen die gebaseerd zijn op aantallen en marktaandeel (Shah et al., 2006). Verder wordt er binnen een productgerichte onderneming gekeken naar de kosten over een bepaalde periode. Deze kosten worden vervolgens vergeleken met de opbrengsten. Hieruit leidt men de winstgevendheid van de organisatie af. Naast kosten, opbrengsten en winsten worden productiviteit en marge ook toegepast als productgerichte KPI's (Kaganski et al., 2013).

Indien een onderneming een klantgerichter beleid wilt hanteren, moet het ook gebruik maken van klantgerichte KPI's. Enerzijds kunnen de prestaties gebaseerd zijn op de percepties van de consument en spreken we over *soft metrics*. Anderzijds kunnen deze prestaties uitgedrukt worden in financiële termen en spreken we over *hard metrics* (Pop et al., 2018).

Soft metrics zijn typerend aan het feit dat deze uitkomsten genereren op basis van percepties van de klant. Voorbeelden van dergelijke indicatoren zijn klanttevredenheid en loyaliteit. Nagaan hoe tevreden of loyaal de klant is ten aanzien van een product of dienst is niet altijd eenvoudig, maar wel belangrijk. Een KPI die hiervoor frequent gebruikt wordt, is de *net promotor score* (NPS) (Pop et al., 2018; Keiningham et al., 2007). Dit is een zeer krachtig instrument waarmee de onderneming met slechts één enkele vraag de perceptie van de klant kan meten. Een vaak gebruikte NPS-vraag die men stelt is: "In welke mate zou u product X aanraden bij vrienden of familie?". De respondent kan een antwoord geven op deze vraag aan de hand van een 11-puntenschaal (zie figuur 3). De scores worden dan ingedeeld aan de hand van 3 verschillende groepen. De respondenten die een score geven tussen de 0 en 6 worden bekeken als critici (*detractors*). De personen die een score tussen de 7 en 8 invullen worden beschouwd als neutraal (*passives*). De laatste en belangrijkste groep zijn de respondenten die een score tussen de 9 en 10 geven en worden aanzien als mogelijke promotors (*promotors*). De uiteindelijke NPS berekent men door het verschil te nemen van het percentage promotors en critici. Het getal dat men dan uitkomt wordt niet uitgedrukt als een percentage, maar als een absoluut getal. Dit getal zal zich tussen - 100 en + 100 bevinden (Florea, Tănăsescu, & Duică, 2018). Of deze score al dan niet als goed wordt beschouwd, verschilt per sector. Het is dus belangrijk dat men deze score afzet tegen de scores in de gehele sector om na te gaan of men al dan niet goed handelt (Keiningham et al., 2007). De NPS is in het algemeen een zeer populaire en waardevolle prestatie indicator voor een klantgerichte evaluatie. Dit komt omdat deze KPI eenvoudig te begrijpen is en bovendien ook makkelijk integreerbaar is binnen een marketing dashboard (Pop et al., 2018).



**Figuur 3 - De berekening van de net promotor score**

(Gençler, M., 2017)

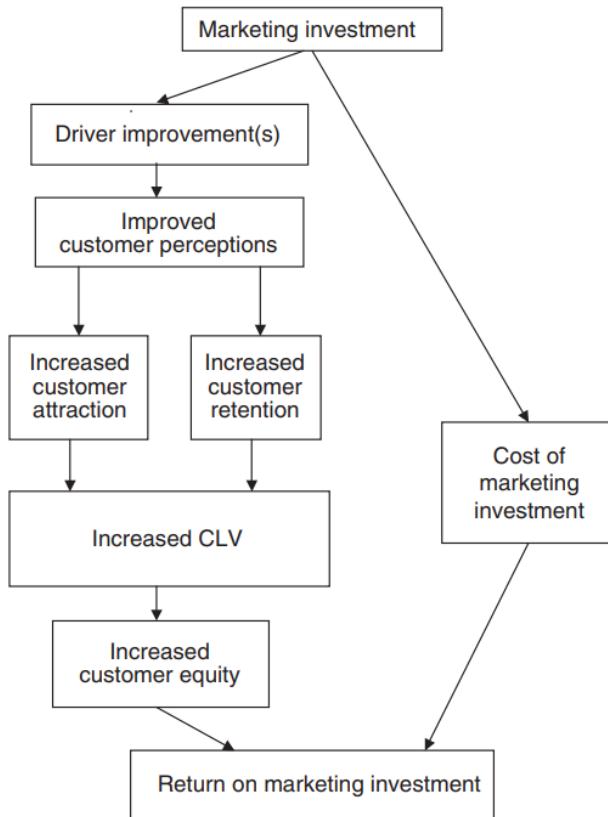
Een klantgerichte KPI die uitgedrukt wordt in objectieve financiële termen, is bijvoorbeeld de *share of wallet of customer*. Men meet hierbij het gedeelte van het totale bedrag dat een klant besteedt bij deze onderneming of aan deze product- of dienstencategorie. De uitkomst hiervan wordt altijd in een percentage uitgedrukt. Indien een persoon bijvoorbeeld 70% van al zijn boodschappen in totaal bij winkel A doet en 30% bij winkel B, zal zijn *share of wallet* bij winkel A 70% zijn (Ipshita & lu, 2018).

Een andere zeer belangrijke indicator die toegepast wordt binnen een klantgericht beleid en tevens onder de categorie hard metrics valt, is de *customer lifetime value* (CLV) (Rust et al., 2004). Dit is de netto-opbrengst die een klant voor de onderneming genereert gedurende de gehele periode dat hij of zij klant is (Rust et al., 2004). Men berekent bij deze KPI dus de omzet die men door het bedienen van deze klant genereert vanaf het moment waarbij hij zijn eerste aankoop plaatst tot en met zijn laatste.

De *customer lifetime value* ligt aan de basis van de prestatie indicator *customer equity*. *Customer equity* of klantwaarde wordt gedefinieerd als de totale som van al de CLV's van al de huidige en potentiële klanten die betrekking hebben op de onderneming (Rust et al., 2004, Shah et al., 2006). Rust et al. (2004) heeft een conceptueel model ontwikkeld, waaruit blijkt dat *customer equity* een positieve invloed kan hebben op de totale waarde van de onderneming. Dit is een simpel model dat vertrekt vanuit de gedachte waarbij marketing niet gezien wordt als een kost, maar eerder als een investering (Rust et al., 2004).

Allereerst begint het model met een strategische marketing investering (zie figuur 4). Deze investering gebeurt in een factor die ervoor zorgt dat het beeld van huidige of potentiële klanten positiever wordt ten aanzien van het geleverde goed of dienst. Hierop volgend gaat de onderneming enerzijds nieuwe klanten kunnen aantrekken en anderzijds huidige klanten behouden. Dit zal ervoor zorgen dat de CLV van de klanten gaat stijgen. Dit houdt in dat de *customer equity* of klantwaarde in zijn geheel gaat stijgen. Volgens Rust et al. (2004) gaat de initiële investering ervoor zorgen dat er meer inkomsten gegenereerd worden door de onderneming, waardoor er een positieve *return on investment* (ROI) ontstaat (Rust et al., 2004). Dit betekent dat de investering meer opbrengt dan deze reeds gekost heeft. Dit geldt enkel indien men investeert in een marketingstrategie die ertoe

leidt dat de klant een positiever beeld krijgt ten aanzien van het product of dienst (Fornell et al., 2006). Deze ROI dient men te gebruiken als een prestatie indicator waarmee men de resultaten van een marketing investering kan gaan meten (Rust et al., 2004, Shah et al., 2006).



**Figuur 4 - Conceptueel kader voor het rendement op een specifieke marketinginvestering**  
(Rust et al., 2004)



## **Empirische studie**

### **Methodologie**

In mijn empirische studie wordt er een casestudie uitgewerkt die gebaseerd is op voorgaande literatuur. Het doel van deze casestudie is nagaan of de theoretische uitwerking reeds toegepast wordt in de praktijkwereld.

#### Casestudie design

De casestudie focust zich op de werking van enkele Limburgse KMO's. Meer concreet houdt deze toetsing met de praktijk in dat er onderzocht wordt hoe klantgericht Limburgse KMO's werkelijk handelen. Het onderzoek spitst zich toe op drie ondernemingen die gevestigd zijn te Limburg. Elke onderneming focust zich op een ander segment en heeft andere interne onderverdelingen. Dit zorgt ervoor dat de casestudie zich uitstrekt over meerdere segmenten en hierdoor een algemener beeld voorziet. Bij elke bevroegde onderneming is een diepte-interview afgenomen met de zaakvoerder. Het interview zelf was semigestructureerd en bestond voornamelijk uit open vragen. Dit zorgt ervoor dat de bevroegde persoon de nodige ruimte had voor een uitgebreid antwoord. Verder berusten de resultaten in deze casestudie zich ook op extra documentatie. Deze documentatie bestaat uit gegevens vanuit interne PowerPointpresentaties, brochures en informatie op sociale media (zie tabel 5). Door deze tactiek toe te passen, kan dit onderzoek een volledig beeld schetsen over de werking van de onderneming in kwestie.

#### Casestudie structuur

Elk interview begon aan de hand van enkele algemene inleidende vragen. Het doel van deze vragen was om de zaakvoerder zelf even te laten stilstaan bij het begrip klantgerichtheid. Na het inleidende deel rondom klantgerichtheid, werd er aan de hand van enkele dieptevragen onderzocht hoe de geïnterviewde onderneming handelt. Zo zijn tijdens elk interview open vragen gesteld over de bouwstenen: organisatiecultuur, organisatiestructuur, processen en prestatie indicatoren. Door middel van elke KMO te analyseren op basis van voorgenoemde vier bouwstenen, is het mogelijk om uiteindelijk te concluderen of de onderneming in kwestie klantgerichte activiteiten uitvoert. Als afsluiting van elk interview zijn er enkele bedrijfsspecifieke vragen gesteld om een vollediger beeld te schetsen van de bevroegde organisatie. In dit onderzoek worden citaten, quotes en voorbeelden gebruikt om vaststellingen te onderbouwen.

#### Voorstelling onderzochte bedrijven

Alvorens van start te gaan met elk interview, heeft de geïnterviewde van elke KMO, toestemming gegeven ter publicatie van de gegevens. Elke onderneming mag binnen dit onderzoek bij naam genoemd worden. De eerste KMO die bevroegd is in kader van dit onderzoek is Porsche Center Paal. De contactpersoon die in naam van de onderneming een interview aflegde is zaakvoerder Thierry Brialmont (bijlage 1). De reden waarom Porsche Center Paal gekoppeld is aan dit onderzoek, is omwille van het feit dat zij een exclusief aanbod hebben. Zij bieden producten aan voor slechts een beperkt cliënteel en willen dit ook zo houden om de exclusiviteit te waarborgen. Op de website van Porsche Center Paal staat een video waarin meneer Brialmont verklaart dat hij niet zomaar auto's

verkoopt, maar dromen wilt realiseren (bron: Porsche Center Paal). De combinatie van enerzijds de exclusiviteit en anderzijds het realiseren van dromen, is een zeer interessante omgeving om klantgerichtheid te onderzoeken.

De tweede onderneming die interesse had om mee te werken aan dit onderzoek, was de horeca reus Van Zon. De zaakvoerster Van Zon Marian werd tijdens dit interview bevroegd (bijlage 2). Deze familiale onderneming focust zich voornamelijk op de business to business sector (B2B) en meer specifiek op tussenhandelaars. Dit houdt in dat zij een groothandel zijn en hun producten verkopen aan andere winkels en horecazaken. Deze tussenhandelaars bieden vervolgens op hun beurt de producten aan bij de eindklant. Zelf verkondigen zij naar de buitenwereld toe dat zij de beste service aanbieden binnen hun markt. Op de beginpagina van hun website staat tevens ook volgende uitspraak: "Wie bij Van Zon binnenkomt, voelt zich welkom. U proeft de familiale sfeer, we helpen u verder met een glimlach." (Bron: Van Zon). Dit legt natuurlijk een hoge verwachting bij de klant, waardoor het een interessante invalshoek is hoe zij deze verwachtingen werkelijk invullen.

De derde en laatste KMO die onderzocht wordt is Berghoff. De gegevens betreffende deze onderneming zijn afkomstig van een interview met de zaakvoerster Rutten Hilde (bijlage 3). Berghoff is een onderneming die geavanceerde keukenproducten zonder stekker produceert en distribueert. Berghoff beweert meer te zijn dan een gewone kookwaar producent. Verder benadrukken ze op hun website dat ze samen met de klanten willen groeien naar een hoger niveau (Bron: Berghoff). Zij bieden, net zoals de onderneming Van Zon, hun producten aan bij tussenhandelaars. Dit betekent dat de klanten van zowel Berghoff als Van Zon niet de uiteindelijke eindklant zullen zijn. De eindklant zal de producten pas kopen bij de tussenhandelaar. Dit houdt in dat particulieren zelf geen aankoop kunnen plaatsen bij zowel Berghoff alsook bij Van Zon. Deze klanten worden doorverwezen naar een partner die hun producten tentoonstellen.

## **Klantgerichtheid volgens enkele Limburgse KMO's**

Uit de bevestigingen blijkt dat voor iedere zaakvoerder klantgerichtheid een andere betekenis heeft. Van Zon vindt dat klantgerichtheid in eerste instantie bestaat uit het ontzorgen van klanten. Dit bedrijf hecht veel belang aan het bereikbaar zijn voor de klant, waar en wanneer dan ook. In de praktijk betekent dit voor hun dat zij 7/7 open zijn en op verplaatsing hun goederen leveren. Volgens zaakvoester Van Zon Marion zijn zij veel meer dan enkel een firma die goederen verkoopt aan tussenhandelaars.

Wij doen binnen Van Zon veel meer dan alleen goederen verkopen. Wij hebben bijvoorbeeld een meisje in dienst dat Chinees kan spreken. Dit hebben wij speciaal gedaan voor al de frietchinezinnen in de buurt. Zij gaat bovendien ook mee de kinderen inschrijven op school of helpen bij het invullen van de belastingbrief. (Bron: Van Zon)

Van Zon biedt de mogelijkheid tot functionele opleidingen aan om hun klanten vooruit te helpen. Zij voorzien hun klanten van opleidingen over het gebruik van de nieuwe "witte kassa". Verder helpen zij hun klanten ook bij het opstellen van een ordelijke menukaart. Het doel van deze extra gratis diensten is ervoor zorgen dat de klant hierdoor betere marges realiseert en zo betere omzetcijfers haalt.

Het zijn net die extra's die ervoor zorgen dat wij ons met de klant kunnen binden en een relatie kunnen aangaan. Dit omwille van de meerwaarde die wij hen aanbieden. Dit alles in het opzicht dat wanneer de klant het beter heeft, wij het ook beter gaan hebben. (Bron: Van Zon)

Indien men dit antwoord vergelijkt met het antwoord van mevrouw Rutten van de onderneming Berghoff, zijn er enkele gelijkenissen. Deze onderneming tracht het woord klant niet te gebruiken. Zij zien deze persoon of organisatie eerder als een partnership waarin niet enkel het verkopen van goederen telt. Dit komt waarschijnlijk omdat de klanten van Berghoff tussenhandelaars zijn. Hierdoor verkoopt Berghoff niet aan de uiteindelijke klant, maar eerst aan de tussenhandelaar.

Wij gebruiken niet het woord "klant", maar eerder het woord "partner". Wij zien klantgerichtheid eerder als een partnership om een hoger doel te bereiken, dan zuivere aankoop en verkoop van producten. (Bron: Berghoff)

Meneer Brialmont en zijn onderneming Porsche Center Paal hebben vanuit Porsche Belgium al 3 jaar op rij de "service excellence award" gewonnen. Deze award houdt in dat deze vestiging de beste service heeft in de na verkoop over geheel België. Volgens meneer Brialmont verdienen zij deze award omdat zij de factor na verkoop zien als een lange termijn dienst. Men werkt met de hele organisatie naar deze award toe en dat kost tijd. Klantgerichtheid is voor meneer Brialmont een combinatie van verschillende elementen. Deze elementen correct op elkaar afstemmen gaat niet op korte termijn.



Klanttevredenheid is voor mij een cocktail van allemaal verschillende ingrediënten! Ikzelf ben nu nummer 1 in klanttevredenheid volgens Porsche België. 15 jaar geleden kon ik dat niet halen. Je werkt daar met je organisatie naartoe. Je moet geduld hebben in het zakenleven. (Bron: Porsche Center Paal)

Uit de bevestigingen blijkt dat er geen éénduidige definitie is voor klantgerichtheid, maar er zijn verschillende elementen die overeenstemmen met elkaar. De ondernemingen Berghoff en Van Zon zien hun klanten eerder als partners die elkaar kunnen versterken. Zij verkopen namelijk enkel goederen aan tussenhandelaars en dus niet rechtstreeks aan de eindklant. Indien zij dan de tussenhandelaar helpen door middel van extra diensten aan te bieden, zal deze efficiënter en beter kunnen verkopen aan de eindklant. Hierdoor zal de tussenhandelaar erop vooruitgaan en dit zal op zijn beurt positieve resultaten genereren voor de ondernemingen Berghoff en Van Zon. Deze samenwerking stemt overeen met de theorie volgens Shah et al. (2006). Zij leggen uit dat een klantgerichte onderneming relationeel georiënteerd moet zijn. Dit is zeker het geval bij alle drie bevestigde ondernemingen. Een specifiek voorbeeld hiervan is de Chinese tolk die de grootverdelers Van Zon in dienst heeft. Deze persoon helpt Chinese klanten niet alleen met de aankoop van producten, maar helpt ook bij het invullen van de belastingbrief en gaat mee om de kinderen in een school in te schrijven. Dit helpt Van Zon om een lange termijn relatie aan te gaan met haar tussenhandelaars.

Het belang van een lange termijn relatie wordt ook hoog in het vaandel gedragen binnen de onderneming Porsche Center Paal. Zij gaan ervan uit dat klantgerichtheid niet van vandaag op morgen in een onderneming aanwezig kan zijn. Men moet hier naartoe bouwen met heel de organisatie. Er is echter wel een groot verschil tussen de focus van klantgericht handelen bij Porsche Center Paal en de twee andere ondernemingen. Porsche Center Paal tracht klantgericht te handelen in richting van de eindklant. Berghoff en Van Zon trachten klantgericht te handelen in richting van de tussenhandelaar. Dit zorgt ervoor dat binnen Berghoff en Van Zon weinig aandacht uitgaat naar klantgericht handelen ten aanzien van de eindklant. Zij leggen hiervoor de verantwoordelijkheid bij hun partners.

## **Klantgerichtheid gebaseerd op 4 bouwstenen**

### Bouwsteen 1: organisatiecultuur

De organisatiecultuur van een onderneming wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de gedeelde waarden en overtuigingen die binnen een organisatie van kracht zijn. Uit de literatuurstudie blijkt dat de centrale waarde van de organisatie zich bevindt in het diepste niveau van de organisatiecultuur. Dit zorgt ervoor dat deze waarde consistent blijft gedurende een bepaalde periode. Voor een klantgerichte onderneming dient deze waarde dan ook klantgerichte aspecten in te houden. Aan de hand van enkele specifieke vragen dient het onderzoek een beeld te schetsen over de centrale waarde binnen de geïnterviewde ondernemingen.

De bedrijven Van Zon en Porsche Center Paal vinden het belangrijk om als onderneming openheid uit te stralen naar de klant toe. Van Zon doet dit door haar familiale factor naar voren te schuiven in hun winkelinrichting. De winkel zelf bestaat uit een grote open inkomhal met een bar die in contact staat met doorzichtige kantoren. Zij willen door middel van deze inrichting vriendelijk overkomen naar de klant toe omdat het merendeel van de onderneming zichtbaar en toegankelijk is voor iedereen.

Wij willen overkomen als een familiaal bedrijf met een familiale sfeer. Dat is voor ons een héél belangrijk punt, zo niet het belangrijkste punt. (Bron: Van Zon)

Porsche Center Paal wenst deze openheid te garanderen door middel van correctheid en ervaring. Met correctheid bedoelt meneer Brialmont in de eerste plaats de correctheid op factuur. Men moet volgens hem eerlijk zijn ten aanzien van de klant en de klant duidelijk uitleggen waarom hij een bepaald bedrag moet betalen en wat hij in ruil krijgt voor dit bedrag. Verder hecht men binnen deze onderneming veel waarde aan ervaring. Klanten van Porsche Center Paal zijn meestal klanten die veel kennis hebben omtrent de werking van auto's omdat zij meestal sinds kleins af aan gepassioneerd zijn door het merk. Het personeel dat vervolgens in contact komt met de klant, moet natuurlijk zelf ook kennis hebben over het merk. Indien deze werknemer dan eventueel foutieve informatie doorspeelt naar de klant, kan hier een probleem ontstaan. Meneer Brialmont verklaart zelf dat hij het belangrijk vindt om problemen te vermijden in plaats van deze op te lossen.

Ik geef altijd aan mijn werknemers mee dat zij eerlijk moeten zijn ten aanzien van de klant en hem duidelijk moeten aantonen wat wij hun aanbieden. De klant van vandaag is niet "dom", hij weet dat het woord "gratis" niet meer bestaat. Vermijdt problemen is de waarde die ik hierbinnen hoog in het vaandel draag! (Bron: Porsche Center Paal)

Uit het interview met de onderneming Berghoff, blijkt dat zij algemene positiviteit hoog in het vaandel dragen. Mevrouw Rutten vindt het in eerste instantie belangrijk dat iedereen zich goed voelt op het werk. Dit kan men volgens haar als onderneming realiseren aan de hand van flexibiliteit. De werknemer moet de flexibiliteit krijgen vanuit de onderneming om zijn privéleven op een menselijke manier te kunnen combineren met het professioneel leven.

Als iemand zich goed in zijn vel voelt, gaat hij zich positiever gedragen ten aanzien van de klant. Flexibiliteit bestaat er bij ons om privé en professioneel zo goed mogelijk te kunnen combineren. (Bron: Berghoff)

Het grote verschil tussen de drie ondernemingen is, dat Porsche Center Paal en Van Zon hun centrale waarde meer gericht is naar een goed gevoel creëren bij de klant. Deze denkwijze komt overeen met de literatuur betreffende een klantgerichte organisatiecultuur. Volgens Shah et al. (2006) moet elke beslissing die genomen wordt beginnen bij de klant. Bij Berghoff hecht men in eerste instantie waarde aan het welzijn van de werknemer. Indien deze zich positiever gaat voelen in de onderneming gaat hij zich positiever opstellen ten aanzien van de klant. Vervolgens voelt de klant zich dan op zijn beurt meer aangetrokken tot de onderneming. De denkwijze van mevrouw Rutten komt volledig overeen met de tweede uitspraak van Shah et al. (2006); de werknemers zorgen voor de belangen van de klant.

Werknemers zijn in de meeste gevallen de eerste persoon waarmee een klant in contact komt met de onderneming. Aangezien dit onderzoek een toetsing voorziet van de praktijk, is het interessant om te onderzoeken hoeveel aandacht de ondernemingen in kwestie spenderen aan dit contact. Aan de zaakvoerders zijn vragen gesteld, waarvan de antwoorden meer inzicht bieden over welke normen een werknemer moet naleven en of deze normen in de praktijk ook toegepast worden.

Allereerst is het belangrijk om normen duidelijk op te stellen en vervolgens te communiceren naar de werknemers. Slechts een van de drie bevroegde ondernemingen doet dit in de praktijk. Van Zon voorziet interne opleidingen aan hun werknemers, waarin uitgelegd wordt hoe een werknemer zich moet gedragen ten opzichte van een klant. Eens deze normen zijn gecommuniceerd, is het van belang dat men binnen de onderneming ook controleert of deze normen worden nageleefd door de werknemers. Uit het interview met mevrouw Van Zon bleek dat binnen deze onderneming controles gebeuren op dit gedrag door de rechtstreekse teamverantwoordelijke. Deze persoon krijgt de verantwoordelijkheid om werknemers duidelijk te maken wat van hun verwacht wordt in bepaalde situaties.

Elk team heeft een teamverantwoordelijke. In deze functie zit een groot stuk verantwoordelijkheid aangezien deze persoon tegen werknemers moet vertellen welk gedrag wel en niet past in bepaalde situaties. Zij gaan hierop ook controleren. (Bron: Van Zon)

De bevroegde onderneming Berghoff communiceert enkel bij de aanwerving van nieuwe medewerkers, dat zij het persoonlijk contact met de klant als prioriteit zien. Binnen deze onderneming geldt een regel die toegepast moet worden wanneer een werknemer een mail krijgt. De werknemer in kwestie moet dan diezelfde dag al een antwoord geven aan deze klant. Dit antwoord mag volledig zijn, maar mag ook bestaan uit een antwoord waarin de werknemer verklaart dat de klant een uitgebreid antwoord mag verwachten binnen een week tijd. Verder voorziet Berghoff geen training voor werknemers over hoe ze zich moeten gedragen ten aanzien van de klant. Indien het onderzoek deze vraag koppelt aan de bevroegde ondernemingen Porsche Center Paal en Berghoff, blijken dergelijke normen ook hier niet aanwezig. Beide ondernemingen verklaren dat zij zich

berusten op de ervaring van de werknemer en gaan ervan uit dat de werknemer weet hoe hij moet omgaan met de klant. Dergelijke controlemomenten, zoals bij onderneming Van Zon, zijn ook bij de andere twee bevroegde ondernemingen niet van toepassing. Mevrouw Rutten verklaart verder nog dat zij en haar personeel binnen de onderneming op een open bureel werken. Hierdoor kan zij meteen ingrijpen indien er een onenigheid is tussen de klant en de werknemers.

In het begin was mijn personeel daar niet voor opgeleid. Na 15 jaar heb ik de juiste mensen op de juiste plaats die weten wat ze moeten doen. (Bron: Porsche Center Paal)

Wat de verwachtingen zijn en hoe zij moeten omgaan met de klant gebeurt echt door ervaring. (Bron: Berghoff)

De derde en laatste opvatting van Shah et al. (2006) betreffende de organisatiecultuur van een klantgerichte onderneming, is de manier hoe een onderneming naar marketing kijkt. Een klantgerichte onderneming moet volgens Shah et al. (2006) marketing eerder zien als een investering in plaats van een kost. De casestudie wenst na te gaan welke standpunten de bevroegde ondernemingen hieromtrent innemen. Algemeen blijkt uit de interviews dat alle drie ondernemingen marketing zien als zowel een investering, maar ook als een kost. Marketing is voor hun een mix van beiden. Uit diepgaande vragen blijkt dat er bij al de bevroegde ondernemingen een vast budget voorhanden is in het begin van het jaar. Dit budget dient om vaste marketingactiviteiten uit te voeren. Indien er zich dan een bepaalde opportuniteit voordoet, delen de drie bedrijven dezelfde mening om in dat geval budget vrij te maken en te investeren in die opportuniteit. Berghoff zelf zag bijvoorbeeld de éénmalige kans om te investeren in een bekend televisieprogramma. Op dat moment was er geen ruimte in het budget, maar hebben zij toch op deze buitenkans ingespeeld omdat het hun een enorme naamsbekendheid ging opleveren.

Als je enerzijds puur naar het budget moet kijken, ga je neen zeggen, maar anderzijds zie je daar een opportuniteit in. (Bron: Berghoff)

Wij maken in het begin van het jaar een budget op, waarop wij ons het hele jaar gaan baseren. Dit kan wel fluctueren naargelang wat er gebeurt tijdens dat jaar. (Bron: Van Zon)



## Bouwsteen 2: organisatiestructuur

De organisatiestructuur wordt, zoals reeds beschreven in de literatuurstudie, gedefinieerd als de manier waarop activiteiten en taken binnen een organisatie verdeeld worden over de verschillende afdelingen en werknemers. Bij een klantgerichte onderneming dienen al deze verschillende departementen onderling met elkaar afgestemd te zijn. Een klantgerichte onderneming kan men beschrijven als een samensmelting van al de verschillende afdelingen die als een goed geheel samenwerken met elkaar. Om de activiteiten van een onderneming zo goed mogelijk te kunnen afstemmen met elkaar is communicatie binnen een onderneming van essentieel belang. De casestudie biedt antwoorden over de manier waarop de organisatiestructuur binnen de bevraagde ondernemingen georganiseerd is en hoe deze bedrijven intern communiceren.

Allereerst is het van belang om een beeld te schetsen over hoe elke organisatie gestructureerd is. Het onderzoek voorziet per onderneming een organigram waaruit men kan afleiden welke afdelingen er binnen elke organisatie aanwezig zijn. Deze organigrammen staan opgelijst in bijlagen (bijlage 4-6). Aangezien dit onderzoek zich specifiek focust op Limburgse KMO's, heeft elke onderneming een redelijk horizontale structuur omwille van de bedrijfsgrootte. Dit betekent dat de structuur redelijk eenvoudig is en er weinig verschillende afdelingen zijn tussen de zaakvoerder en de werknemers.

Wij zijn een kleine KMO, waardoor onze structuur heel vlak is. (Bron: Berghoff)

Wij werken met een vrij platte structuur. Dit omdat je in een KMO werkt. (Bron: Porsche Center Paal)

Het is bij ons echt een kleine piramide. Ik heb een algemeen overkoepelende functie. (Bron: Van Zon)

In het algemeen beschikt Porsche Center Paal over een twintigtal werkkrachten die onderverdeeld zijn in drie verschillende afdelingen, namelijk de boekhouding, de afdeling na verkoop en de afdeling verkoop. Elke afdeling beschikt verder nog over verschillende onderverdelingen. Zo heeft de na verkoopmanager de leiding over het magazijn, het atelier en de adviseurs. Binnen Porsche Center Paal voorziet men een functie als klachtenadviseur. Deze persoon dient te luisteren naar klachten van bepaalde klanten en probeert hier mogelijk een oplossing voor te bieden. Dit is de enige specifiek klantgerichte functie binnen Porsche Center Paal. Verder wordt er in de afdeling verkoop gewerkt met verkoopmanagers. Uit de literatuurstudie blijkt dat dit typerend productgerichte functies zijn. (Bijlage 4)

De grootste onderneming die bevraagd is tijdens dit empirische onderzoek is Van Zon. Zij beschikken over een personeelsbestand van meer dan 50 personen. De structuur van deze onderneming is zeer uitgebreid en is onderverdeeld in verschillende afdelingen. Aan het hoofd van elke afdeling heeft een directeur de algemene leiding over de verschillende onderverdelingen binnen die afdeling. De financieel directeur heeft de leiding over de afdeling financiën, personeelszaken en administratie. De commercieel directeur is verantwoordelijk voor zowel de interne als externe sales, de

vertegenwoordigers en de chauffeurs. De aankoopdirecteur moet toezicht houden over het magazijn en de aankoopafdeling. Verder is er nog een marketing- en een IT-directeur die verantwoordelijk zijn over hun afdeling in het algemeen. In deze onderneming is er een Chinese tolk aanwezig. Haar takenpakket is deels gericht op het onderhouden van klantenrelaties. Deze persoon is enkel verantwoordelijk voor de Chinese klanten. Een specifieke functie voor het onderhouden van Nederlandstalige klanten is verder niet aanwezig binnen deze structuur. Er wordt wel uitgebreid gewerkt met productgerichte functies zoals vertegenwoordigers en verkoopmanagers. (Bijlage 5)

Berghoff is de kleinste bevroegde onderneming en telt slechtst 10 werknemers. De onderneming is onderverdeeld in vier verschillende afdelingen: sales, administratie, magazijn en de afdeling onderhoud. Gelijkaardig met de voorgaande ondernemingen, heeft elke afdeling binnen Berghoff een verantwoordelijke. De afdeling sales heeft bijvoorbeeld een commercieel directeur die naast zijn commercieel assistent ook al de vertegenwoordigers moet coördineren. Ook binnen deze onderneming worden voornamelijk productgerichte functies ingevuld. (Bijlage 6)

Tot op heden zijn er bij alle drie ondernemingen nog geen specifieke functies aanwezig die de klantrelaties dienen te onderhouden. Zij gaan ervan uit dat iedereen binnen de onderneming zorg moet dragen voor de klant. Bij Van Zon krijgt de commercieel directeur specifiek de taak om klanten op te vangen op momenten dat er vragen of problemen ontstaan. Deze taak wordt binnen de onderneming Porsche Center Paal ingevuld door de klachtenadviseur. Binnen de onderneming Berghoff zijn er geen specifieke functies die dergelijke taken moeten vervullen. Zij gaan ervan uit dat iedereen die in contact komt met een tussenhandelaar, de relatie met deze persoon of organisatie zo goed mogelijk dient te onderhouden.

Wij hebben enkel een commercieel directeur die rondom het principe klantgericht handelen specifieke taken heeft, maar om echt te zeggen dat er een functie is die enkel daarvoor is opgericht, neen. Iedereen in ons salesteam moet klantgericht handelen. (Bron: Van Zon)

Zaakvoerster Van Zon Marion verklaart in het interview dat er een zeer nauwe samenwerking is tussen de verschillende afdelingen onderling. Elke afdeling moet enerzijds intern communiceren binnen de eigen afdeling, maar moet anderzijds ook communiceren met de verschillende afdelingen. Deze onderlinge communicatie is volgens mevrouw Van Zon cruciaal voor de goede samenwerking. Dit komt omdat binnen de onderneming Van Zon elke afdeling aan elkaar vasthangt en niet kan functioneren zonder de andere afdelingen. Deze communicatie gebeurt veelal via persoonlijk contact tussen de werknemers, maar het gebruik van mails en telefonische gesprekken kan men niet wegcijferen binnen deze onderneming.

De cirkel hangt in deze onderneming zo aan elkaar vast, dat de ene afdeling niet zonder de andere afdeling kan functioneren. Daar moet dus wel een degelijke communicatie voorhanden zijn. Dit gebeurt nog steeds via mail, telefoon en face-2-face. (Bron: Van Zon)

Om het intern communicatiebeleid meer uit te diepen, voorziet dit onderzoek meer inzichten omtrent de manier van communiceren. Binnen alle drie bevroegde ondernemingen communiceren de

verschillende afdelingen met elkaar via zowel persoonlijk als telefonisch contact en vaak gebeurt dit ook via mail. Verder legt elke onderneming vergaderingen op voorhand vast. Tijdens zo een vergadering wordt er onderling gecommuniceerd tussen de verantwoordelijken van een of meerdere afdelingen. Een voorbeeld hiervan is de wekelijkse meeting tussen de magazijnverantwoordelijke en het salesteam van onderneming Berghoff.

Dergelijke vergaderingen kunnen gelinkt worden aan de theoretische bevindingen omtrent het gebruik van functionele teams. Zo een team bestaat uit verantwoordelijken uit verschillende afdelingen die onderling communiceren met elkaar. Dit zal de samenwerking binnen de onderneming bevorderen (Lopes Pimenta et al., 2014). Bij de onderneming Van Zon wordt er bijvoorbeeld om de 14 dagen een directiemeeting georganiseerd. Dit directieteam bestaat uit 4 personen; Marion Van Zon, de financieel directeur, de commercieel directeur en de aankoopdirecteur (zie bijlage 5). Elk van deze directeuren heeft dan nog een maandelijkse vergadering met de verschillende verantwoordelijken binnen zijn eigen afdeling. Dit zorgt ervoor dat er binnen de onderneming Van Zon veel ruimte is voor communicatie en er zo gewerkt wordt als een hecht team.

Wij hebben sowieso om de 14 dagen een directiemeeting. Om de 4 weken heeft de externe sales een vergadering, ook de interne sales heeft zo een vergadering. 1 keer om de 4 weken zit iedereen wel een keer samen rondom een tafel. Dit is vooral om dagelijkse lasten en problemen op tafel te leggen en hierrond te communiceren. (Bron: Van Zon)

Zaakvoerder Brialmont Thierry benadrukt meermaals het belang van een goede communicatie gedurende het interview. Hij verklaart dat communicatie een directe invloed zal hebben op hoe klantgericht een onderneming handelt. De communicatie binnen zijn onderneming stimuleert hij door de maandelijkse vergaderingen tussen de verschillende departementen. Verder vindt hij het ook belangrijk dat hij regelmatig op informele momenten een gesprek aangaat met zijn werknemers. Deze gesprekken voert hij om iedereen op dezelfde golflengte te houden.

Ik kan niet genoeg benadrukken wat communicatie doet aan klanttevredenheid. Je moet ervoor zorgen dat iedereen met de neus in dezelfde richting staat. (Bron: Porsche Center Paal)





### Bouwsteen 3: de processen

Binnen dit onderzoek worden de processen beschreven als al de activiteiten die de organisatie uitvoert om haar vooropgestelde doelen te behalen. De casestudie is gebaseerd op het theoretisch model van Payne en Frow (2005) en tracht de praktische toepassing van dit model te onderzoeken. Dit model komt tot de conclusie dat er in totaal 5 noodzakelijke processen nodig zijn voor een klantgerichte organisatie. (1) Het strategie ontwikkelingsproces, (2) het waarde creatieproces, (3) het multichannel integratieproces, (4) het informatiemanagementproces, (5) het prestatiebeoordelingsproces (Payne & Frow, 2005). De toepassing van de eerste vier processen in de realiteit wordt onder deze bouwsteen (bouwsteen 3: de processen) uitgebreid onderzocht. Het prestatiebeoordelingsproces wordt, zoals in de literatuurstudie, geklasseerd onder bouwsteen 4: de statistieken en prestatie indicatoren.

#### Het strategie ontwikkelingsproces:

Allereerst is het van belang om na te gaan in welke sector de bevroegde onderneming zich bevindt en wie haar klanten in deze context zijn. Porsche Center Paal is actief in de automobielsector en biedt het exclusieve merk Porsche aan. De voornaamste doelgroep die zij voor ogen hebben, zijn klanten met een leeftijd tussen de 40 en 50 jaar. Zij richten zich specifiek op deze groep klanten aangezien zij een relatief duur product aanbieden en klanten moeten eerst een aanzienlijke kapitaalsom bezitten.

70 tot 80 procent van onze klanten zijn nog steeds klanten tussen de 40 en 50 jaar. Voor deze mensen was het ongrijpbaar toen ze jong waren, maar nu kunnen ze zich zo een auto veroorloven en help ik hun met het realiseren van hun droom. (Bron: Porsche Center Paal)

De ondernemingen Berghoff en Van Zon verkopen aan tussenhandelaars. Dit betekent dat zij hun producten verkopen aan andere winkels of leveranciers, waardoor zij een grootverdelers zijn in hun sector. Berghoff is een groothandel in keukengerief zonder stekker en Van Zon is een groothandel in voeding en toebehoren.

Berghoff probeert partnerships aan te gaan met haar klanten om enerzijds hun producten te verkopen aan een breder publiek en anderzijds om snel in te spelen op eventuele trends op de markt. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met een producent die gespecialiseerd is in afzuigapparaten. Door deze samenwerking zagen zij dat de traditionele afzuigkap boven het fornuis in de toekomst zal verdwijnen. Deze wordt vervangen door een afzuigstelsel in het fornuis. Zo een toekomstige verandering zorgt ervoor dat Berghoff nu al onderzoek doet naar het ontwikkelen van een nieuw product dat perfect combineert met dergelijk afzuigstelsel.

Mevrouw Van Zon verklaart aan het onderzoek dat zij actief zijn in een heel dynamische en diverse sector. Hun klanten variëren van kleine frituren tot grote brasseries. De sector zelf is voortdurend in beweging, waardoor Van Zon moet inspringen op mogelijke veranderingen op de markt. Zij proberen trends te achterhalen door een samenwerking aan te gaan met enkele *trendwatchers* en

foodservicebureaus. Deze ondernemingen zijn gespecialiseerd in het onderzoeken van trends en zorgen ervoor dat Van Zon tijdig kan inspelen op fluctuaties in de markt.

Wij moeten constant vernieuwen en zoeken naar nieuwe uitdagingen. Nieuwe omzet halen wij niet meer in de traditionele markt. Je probeert echt wel als onderneming vooruit te kijken naar nieuwe trends en verder ga je dan beslissen waarop je gaat inzetten. (Bron: Van Zon)

#### Het waarde creatieproces:

Uit bovenstaande bevindingen kan het onderzoek afleiden dat de bevroegde ondernemingen een duidelijk beeld kunnen schetsen over hun sector en bijhorende klanten. Echter is het ook belangrijk om de klant te betrekken met de strategie van het bedrijf. Een klantgerichte onderneming zou in theorie de klant moeten zien als een soort coproductent (Payne & Frow, 2005). Dit betekent dat de klant betrokken wordt met de processen van de onderneming. De onderneming houdt zo meer rekening met de behoeften van de klant en zal hier gericht op kunnen inspelen.

Uit het interview met de onderneming Van Zon blijkt dat klanten regelmatig vragen naar een productsoort die nog niet verkrijgbaar is in de winkel. Van Zon gaat ervan uit dat zij al een zeer uitgebreid assortiment aanbieden aan de klant, maar dergelijke vragen worden wel in overweging genomen. Indien het gevraagde product nog niet verkrijgbaar is bij Van Zon en er geen andere vergelijkbare producten voorhanden zijn, zal Van Zon dit product meteen in het assortiment opnemen.

Ons assortiment is al heel uitgebreid. Als een klant een artikel vraagt dat nog niet in ons assortiment aanwezig is, dan zouden wij dat onmiddellijk aankopen. (Bron: Van Zon)

Als het gevraagde product al aangeboden wordt in de winkel, maar in een verschillend merk dat niet overeenkomt met het gevraagde merk van de klant. Dan zal Van Zon eerst de klant proberen te overtuigen om een reeds aangeboden product te kopen. Dit gebeurt aan de hand van inspiratiechefs die in de winkel gerechten klaarmaken voor de klant. Indien de klant na dergelijke kooksessie nog niet overtuigd is en deze aanzienlijke volumes wilt kopen, gaat Van Zon dit product aanbieden in de winkel.

Wij gaan eerst proberen de klant door middel van onze inspiratiechefs te overtuigen om toch te kiezen uit de producten die momenteel in de winkel aanwezig zijn. Als hij dit dan nog niet overtuigend vindt en hij in grote volumes aan wilt kopen, dan komt dit product er ongetwijfeld bij. (Bron: Van Zon)

De onderneming Berghoff zorgt ervoor dat haar klanten een bepaalde invloed kunnen uitoefenen op de productie van de aangeboden goederen. Mevrouw Rutten geeft tijdens het interview aan dat zij luisteren naar hun partners. Deze informatie gaan zij doorgeven aan de hoofdzetel van Berghoff die op basis hiervan nieuwe producten probeert te ontwikkelen. Partners kunnen zo hun behoeften duidelijk maken aan Berghoff, maar de beslissing om een product te ontwikkelen of aan te passen gebeurt op een hoger niveau.

Indien er klanten zijn die een specifiek product nodig hebben gaan wij er alles aan doen om dat product op de markt te brengen. Als wij meerdere vragen krijgen over bepaalde producten geven wij dat ook door. Als dit dan in andere landen bijvoorbeeld ook zo is, dan wordt hiervoor een oplossing gezocht. (Bron: Berghoff)

Bij Porsche Center Paal krijg de klant de mogelijkheid om zijn gekozen auto te personaliseren. Deze personalisatie gaat zo ver dat Porsche naar de buitenwereld toe communiceert dat er geen twee identieke Porsches bestaan. De klant kiest dus uit een model en kan dit model dan aanpassen naar eigen wens aan de hand van talrijke opties.

De opties binnen Porsche zijn enorm vooruitstrevend. Er zijn zoveel mogelijkheden. Dit is geen anekdote, maar bij Porsche zeggen we dat er geen twee Porsches hetzelfde zijn. (Bron: Porsche Center Paal)

#### Het multichannel integratieproces & informatiemanagementproces:

Belangrijk binnen de processen van de onderneming is de communicatie naar de klant toe. Dit onderzoek voorziet enkele praktische voorbeelden van de manier waarop de bevroegde ondernemingen communiceren met hun klanten. Enerzijds wordt er dieper ingegaan op de verschillende kanalen die de ondernemingen gebruiken om te communiceren. Anderzijds wordt er gekeken naar de hoeveelheid en frequentie van deze communicatie naar de klant toe.

De bevroegde ondernemingen communiceren alle drie via persoonlijk contact, mail, Instagram en Facebook. De onderzochte kanalen en het bijhorende gebruik hiervan wordt voorgesteld in tabel 2. Mevrouw Van Zon Marion beheert de Facebookpagina zelf. Zij is verantwoordelijk voor het sociale mediabeleid en reageert zelf met haar persoonlijk account op reacties en vragen van klanten. De klant gaat zo het gevoel hebben dat hij persoonlijk geholpen wordt door de zaakvoerster en gaat dit persoonlijk contact appreciëren en waarderen volgens mevrouw Van Zon.

Er komen heel veel vragen en aanvragen binnen via de Facebookpagina. Dit doe ik echt allemaal zelf. Ik heb echt het gevoel dat het een meerwaarde is voor mijn klanten, dus ik ga het nog niet afgeven. (Bron: Van Zon)

Verder werkt de ondernemingen Van Zon met een nieuw intern platform voor haar klanten. Dit platform zal informatie geven over waar een levering zich bevindt. Het systeem zal een sms bericht versturen naar de klant op het moment dat de transporteur vertrekt bij de onderneming. Hierdoor gaan de klanten informatie krijgen en voorkomt Van Zon dat de klant zelf gaat bellen of mailen indien zijn bestelling nog niet is aangekomen.

Berghoff werkt, in tegenstelling tot de andere twee ondernemingen, wel met het platform LinkedIn. Volgens mevrouw Rutten communiceert Berghoff via LinkedIn omdat hun focus op B2B klanten ligt. Zij hebben via een mail op LinkedIn een van hun huidige grootste klanten kunnen overtuigen om een samenwerking op te starten. Dit komt omdat mails op LinkedIn volgens haar veel meer gelezen worden in vergelijking met de traditionele mails. Traditionele mails worden nog steeds opgesteld bij

Berghoff, maar hiervoor gebruiken zij een programma dat hun extra informatie geeft. Zij kunnen aan de hand van dit programma zien wie welke mail heeft geopend en dus interesse heeft in de producten.

Een van onze grootste klanten is Bofrost, deze heb ik ooit binnengehaald dankzij LinkedIn. Dit omdat het een perfect communicatiemiddel is. Een LinkedIn mail wordt volgens mij veel meer gelezen ten opzichte van een gewone mail. (Bron: Berghoff)

Een interessant gegeven is dat Porsche Center Paal enkel communiceert naar de eindklant toe. De onderneming Van Zon focust zich met haar communicatie eerder op de tussenhandelaren die zij willen bereiken. Berghoff communiceert daarentegen naar beiden. Dit houdt in dat hun communicatie via mails, telefonisch contact en LinkedIn voornamelijk gefocust is op het informeren van de tussenhandelaar. De communicatieplatformen Instagram en Facebook zijn gericht op het genereren van naamsbekendheid bij zowel de tussenhandelaar alsook de eindklant.

	<b>Van Zon</b>	<b>Berghoff</b>	<b>Porsche Center Paal</b>
<i>Mail</i>	✓	✓	✓
<i>Instagram</i>	✓	✓	✓
<i>LinkedIn</i>	✗	✓	✗
<i>Twitter</i>	✗	✗	✗
<i>Facebook</i>	✓	✓	✓
<i>Telefonisch</i>	✓	✓	✓

**Tabel 2: Communicatiekanalen betreffende de bevraagde ondernemingen.**

Vervolgens biedt dit onderzoek een inzicht in de frequentie en hoeveelheid *content* die gecommuniceerd wordt richting de klant. Content wordt in deze casestudie gedefinieerd als al de publicaties vertrekkende vanuit een onderneming met als doel de klant te informeren. In dit onderzoek wordt het gebruik van drie platformen onderzocht, namelijk mailing, Facebook en Instagram.

Uit de interviews blijkt dat de drie bevraagde organisaties een andere mailingtactiek toepassen. Porsche Center Paal stuurt maandelijks een mail naar al haar klanten die gedurende de afgelopen 10 jaar een aankoop bij hun geplaatst hebben. In deze mails geven zij meer informatie over de extra diensten die zij aanbieden en kunnen klanten zich inschrijven voor specifieke evenementen. Bovenop deze mail sturen zij dit klantenbestand ook nog een driemaandelijks magazine op, genaamd de Porschist. In dit magazine staan uitgebreide artikels die allemaal een link hebben met de Porsche cultuur.

Beste Porschist,

In dit nummer draait alles om de X-factor. Dat ongrijpbare element dat dingen of personen gewoonweg onweerstaanbaar maakt.

...

(Bron: Porsche Center Paal)

Van Zon maakt daarentegen gebruik van een kortere tijdspanne tussen twee mails. Zij verzenden wekelijks een mail naar al hun klanten. Deze mails trachten de klanten op de hoogte te houden van acties en promoties binnen de winkels. Mevrouw Van Zon kiest er bewust voor om geen nieuwsbrieven in deze wekelijkse mail naar klanten te sturen. Dit omdat zij zelf nooit nieuwsbrieven leest en deze eerder overbodig vindt.

De wereld herken je aan jezelf. Misschien lezen mensen dat, maar ik totaal niet. (Bron: Van Zon)

Uit het interview met mevrouw Rutten blijkt, dat binnen Berghoff dergelijke tactiek op basis van tijdstippen niet gebruikt wordt. Zij versturen regelmatig mails naar klanten met daarin nieuwigheden die op de markt verschijnen. Verder worden er automatisch catalogussen opgestuurd naar de klant indien deze reeds een product gekocht heeft bij Berghoff.

Vervolgens biedt dit onderzoek meer inzicht in de hoeveelheid content die geplaatst wordt op de sociale mediaplatformen Facebook en Instagram. Al de bevraagde ondernemingen zijn actief op beiden platformen. De berichten en foto's die hierop verschijnen worden niet uitbesteed aan een marketingkantoor, maar worden zelf door de ondernemingen geplaatst. Enkel Porsche Center Paal verklaart dat zij een evenementenbureau onder de arm neemt ter voorbereiding van enkele grote evenementen zoals de lancering van een nieuw model. Gedurende het onderzoek is er nagegaan hoeveel berichten er gedurende de maand maart en april van het jaar 2019 geplaatst zijn op beiden platformen (Zie tabel 3 en tabel 4).

De onderneming Van Zon plaatst in vergelijking met de andere twee ondernemingen het minst aantal berichten op het platform Facebook gedurende de twee onderzochte maanden. Van Zon heeft tijdens deze maanden slechts 14 berichten online geplaatst in vergelijking met de twee andere ondernemingen die beiden 23 berichten geplaatst hebben. Op het platform Instagram blijkt Berghoff echt de minst actieve te zijn. Zij hebben gedurende de twee onderzochte maanden slechts 5 berichten online gezet in vergelijking met Van Zon en Berghoff die respectievelijk 10 en 11 foto's geplaatst hebben. Algemeen kent het aantal berichten op beide platformen voor alle drie ondernemingen een stijging. Tijdens de interviews wordt ook aangegeven door de zaakvoerders dat het belang van sociale media toeneemt en zij hierop meer willen inspelen.

De directe communicatie naar zowel de eindconsument als naar klanten toe is een groot voordeel van sociale media. Ik ben daar nu 10 jaar mee bezig en dat is ongelofelijk wat een bereik je daarmee kan behalen. (Bron: Berghoff)

Indien men vervolgens een beeld schetst van het aantal volgers, beschikt Berghoff over het grootste aantal volgers op beiden platformen. Op Facebook telt dit aantal 9452 en op Instagram volgen er 1498 mensen hun berichten. De verschillen onderling zijn redelijk klein op het platform Instagram in tegenstelling tot de grote verschillen tussen de pagina's op Facebook. Deze grote verschillen op Facebook zijn mogelijk ter verklaren door de onderlinge verschillen in datum van oprichting van de Facebookpagina's. Van Zon en Porsche Center Paal hebben hun Facebookpagina op respectievelijk 2 april en 17 september in het jaar 2015 opgericht. Berghoff is in vergelijking met de twee andere ondernemingen al veel langer actief op Facebook. Zij zijn namelijk begonnen met het plaatsen van content op 1 augustus 2009. Bij deze cijfergegevens wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de communicatie naar de tussenhandelaar en de communicatie naar de eindklant. Het onderscheid zou enkel betrekking hebben op de ondernemingen Van Zon en Berghoff aangezien zij producten leveren aan tussenhandelaars die hun producten verder verkopen.

	<b>Van Zon</b>	<b>Berghoff</b>	<b>Porsche Center Paal</b>
<i>Facebook: maart '19</i>	7	9	10
<i>Facebook: april '19</i>	7	14	13
<b>TOTAAL</b>	14	23	23
<b>Aantal volgers</b>	<u>4361</u>	<u>9453</u>	<u>2013</u>
<i>Oprichting profiel</i>	02/04/2015	01/08/2009	17/09/2015

**Tabel 3: Berichtgeving op het platform Facebook**

	<b>Van Zon</b>	<b>Berghoff</b>	<b>Porsche Center Paal</b>
<i>Instagram: maart '19</i>	4	1	5
<i>Instagram: april '19</i>	6	4	6
<b>TOTAAL</b>	10	5	11
<b>Aantal volgers</b>	<u>989</u>	<u>1498</u>	<u>1275</u>
<i>Oprichting profiel</i>	17/08/2017	13/03/2015	21/11/2016

**Tabel 4: Berichtgeving op het platform Instagram**

#### Bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren

Na een grondig onderzoek van de drie voorgaande bouwstenen is het belangrijk om na te gaan hoe de bevroegde ondernemingen hun prestaties beoordelen. Uit de interviews blijkt dat iedere onderneming zijn eigen prestaties beoordeelt aan de hand van enkele *KPI's* (Key Performance Indicators) of prestatie indicatoren.

De onderneming Porsche Center Paal hecht veel belang aan de hoeveelheid omzet per afdeling. Meneer Brialmont kijkt elke maand naar de omzet per afdeling in plaats van naar de totale omzet van zijn onderneming. Hij doet dit om een vollediger beeld te krijgen van de prestaties binnen zijn organisatie. Stel dat een bepaalde afdeling op het einde van de maand een onverwachte omzetverandering kent, gaat hij deze verandering meteen kunnen onderzoeken. Naast de indicator omzet, worden ook de kosten, de winst, de stockrotatie en de rendabiliteit van de organisatie beoordeelt. Al de *KPI's* die toegepast worden binnen deze onderneming zijn productgericht.

Zelf maakt Porsche Center Paal geen gebruik van klantgerichte indicatoren, maar Porsche België doet dit wel voor iedere verdeler. Porsche België heeft een callcenter dat 30% tot 40% van al haar klanten telefonisch gaat benaderen. Dit callcenter gaat een 15-tal vragen stellen over hoe de klant geholpen is tijdens een aankoop of een onderhoud, bij een specifieke Porsche verdeler. Aan de hand van deze resultaten, reiken zij ieder jaar de "service excellence award" uit aan een van de Porsche verdelers in België. Porsche Center Paal heeft deze award al drie jaar op rij gewonnen.

U hebt een onderhoud laten doen en dan wordt u gebeld door dit callcenter. Zij stellen dan een 15-tal vragen. Hoe bent u geholpen? Heeft u een tas koffie gehad? Hebben zij u bij de voornaam aangesproken? Heeft u lang moeten wachten? Uw eerste telefonisch contact hoe verliep dat? Heeft u uw wagen op tijd teruggekregen? Enfin, een 15-tal vragen die ze stellen en dat is de beoordeling. Dat doen ze in zowel de verkoop als in de na verkoop. (Bron: Porsche Center Paal)

Binnen de onderneming Berghoff is de marge op verkoop hun belangrijkste *KPI*. Zij maken totaal geen gebruik van eender welke klantgerichte prestatie indicator. Klanttevredenheid wordt enkel subjectief nagegaan op basis van mails of reacties die zij vernemen op evenementen en beurzen. Men gaat binnen deze onderneming ervan uit dat wanneer een product goed verkoopt, dit product gewild is bij de klanten omdat zij tevreden zijn over de werking van het product.

Wij kijken naar welke producten het beste verkopen en daar leiden wij dan de klanttevredenheid van af. (Bron: Berghoff)

Mevrouw Van Zon Marion verklaart aan dit onderzoek dat zij binnen de onderneming Van Zon een heel uitgebreid pakket aan prestatie indicatoren analyseren. Er wordt op voorhand een winstmarge per winkel vastgelegd en dat doel dient men op het einde van het boekjaar te behalen. Verder stellen zij binnen deze onderneming nog enkele andere zeer uiteenlopende doelen op. Zo gaat elke vestiging, gedurende een bepaalde periode, werken rondom een vooropgesteld thema. Het thema



voor de vestigingsmanagers is dit jaar gebaseerd op reuk en derving. De bedoeling hiervan is dat elke vestiging op het einde van de periode het derving percentage in zijn winkel omlaag krijgt. De set indicatoren waarmee Van Zon zijn prestaties analyseert is uitgebreider en meer specifiek in vergelijking met de andere bevraagde ondernemingen. Echter zijn dit allemaal voorbeelden van productgerichte indicatoren. De enige klantgerichte indicator die Van Zon gebruikt, is een principe gebaseerd op basis van sterren. Indien een chauffeur een pakketje aflevert bij de klant, mag die klant beslissen hoeveel sterren hij toekent aan deze levering. In de winkel zelf wordt dergelijk systeem nog niet gebruikt.

Als een chauffeur bij de klant komt, moet die klant aftekenen en kan hij ingeven hoeveel sterren wij krijgen voor die levering. Over het algemeen zitten wij daar heel goed, maar in de winkel heb ik dit nog nooit gemeten. (Bron: Van Zon)

Bij al de bevraagde ondernemingen werkt men met verkoop- en productmanagers. Opvallend is dat binnen de ondernemingen deze werknemers niet alleen op aantallen geëvalueerd worden. Het merendeel van al de Porschedealers ter wereld, legt op voorhand objectieven vast betreffende de hoeveelheid opties per verkochte auto. Dit houdt in dat een verkoper beoordeeld wordt op basis van het aantal opties die hij verkoopt bovenop de verkoop van de auto zelf. Zaakvoerder Brialmont van Porsche Center Paal past dit niet toe bij zijn eigen verkopers. Deze verkopers dienen gericht vragen te stellen aan de klant, zodat zij kunnen nagaan welke opties de klant werkelijk wilt. Dit zorgt er volgens meneer Brialmont voor dat de klant volledige vrijheid krijgt bij het nemen van deze beslissing en tevreden is met de uiteindelijke aankoop.

Commercieel klinkt het vrij eigenaardig, maar ik vind het een sterk punt dat wij voor de verkopers geen objectief hebben in opties. Sommige dealers zeggen dat als je een Porsche verkoopt, je als verkoper minstens 10 000 euro aan opties bij moet verkopen. Dit doe ik niet! De verkoper moet in staat zijn om die vragen te stellen aan de klant om na te gaan waar de klant nog extra in wilt investeren. (Bron: Porsche Center Paal)

De ondernemingen Van Zon en Berghoff werken ook met dergelijke verkoop- en productmanagers. Deze worden enerzijds beoordeeld op basis van hun verkochte aantal stuks en anderzijds op basis van het behoud van klanten in hun klantenportefeuille. Het productgericht principe van verkoop- en productmanagers wordt zo gecombineerd met een klantgerichtere aanpak. Bij de onderneming Van Zon krijgen deze werknemers de taak om de huidige klanten tevreden te stellen en tevens nieuwe klanten aan te trekken tot de onderneming. Bij Berghoff dienen deze verkopers naar de klant te gaan en hen advies te geven omtrent de inrichting van hun winkel. Mevrouw Rutten geeft zelf aan dat hun werknemers dan niet bezig zijn met het verkopen van goederen, maar door deze inzet creëren ze een band met de klant. Dit loont voor Berghoff op termijn, aangezien de opnieuw ingerichte winkel producten van Berghoff naar voren zal schuiven en meer verkoop zal genereren.

Onze salesman moet dan eigenlijk een dag helpen met de producten uit en in te laden. Eigenlijk verkoopt die persoon een hele dag niet, maar het loont zich uiteindelijk achteraf wel. Dit omdat die winkel dan veel beter onze producten gaat doorverkopen. (Bron: Berghoff)

Tot slot blijkt uit de interviews dat elke bevroagde onderneming min of meer een beeld heeft over de tijdspanne tussen twee aankoopmomenten van een gemiddelde klant. Bij Porsche Center Paal koopt een gemiddelde klant een nieuwe wagen om de vijf à tien jaar. Klanten die na 10 jaar geen nieuwe aankoop plaatsen of geen herstellingen meer laten doen bij deze onderneming worden uit het klantenbestand verwijderd. Bij de onderneming Berghoff plaatsen kleine klanten een à twee keer per maand een kleine bestelling in tegenstelling tot grote ondernemingen die drie à vier keer per jaar een grote bestelling plaatsen. De onderneming Van Zon beschikt over het meest complete beeld betreffende het aankoopgedrag van een gemiddelde klant in vergelijking met de twee andere bevroagde organisaties. Klanten van de onderneming Van Zon komen gemiddeld een à twee keer per week winkelen. Een bestelling die geleverd wordt bedraagt gemiddeld 600 euro per levering. Een aankoop die gedaan wordt in de winkel kost gemiddeld 400 euro. Uit bovenstaande cijfergegevens blijkt dat al de bevroagde ondernemingen wel een gedeeltelijk beeld kunnen schetsen over het aankoopgedrag van hun gemiddelde klant. Deze gegevens zouden als basis gebruikt kunnen worden om berekeningen verder uit te diepen betreffende klantgerichte prestatie indicatoren.



**Tabel met gebruikte informatiebron per bevraagde onderneming**

<b>Onderneming</b>	<b>Informatiebron</b>	<b>Extra uitleg</b>
<i>Berghoff</i>	Interview	Informatie verkregen uit het interview met mevrouw Rutten Hilde (24/04/2019)
	Website	Beschikbare informatie op de website: <a href="http://www.berghoff.be/">http://www.berghoff.be/</a>
	Sociale media	Actief op: Facebook, Instagram en LinkedIn
	PowerPointpresentatie	Titel: Berghoff "België" werking
<i>Porsche Center Paal</i>	Interview	Informatie verkregen uit het interview met meneer Brialmont Thierry (08/04/2019)
	Website	Beschikbare informatie op de website: <a href="https://www.porsche.com/belgium-paal/">https://www.porsche.com/belgium-paal/</a>
	Sociale media	Actief op: Facebook en Instagram
	Video	Welkomstvideo op de website: <a href="https://www.porsche.com/belgium-paal/nl/aboutus/welcome/">https://www.porsche.com/belgium-paal/nl/aboutus/welcome/</a>
	Porschist	Magazine uitgestuurd door Porsche Center Paal. Editie: Februari/Maart 2019
	Folder	Folder met extra services voor klanten uitgestuurd door Porsche Center Paal. Titel: The ice experience
<i>Van Zon</i>	Interview	Informatie verkregen uit het interview met mevrouw Van Zon Marion (16/04/2019)
	Website	Beschikbare informatie op de website: <a href="https://www.vanzon.be/">https://www.vanzon.be/</a>
	Sociale media	Actief op: Facebook en Instagram
	PowerPointpresentatie	Titel: Presentatie VOKA
	Mail	Inleidende mail waarin de werking van de onderneming Van Zon in het kort beschreven wordt.

**Tabel 5: De verschillende informatiebronnen per onderneming**



## **Conclusie**

Aan de hand van een grondige literatuurstudie in combinatie met een empirisch onderzoek, biedt deze masterproef een antwoord op de centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: "Hoe klantgericht zijn Limburgse KMO's?". Klantgerichtheid is hierdoor de rode draad doorheen deze masterproef. Uit zowel academische literatuur en informatie uit de bedrijfs wereld blijkt dat meer en meer ondernemingen aandacht hechten aan een klantgericht beleid. Dit in tegenstelling tot een productgericht beleid dat beschouwd wordt als de meest traditionele vorm van handelen binnen een onderneming (Shah et al., 2006).

### **Conclusie deelvraag 1**

Door deze belangenverschuiving is het belangrijk om na te gaan welke verschillen er zijn tussen een klantgerichte en productgericht onderneming. Aan de hand van bestudeerde literatuur kan de eerste deelvraag beantwoord worden. De eerste deelvraag luidt als volgt: "Wat zijn de verschillen tussen een productgerichte en een klantgerichte onderneming?".

De basisfilosofie van een productgericht beleid houdt in dat de onderneming zich voornamelijk focust op de hoeveelheid verkochte producten gedurende een bepaalde periode. Hierdoor maakt het voor de onderneming niet uit wie deze producten koopt, maar wel hoeveel producten er verkocht worden. Kenmerkend voor dergelijke ondernemingen is dat er nauwelijks tot geen aandacht besteed wordt aan de werkelijke behoeften en eisen van de klant. Dit komt omdat deze organisaties vaak weinig tot geen communicatie hebben met hun klantenbestand. In de structuur van dergelijke organisaties vindt men meestal product- en verkoopmanagers terug. De prestaties van deze werknemers worden gemeten aan de hand van enkele hoeveelheidsindicatoren. Dit is tevens ook de methode hoe een productgerichte onderneming haar prestaties evalueert. Enkele hoeveelheidsindicatoren die gehanteerd worden binnen een klantgerichte onderneming zijn: het marktaandeel en de winstgevendheid per product, het aantal nieuwe producten, de omzet, de marge en de algemene winstgevendheid van de onderneming. Een productgerichte onderneming is dus over het algemeen transactioneel georiënteerd (Shah et al., 2006).

Gedurende de laatste decennia worden ondernemingen meer en meer bewust van het feit dat zij ook rekening moeten houden met de behoeften van hun klanten. Als onderneming betekent dit dat zij moeten gaan onderzoeken waar de klant belang aan hecht. Dit kunnen zij onderzoeken door een dialoog aan te gaan met hun klantenbestand. Zo krijgt de onderneming informatie over de interesses van de klant en kunnen zij hierop inspelen. Hierdoor zijn klantgerichte ondernemingen relationeel georiënteerd en wordt er slechts een beslissing genomen na een grondige analyse van de werkelijke klantbehoeften (Shah et al., 2006).

Verder is het belangrijk om huidige en potentiële klanten te betrekken met de processen van de onderneming, zodat deze een actieve rol krijgen binnen de onderneming (Pop et al., 2018). Een dergelijke rol is positief voor zowel de onderneming alsook voor de klant. Dit komt omdat de klant zich meer aangetrokken voelt tot de onderneming en de onderneming zelf de kans krijgt om winstgevendende klantenrelaties voor een lange termijn op te bouwen (Lucio Lamberti, 2013). In de

literatuur wordt er dan gesproken over duale waarde creatie. Het uiteindelijke doel van een klantgerichte onderneming is door middel van deze winstgevende klantenrelaties sneller en efficiënter te kunnen inspelen op trends in de markt (Farley & Webster, 1993; Payne & Frow, 2005).

## **Conclusie deelvraag 2**

Echter is het niet eenvoudig om te evolueren van een productgerichte naar een klantgerichte onderneming. Dit komt omdat er in totaal drie verschillende niveaus een invloed hebben op de werking van een organisatie, namelijk: het microniveau, het mesoniveau en het macroniveau (Pop et al., 2018). Binnen de literatuurstudie en het empirische onderzoek ligt de focus enkel op het microniveau. Dit komt omdat het microniveau toepasbaar is op al de organisaties; dit in tegenstelling tot de andere twee, die industrie en maatschappij afhankelijk zijn. Het microniveau van een klantgerichte organisatie bestaat uit vier bouwstenen: de organisatiecultuur, de organisatiestructuur, de processen en de prestatie indicatoren. Deze bouwstenen moeten alle vier klantgericht ingevuld worden om als basis te dienen voor een klantgerichte organisatie (Pop et al., 2018). De invulling van deze vier bouwstenen vormt de basis voor de tweede deelvraag die luidt: "Welke bouwstenen dragen bij tot een klantgerichte onderneming?".

### **Bouwsteen 1: organisatiecultuur**

Allereerst is het belangrijk om als onderneming een klantgerichte cultuur te hanteren. De cultuur van de onderneming wordt gedefinieerd als al de gedeelde waarden en overtuigingen die werknemers helpen om de werking van de organisatie te begrijpen. De organisatiecultuur van een klantgerichte onderneming kan opgedeeld worden in drie verschillende waarden en normen. Volgens Shah et al. (2006) dient iedere beslissing die genomen wordt te beginnen vanuit het standpunt van de klant. Dit betekent dat deze manier van handelen in de centrale waarde van de onderneming opgenomen moet worden. Vervolgens is het belangrijk dat de werknemers zorgen voor de belangen van de klant. Dit is cruciaal omdat werknemers in de meeste gevallen de verbindingspartij vormen tussen de klant en de onderneming. Hierdoor dient de onderneming duidelijk te communiceren naar de werknemers toe hoe zij beoogd worden zich te gedragen. Dit kan de onderneming duidelijk maken aan de hand van enkele vooropgestelde normen en eventueel bijkomende training. Tot slot zou volgens Shah et al. (2006) marketing binnen een klantgerichte organisatie gezien moeten worden als een investering in plaats van een kost. Dit omdat volgens het conceptueel model van Rust (2004) de juiste marketinginvestering op termijn zal leiden tot een stijging in winstgevendheid van de onderneming (Rust, 2004).

### **Bouwsteen 2: organisatiestructuur**

De structuur van een organisatie wordt gedefinieerd als de wijze waarop de activiteiten binnen deze organisatie verdeeld worden over verschillende afdelingen. De literatuurstudie beschrijft enkele elementen die noodzakelijk aanwezig moeten zijn bij een klantgerichte ondernemingsstructuur. Bij een, in theorie, klantgerichte organisatie zijn al de activiteiten van een onderneming onderling afgestemd en geïntegreerd met elkaar. Dit wilt zeggen dat er een afdelingoverschrijdende structuur aanwezig is waarin de verschillende afdelingen met elkaar samenwerken. Dit kan enkel gebeuren wanneer er een degelijke communicatie is tussen deze afdelingen onderling. Een hulpmiddel hiervoor

is het oprichten van functionele teams. Een functioneel team bestaat uit werknemers uit een of meerdere afdelingen die samenwerken en duidelijk communiceren met elkaar op bepaalde momenten (Pop et al.,2018; Shah et al., 2006)

De aanpassing van een productgerichte structuur naar een klantgerichte structuur gaat gepaard met een aanpassing in functies. Typisch aan een productgerichte structuur is de aanwezigheid van functies zoals verkoop- en productmanagers. Deze dienen vervangen te worden door de introductie van klantgerichte functies zoals *chief customer officers* en *customer relationship managers*. Hierdoor gaat de onderneming de kans krijgen om meer aandacht te besteden aan de werkelijke klantbehoeften (Pop et al.,2018; Shah et al., 2006). Door dergelijke aanpassingen door te voeren in een onderneming gaat de onderneming beschikken over een klantgerichte structuur die als basis gebruikt kan worden voor de volgende bouwsteen, de processen.

### Bouwsteen 3: de processen

Voor de uiteenzetting van de processen van een klantgerichte onderneming wordt het conceptueel model van Payne en Frow (2005) gehanteerd. Zij gaan ervan uit dat de processen van een klantgerichte onderneming bestaan uit 5 verschillende deelprocessen, namelijk: het strategie ontwikkelingsproces, het waarde creatieproces, het multichannel integratieproces, het informatiemanagementproces en het prestatiebeoordelingsproces (Payne & Frow, 2005).

In het strategie ontwikkelingsproces moet de onderneming duidelijk haar industrie en klantsegment afbakenen. Men achterhaalt hier wie de huidige en eventueel potentiële klanten kunnen zijn. In het waarde creatieproces dient de onderneming dit klantenbestand uit de vorige fase te betrekken met de activiteiten van de onderneming. Dit komt overeen met het principe van duale waarde creatie, waarbij er waarde gecreëerd wordt voor enerzijds de klant en anderzijds de onderneming zelf. Om de klant te betrekken met de activiteiten dient de organisatie eerst een dialoog te starten met de klant. Dergelijke dialogen komen tot stand in het multichannel integratieproces. In dit proces gaat de onderneming aan de hand van verschillende kanalen in contact komen met haar huidige en potentiële klanten. Echter is het van belang dat de onderneming, over de verschillende kanalen gespreid, een consistent beeld overbrengt naar de klant toe. Dit wilt zeggen dat de communicatie die voortvloeit uit het ene kanaal, overeen moet stemmen met de communicatie uit een ander kanaal. Het informatiemanagementproces staat in contact met al de andere processen. Dit omdat er voor de praktijktoepassing van elk individueel proces informatie voorhanden moet zijn. Technologische hulpmiddelen staan in dit deelproces centraal. Deze technologische middelen kunnen gebruikt worden voor de inzameling van gegevens. Enkele voorbeelden van dergelijke hulpmiddelen zijn datasystemen, hard- en software, databanken en analytische tools. De inbreng van informatietechnologie zorgt er niet direct voor dat de onderneming een betere relatie gaat opbouwen met haar klant; maar de technologie verbetert wel het vermogen van de onderneming om klantgerichtere processen te gaan toepassen (Jaychandran et al.,2005). Het laatste proces binnen het conceptueel model van Payne en Frow (2005) is het prestatiebeoordelingsproces. Dit is een zodanig uitgebreid proces dat in deze masterproef deze topic beschreven is als een aparte bouwsteen. (Payne & Frow, 2005; Pop et al.,2018; Shah et al., 2006)



#### Bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren

Indien een onderneming tracht te evolueren naar een klantgericht beleid moet het haar prestaties te evalueren aan de hand van een set klantgerichte prestatie indicatoren. Deze set dient ter vervanging van de typische hoeveelheidsindicatoren bij een productgerichte onderneming. Klantgerichte prestatie indicatoren bestaan enerzijds uit *soft metrics*. Bij deze indicatoren worden de prestaties beoordeeld op basis van de percepties van de klant. Een voorbeeld van dergelijke indicator is de *net promoter score*. Anderzijds wordt er gebruik gemaakt van *hard metrics*, waarbij de prestaties van een onderneming in financiële termen uitgedrukt worden (Pop et al., 2018). In de literatuurstudie worden *share of wallet of customer*, *customer lifetime value*, *return on investment* en *customer equity* uitvoerig besproken.

#### **Conclusie deelvraag 3**

Tot slot zijn deze vier bouwstenen in de praktijk onderzocht aan de hand van casestudies bij drie Limburgse KMO's. De ondernemingen die bevestigd zijn in kader van dit onderzoek zijn Berghoff, Van Zon en Porsche Center Paal. De resultaten van deze empirische studie bieden een antwoord op de derde deelvraag die luidt: "In welke mate zijn deze bouwstenen aanwezig bij de bevestigde Limburgse ondernemingen?". In het algemeen zijn er in de praktijk verschillende gelijkenissen ontdekt met de theorie. Alle drie ondernemingen beschikken over elementen die overeenstemmen met de vereisten van een, in theorie, klantgerichte onderneming. Echter blijkt uit de resultaten dat er ook veel productgerichte componenten een rol spelen in de dagdagelijkse werking van deze organisaties.

Indien dit onderzoek een blik werpt op de organisatiecultuur van de bevestigde ondernemingen blijkt deze over het algemeen redelijk klantgericht te zijn. Er wordt voornamelijk gewerkt met een open cultuur waarin er veel aandacht uitgaat naar het luisteren en bedienen van de klant. Een groot minpunt binnen deze culturen is dat er weinig tot geen interne training voorzien om werknemers klantgerichte handelingen aan te leren. Verder wordt marketing aanzien als een combinatie van een kost en een investering.

Binnen de ondernemingen hanteert men een horizontale structuur, waarin de verschillende afdelingen onderling vlot met elkaar kunnen communiceren. Deze communicatie gebeurt voornamelijk via mail of persoonlijk en telefonisch contact. Verder wordt er ook gewerkt met functionele teams die gevormd worden door werknemers uit verschillende afdelingen. Deze teams vergaderen op regelmatige basis wat zeker de communicatie onderling bevordert. Een groot negatief punt binnen de structuur van de bevestigde ondernemingen is dat er voornamelijk productgerichte functietitels aanwezig zijn. Enkel de ondernemingen Van Zon en Porsche Center Paal maken gebruik van een klantgerichte functie. Over het algemeen worden dergelijke functies veel te weinig geïntroduceerd binnen de bevestigde ondernemingen.

Aan de hand van de resultaten betreffende de processen van de ondernemingen, blijkt dat zij zeer goed onderzocht hebben in welke sector zij actief zijn en wie hun werkelijke klanten zijn. Zo focust Porsche Center Paal zich enkel op de eindklant in tegenstelling tot de andere twee ondernemingen die hun focussen op de tussenhandelaar. Alle drie hebben zij een goed beeld over hoe vaak de

gemiddelde klant een aankoop plaatst bij hun onderneming. Dit laat zien dat zij een duidelijk zicht hebben over wie hun klant is en wat hun aankoopgedrag is. Deze klant wordt in een zekere mate betrokken met de processen van de onderneming. De ondernemingen zelf communiceren met hun klanten via meerdere platformen zoals hun website, mailing, Facebook en Instagram.

De vierde en laatste bouwsteen die onderzocht is, zijn de statistieken en prestatie indicatoren van een onderneming. We kunnen slechts spreken van een volledig klantgerichte organisatie vanaf het moment dat ook deze bouwsteen klantgericht ingevuld wordt. Dit is tot op heden niet het geval binnen de bevraagde ondernemingen. De prestaties van deze ondernemingen worden voornamelijk beoordeeld aan de hand van productgerichte prestatie indicatoren zoals omzet, marge en winstgevendheid. Van Zon maakt gebruik van slechts een simplistische klantgerichte prestatie indicator. Zij vragen namelijk na een levering of de tussenhandelaar een beoordeling wilt geven gebaseerd op sterren. Porsche België beoordeelt de prestaties van haar verdelers wel aan de hand van een klantgerichte indicator. Zij reiken elk jaar een *service excellence award* uit die Porsche Center Paal al voor het derde jaar oprij in ontvangst mocht nemen. Over het algemeen is er binnen deze bouwsteen bij alle drie de ondernemingen nog veel ruimte voor verbetering. In onderstaande tabel (zie tabel 6) voorziet deze masterproef een uitgebreide samenvatting die de verschillen op basis van klantgerichtheid tussen de bevraagde ondernemingen in kaart brengt.

Gebaseerd op de voorgaande conclusies biedt deze masterproef een antwoord op de centrale onderzoeksvraag die luidt: "Hoe klantgericht zijn Limburgse KMO's?". Op basis van de resultaten uit deze masterproef kan in het algemeen geconcludeerd worden dat Limburgse KMO's veel overeenkomstige elementen hebben met een, in theorie, klantgerichte onderneming. De klant speelt een enorm belangrijke rol in het dagdagelijkse beleid van een Limburgse KMO. Echter zijn er wel nog bouwstenen die klantgerichter ingevuld kunnen worden zoals de prestatie indicatoren. Deze komen momenteel eerder overeen met een productgerichte onderneming.



Een vergelijking in klantgerichtheid tussen de bevroegde ondernemingen

	<b>Berghoff</b>	<b>Van Zon</b>	<b>Porsche Center Paal</b>
<i>Bouwsteen 1: De organisatie- cultuur</i>	- Centrale waarde: Positiviteit en flexibiliteit voor het personeel.  - Direct gericht op de werknemer en indirect op de klant.	- Centrale waarde: De familiale sfeer overbrengen naar de klant door middel van openheid.  - Direct gericht op de klant.	- Centrale waarde: Openheid garanderen aan de klant door middel van correctheid en ervaring.  - Direct gericht op de klant.
	- Waarde en normen: Enkel gecommuniceerd tijdens de aanwerving.	- Waarde en normen: Voortdurend gecommuniceerd naar de werknemer.	- Waarde en normen: Enkel gecommuniceerd tijdens de aanwerving. Men gaat uit van de werknemer zijn ervaring.
	- Interne training voor klantgericht handelen: Niet aanwezig.	- Interne training voor klantgericht handelen: Aanwezig.	- Interne training voor klantgericht handelen: Niet aanwezig.
	- Marketing wordt aanzien als kost, maar ook als investering.	- Marketing wordt aanzien als kost, maar ook als investering.	- Marketing wordt aanzien als kost, maar ook als investering.
	- Horizontale structuur.	- Horizontale structuur.	- Horizontale structuur.
<i>Bouwsteen 2: De organisatie- structuur</i>	- Aantal werknemers: 10	- Aantal werknemers: Meer dan 50.	- Aantal werknemers: 20
	- Functietitels: Voornamelijk productgerichte functietitels.  - Geen specifieke klantgerichte functie aanwezig.	- Functietitels: Voornamelijk productgerichte functietitels.  - Specifiek klantgerichte functie: Chinese tolk.	- Functietitels: Voornamelijk productgerichte functietitels.  - Specifiek klantgerichte functie: Klachtenadviseur.
	- Verkoop- en productmanagers: Aanwezig.	- Verkoop- en productmanagers: Aanwezig.	- Verkoop- en productmanagers: Aanwezig.
	- Manier van interne communicatie: Mail, telefonisch, persoonlijk contact.	- Manier van interne communicatie: Mail, telefonisch, persoonlijk contact, eigen platform.	- Manier van interne communicatie: Mail, telefonisch, persoonlijk contact.
	- Functioneel team: Aanwezig.  - Vergadering functioneel team: Wekelijks.	- Functioneel team: Aanwezig.  - Vergadering functioneel team: Tweewekelijks.	- Functioneel team: Aanwezig.  - Vergadering functioneel team: Maandelijks.

Bouwsteen 3:  
De processen

<p><u>Strategie ontwikkelingsproces</u></p> <p>- Duidelijk beeld over sector en klant.</p> <p>Sector: voeding en toebehoren, meer specifiek keukengerief zonder stekker.</p> <p>Klanten: B2B klanten met de focus op tussenhandelaars.</p>	<p><u>Strategie ontwikkelingsproces</u></p> <p>- Duidelijk beeld over sector en klant.</p> <p>Sector: voeding en toebehoren.</p> <p>Klanten: B2B klanten met de focus op tussenhandelaars.</p>	<p><u>Strategie ontwikkelingsproces</u></p> <p>- Duidelijk beeld over sector en klant.</p> <p>Sector: automobiel, meer specifiek luxewagens.</p> <p>Klanten: 70%-80% klanten tussen 40 en 50 jaar (voornamelijk klanten met een bovengemiddeld inkomen).</p>
<p><u>Het waarde creatieproces</u></p> <p>- De klant wordt betrokken met bedrijfsprocessen en activiteiten: Ja.</p> <p>Informatie van de klant wordt doorgegeven naar het hoofdkantoor.</p>	<p><u>Het waarde creatieproces</u></p> <p>- De klant wordt betrokken met bedrijfsprocessen en activiteiten: Ja.</p> <p>De klant mag suggesties doen voor nieuwe producten.</p>	<p><u>Het waarde creatieproces</u></p> <p>- De klant wordt betrokken met bedrijfsprocessen en activiteiten: Ja.</p> <p>De klant krijgt de keuze om zijn eigen auto samen te stellen uit een groot aanbod opties.</p>
<p><u>Het multichannel integratieproces &amp; informatiemanagement-proces</u></p> <p>- Er wordt gecommuniceerd naar de klant: Ja, richting de tussenhandelaar.</p> <p>- Platformen die gebruikt worden voor deze communicatie: Persoonlijk contact, mail, website, Instagram, Facebook en LinkedIn.</p> <p>-Tijdsduur tussen twee opeenvolgende klantenmails: Geen techniek voorhanden.</p> <p>- Hoeveelheid communicatie op Facebook en Instagram: Zie tabel 3 en 4.</p>	<p><u>Het multichannel integratieproces &amp; informatiemanagement-proces</u></p> <p>- Er wordt gecommuniceerd naar de klant: Ja, richting de tussenhandelaar.</p> <p>- Platformen die gebruikt worden voor deze communicatie: Persoonlijk contact, mail, website, Instagram en Facebook.</p> <p>-Tijdsduur tussen twee opeenvolgende klantenmails: Tweewekelijks.</p> <p>- Hoeveelheid communicatie op Facebook en Instagram: Zie tabel 3 en 4.</p>	<p><u>Het multichannel integratieproces &amp; informatiemanagement-proces</u></p> <p>- Er wordt gecommuniceerd naar de klant: Ja, richting de eindklant.</p> <p>- Platformen die gebruikt worden voor deze communicatie: Persoonlijk contact, mail, website, Instagram en Facebook.</p> <p>-Tijdsduur tussen twee opeenvolgende klantenmails: Maandelijks.</p> <p>- Hoeveelheid communicatie op Facebook en Instagram: Zie tabel 3 en 4.</p>

*Bouwsteen 4:  
Statistieken en  
prestatie  
indicatoren*

<u>Het prestatie- beoordelingsproces</u>	<u>Het prestatie- beoordelingsproces</u>	<u>Het prestatie- beoordelingsproces</u>
Dit proces komt overeen met de conclusie in bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren.	Dit proces komt overeen met de conclusie in bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren.	Dit proces komt overeen met de conclusie in bouwsteen 4: statistieken en prestatie indicatoren.
- Productgerichte prestatie indicator(en): Winstmarge.	- Productgerichte prestatie indicator(en): Winstmarge en specifieke doelen rondom thema's.	- Productgerichte prestatie indicator(en): Omzet, kosten, winstmarge, stockrotatie en rendabiliteit. Telkens per afdeling geëvalueerd.
- Klantgerichte prestatie indicator(en): Subjectief gebaseerd op mails en reacties.	- Klantgerichte prestatie indicator(en): Een indicator op basis van aantal sterren die een klant geeft na het verkrijgen van zijn levering.	- Klantgerichte prestatie indicator(en): Zelf geen klantgerichte prestatie indicator. Porsche België doet dit wel aan de hand van een callcenter. Op basis van deze gegevens reiken zij jaarlijks een service excellence award uit. Porsche Center Paal heeft deze al drie jaar op rij gewonnen.
-Beoordeling verkoop- en productmanagers: Niet alleen op aantallen, maar ook op het behoud en vernieuwing van hun klantenbestand.	-Beoordeling verkoop- en productmanagers: Niet alleen op aantallen, maar ook op het behoud en vernieuwing van hun klantenbestand.	-Beoordeling verkoop- en productmanagers: Niet alleen op aantallen, maar op interactie met de klant. Nagaan of zij de juiste vragen stellen om de klant te helpen.
- Tijdspanne tussen twee aankopen van dezelfde klant: Kleine klanten gemiddeld twee keer per maand. Grote klanten gemiddeld drie tot vier keer per jaar.	- Tijdspanne tussen twee aankopen van dezelfde klant: Gemiddeld twee keer per week.	- Tijdspanne tussen twee aankopen van dezelfde klant: Gemiddeld tussen de 5 à 10 jaar.
- Gemiddelde aankoop van een klant: Deze zijn niet gedeeld met dit onderzoek.	- Gemiddelde aankoop van een klant: De gemiddelde verkoopprijs van een levering bedraagt 600 euro. De gemiddelde verkoopprijs van een aankoop in de winkel bedraagt 400 euro.	- Gemiddelde aankoop van een klant: Deze zijn niet gedeeld met dit onderzoek.

**Tabel 6: Conclusie betreffende het empirisch onderzoek**



## Managementadvies

Over het algemeen wordt geconcludeerd dat de Limburgse KMO's veel overeenkomstige elementen hebben met een, in theorie, klantgerichte onderneming. Echter blijkt wel dat er bij elke onderzochte bouwsteen nog ruimte is voor verbetering op gebied van klantgericht handelen. In de ondernemingscultuur wordt er bijvoorbeeld te weinig gecommuniceerd naar de werknemers toe hoe zij met de klant moet omgaan. De ondernemingen zelf voorzien hier nauwelijks tot geen training voor. Zij gaan voornamelijk uit van de ervaring en vaardigheden van de werknemers die in dienst zijn. Een ander feit dat opvalt situeert zich in de organisatiestructuur. Uit de structuur van de Limburgse KMO's blijkt dat er enkel gewerkt wordt met productgerichte functietitels. Het is zeker een verbeterpunt voor de ondernemingen in kwestie om klantgerichte functietitels te introduceren ter ondersteuning van de dagdagelijkse werking. De processen daarentegen worden redelijk goed ingevuld door de Limburgse KMO's. De ondernemingen betrekken de klant voldoende in hun activiteiten en zelf communiceren zij op regelmatige basis naar deze klant.

Het grootste verbeterpunt zou plaatst moeten vinden in de vierde bouwsteen, de statistieken en prestatie indicatoren. De Limburgse KMO's evalueren hun prestaties enkel aan de hand van productgerichte prestatie indicatoren. Uit de resultaten blijkt wel dat zij een beeld kunnen schetsen over hoe vaak de gemiddelde klant een aankoop bij hun plaatst. Verder hebben bepaalde ondernemingen ook kennis over het gemiddelde aankoopbedrag van hun klant. Op basis van deze gegevens hebben zij de mogelijkheid om eventueel te werken met een klantgerichte indicator zoals *Share of wallet of customer*. Op dit moment sturen Limburgse KMO's zeker een keer per maand een mail naar hun klanten. Hierin zouden zij een *net promotor score* kunnen verwerken als klantgerichte indicator.





## **Opportunities voor verder onderzoek en kritische reflectie**

Dit onderzoek is in de praktijk getest binnen drie Limburgse KMO's die zich specialiseren in het aanbieden van producten. De gegevens zijn verzameld op basis van interviews en interne documenten. Op basis van deze documentatie worden enkele conclusies betreffende de klantgerichtheid van deze KMO's getroffen. Toekomstig onderzoek zou deze resultaten eventueel verder kunnen onderbouwen aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve bevestigingen bij meerdere Limburgse ondernemingen. De resultaten die voortvloeien uit soortgelijk onderzoek zou de geloofwaardigheid van dit onderzoek kunnen bijstaan.

Aangezien de conclusies betreffende klantgerichtheid binnen Limburgse KMO's gebaseerd is op interviews met de zaakvoerders, zou het mogelijk zijn dat de zaakvoerders hun antwoorden verbloemd hebben. Dit zou mogelijk gebeurd kunnen zijn indien de zaakvoerders een sociaal wenselijk antwoord willen geven. Echter is er tijdens de interviews dieper ingegaan op bepaalde antwoorden om verbloeming tegen te gaan. Verder is er voor het interview met de zaakvoerder medegedeeld dat er geen foutieve antwoorden mogelijk zijn. Hierdoor zal de zaakvoerder waarschijnlijk oprechter geantwoord hebben en zal dit de correctheid van het onderzoek versterken.

Over het algemeen beschikken KMO's vaak over beperktere budgetten dan grote internationale bedrijven. Dit kan de rede zijn waarom de bevroegde KMO's weinig tot geen klantgerichte prestatie indicatoren hanteren. Verder kan dit ook de reden zijn waarom binnen deze KMO's geen budget vrijgemaakt wordt voor klantgerichte functietitels. Deze veronderstelde samenhang zou onderzocht kunnen worden in bijkomend onderzoek. Tot slot zou het interessant kunnen zijn om over het algemeen de verschillen in klantgerichtheid te onderzoeken tussen KMO's en internationale ondernemingen.



## Lijst van geraadpleegde werken

- Anderson A. (2014). Anderson, Anya. Customer Centricity and Your Business., 2014(47), 12.
- Barta, M. E. (2009). Culture, customer-centricity, and customer relationship management in an online postsecondary learning institution. ProQuest Dissertations Publishing, 1-111.
- Buzzell, Robert D. and Bradley Gale (1987), The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. New York: Free Press.
- Cheng, H. K., & Dogan, K. (2008). Customer-centric marketing with Internet coupons. *Decision Support Systems*, 44(3), 606-620. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.09.001>
- Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30. doi:10.1177/0092070300281003
- Direct Mail Information Service (DMIS) (2004), "Consumer Direct Mail Trends Report," <http://www.dmis.co.uk>
- Florea, N. V., Tănăsescu, D. A., & Duică, A. (2018). Enabling Customer-Centricity and Relationship Management using Net Promoter Score. *Valahian Journal of Economic Studies*, 9(2), 115-126. <https://doi.org/DOI.10.2478/vjes-2018-0023>
- Fornell, C., S. Mithas, F. V. Morgeson III, and M. S. Krishnan (2006), Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk, *Journal of Marketing*, 70, 3-14.
- Iphshita, R. & Lu, C. (2018). Service Quality and Share-of-Wallet as Predictors of Loyalty: Examining the Intermediating Impact of Satisfaction, Trust, and Commitment in the Retail Industry. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 12(4), 112-115.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.177
- Kaganski, S., Snatkin, A., Paavel, M., & Karjust, K. (2013). Selecting key performance indicators with support of enterprise analyse model. *International Journal of Research In Social Sciences*, 1, 69-76.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(4), 361-384. <https://doi.org/10.1108/09604520710760526>
- Kocourek, P., Hyde, P., Jones, J., Tipping, A., Egon, M., & Ribeiro, F. (2004). The customer-centric organization: From pushing products to winning customers.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588-612. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2013.817476>
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 26-44, 173-81.
- Lopes Pimenta, Marcio, Lago da Silva, Andrea, & L. Tate, Wendy (2014). Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies. *Journal of technology*, 9(2), 1-17.
- Marcus, Claudio and Kimberly Collins (2003), "Top-10 Marketing Processes for the 21st Century," Gartner Group Report SP-20-0671.
- Mert Gençler, M. (2017, 5 januari). NPS-tools. Geraadpleegd van <https://blog.prisync.com/nl/ecommerce-nps-tools/>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Pop, O. M., Leroi-Werelds, S., Roijackers, N., & Andreassen, T. W. (2018). Institutional types and institutional change in healthcare ecosystems. *Journal of Service Management*, 29(4), 593-614. <https://doi.org/10.1108/josm-02-2017-0041>
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127. doi:10.1509/jmkg.68.1.109.24030
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124. doi:10.1177/1094670506294666



## **Bijlagen**

### **Bijlage 1: interview Porsche Center Paal – Brialmont Thierry**

*Allereerst vragen aan meneer Brialmont Thierry of ik het interview mag opnemen en de resultaten mag verwerken in mijn thesis.*

Ja, u mag mijn gegevens en antwoorden opnemen in uw thesis.

*Beste meneer Brialmont, Mijn naam is Philips Michael en ik ben een student handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. In het kader van mijn masterthesis ben ik aan het onderzoeken hoe klantgericht Limburgse KMO's daadwerkelijk zijn. Mijn masterthesis bestaat uit een gedegen literatuurstudie waarin ik onderzoek doe naar de verschillen tussen klantgericht en productgericht ondernemen. Ik ben tot de conclusie gekomen dat een klantgerichte onderneming zich berust op 4 algemene bouwstenen. Deze bouwstenen tracht ik aan de hand van een diepte-interview te onderzoeken om zo na te gaan hoe klantgericht uw onderneming werkelijk handelt. Ik wil u en uw onderneming alvast bedanken voor de ontvangst en stel voor om van start te gaan met het interview. We kunnen misschien beginnen met een kleine voorstelling van uw bedrijf en bijhorende activiteiten.*

Wij zijn een exclusieve verdeler van Porsche, in België zijn er 9 officiële dealers. Wij kopen rechtstreeks aan bij Porsche België, die op zijn beurt aankoopt bij Porsche Duitsland. Deze moeten aan criteria's voldoen. Ik heb hier gebouwd in 2015, origineel hebben wij de concessie overgenomen van de familie Ferelle in Geel in 2005. Die familie heeft toen alles verkocht en dan hebben wij dat overgenomen. In België zijn er van de 9 Porsche dealers nog maar 3 volledig in privéhanden. De andere behoren tot een groep en wij behoren tot de groep Dieteren. Dieteren heeft er dus kapitaal ingestoken, maar dit wordt op zelfstandige basis uitgebaat. Ik ben de zelfstandige, het is mijn personeel, het is een nv, maar het kapitaal hierachter is van Dieteren. Vandaag is het moeilijk om een concessie te beginnen, je hebt groepen van concessies, want we spreken over meerdere miljoenen om dit te bouwen. Privé kan je dit niet op tafel leggen. Om Porsche dealer te worden gaat er een studie vooraf, want Porsche wilt niet dat er hier een dealer komt en dan 10 km verder nog een dealer komt. Dit zou niet rendabel zijn. Als je dan failliet gaat, komt dit niet ten goede voor het imago. Wij blijven dus een exclusief merk. Wij zijn geen merk dat 1000 auto's per dealer moet verkopen. Een gemiddelde Porsche dealer verkoopt in de grootsteden tussen de 400 en de 500 auto's op jaarbasis. De andere dealers zitten rond de 300 nieuwe auto's op jaarbasis. Ik spreek hier alleen over nieuwe wagens. Dit is bijna 1 wagen per dag. De normen die Porsche ons oplegt zijn natuurlijk vooropgesteld. Porsche legt u de vorm van het gebouw op, de vloer is opgelegd, de vergaderzaal, de zetels, de tafels, de kleuren, maar echt alles is voorgeschreven door Porsche en dit kan je alleen in Duitsland bestellen. Dit is gedaan voor uniformiteit. Een Porsche center gaat er altijd overal ter wereld hetzelfde uitzien.

*Als u denkt aan klantgerichtheid, waar denkt u dan aan?*

Dat is natuurlijk heel persoonlijk. Mijn vraag die ik vaak stel is: "tot hoe ver gaat de klantgerichtheid?". Dit omdat als je geen verwachtingen hebt als je ergens binnenwandelt en dat voldoet aan uw verwachting of het doet net iets meer dan zijn die klanten niet alleen tevreden maar ook delighted. Maar als ze de keer daarna terugkomen dan heb je het niveau al iets hoger gelegd en

dan verwachten ze minstens dat voorgaande. Dan is mijn vraag: "moet je dan de volgende keer als ze binnenkomen, nog iets meer doen?". Op een zeker moment stopt dat, want dan geraak je in een vicieuze cirkel. Dan kan je ook alles gratis gaan doen, maar dan moet ik mijn zaak gaan dichtdoen. Klanttevredenheid is voor mij een cocktail van allemaal ingrediënten. Ikzelf ben nu nummer 1 in klanttevredenheid voor Porsche België. 15 jaar geleden kon ik dat niet halen. Je werkt daar naartoe. Allereerst met je personeel, het personeel in het algemeen moet klantgericht zijn. Ik kan klantgericht zijn, mijn verkopers kunnen klantgericht handelen, maar als de na verkoop iemand belt en die een stommititeit zegt aan de telefoon tegen die klant, dan gaat die klant in het algemeen niet tevreden zijn. Iedereen moet klantgericht denken binnen deze onderneming. Het hoofddoel binnen deze onderneming is de klant tevreden te stellen. Dit heb ik nu na 15 jaar, zowel met mijn techniekers als mijn receptionisten als mijn verkopers, wij denken allemaal hetzelfde. Het is nu de 3<sup>de</sup> keer dat ik de "service excellence award" gekregen heb.

*Kunt u mij uitleggen wat deze award inhoudt?*

Wij worden zowel in de verkoop als in de na verkoop beoordeeld. Ik heb deze award in de na verkoop gehaald. De na verkoop is een factor binnen onze onderneming die echt lange termijn gericht is. Die mensen komen gedurende 5, 6 jaar hierbinnen voor hun auto en als deze tevreden zijn van de service dan komen ze hier opnieuw een Porsche kopen. Hier hebben wij altijd op lange termijn gewerkt. Dit heeft voor- en nadelen. De grote voordelen zijn de prijzen die je behaald en de klanten die terugkomen. Ik heb ook collega's die enkel op korte termijn werken. Dat vind ik minder goed. Je moet geduld hebben in het zakenleven. Eerlijkheid vind ik daarnaast ook heel belangrijk. Ik ga u hiervan een voorbeeld geven. Ik heb een collega die onderhouden aanbiedt die 150 euro duurder zijn dan mijn onderhouden. Die behaalde destijds altijd nummer 1 in klanttevredenheid. Zij gaven een gratis vervangwagen mee aan hun klanten. Dat is natuurlijk niet moeilijk, aangezien zij 150 euro meer vragen voor een onderhoud. Die klanten dachten allemaal dat ze hun auto gratis kregen. Mijn klanten die betaalden een stuk minder in onderhoud, maar ik factureer hen een vervangwagen. Deze facturatie gebeurt niet aan 150 euro, maar aan ongeveer 80 euro. Hierop kreeg ik klachten aangezien dit op een ander "gratis" was. Ik werk liever met twee facturen waarbij ik open ben naar de klant. Dit is een factuur voor onderhoud en dit een factuur voor de vervangwagen. Jaren geleden heeft Porsche beslist een pack te maken. Voor iedereen is dit pack dezelfde zonder vervangwagen. Mijn collega is toen van plaats 1, naar plaats 5 gegaan. Die zit nu al jaren op plaats 5 en wij al meermaals op plaats 1. De klant van vandaag is niet "dom". Gratis dat bestaat niet meer. Dus ik geef altijd mee dat je eerlijk moet zijn met je klant en duidelijk moet aantonen wat je aanbiedt aan de klant. Openheid en duidelijkheid vind ik zeer belangrijk binnen een onderneming.

*Is duidelijkheid en openheid dan ook uw centrale waarde binnen de onderneming?*

Ja, correct zijn ten aanzien van klanten. Correctheid staat hier zeker bovenaan. Verder is de ervaring van de mensen die met de klant werken zeer belangrijk. Vroeger had ik een meisje, die de receptie na verkoop deed. Iemand kwam toen binnen en zei tegen haar dat zijn wagen olie verbruikte. Dit zou toch niet mogen voor een Porsche? De secretaresse antwoordt dan, neen meneer dat zou niet mogen! Die klant denkt dan meteen dat er een fout is aan zijn auto en stuurt een klachtenbrief. Fout! In het onderhoudsboekje staat dat een auto 1 liter op 1000 mag verbruiken. Dat is een technische uitleg. Deze achtergrond moet een secretaresse of een verkoper hebben. Vermijdt deze problemen

in plaats van ze achteraf te moeten oplossen. Vermijdt problemen is iets wat ik hierbinnen hoog in het vaandel draag.

*Gebeurt dit op basis van training voor het personeel?*

Neen, aan de receptie na verkoop en meer specifiek voor Porsche zijn dat mensen die technisch geschoold moeten zijn. Vroeger was dit niet nodig. Men zei dat die mensen toch maar aan de receptie zaten dus geen scholing dienden te hebben. Maar als je een factuur moet uitleggen aan een Porsche klant is dit niet evident. Klanten zijn gepassioneerd door techniek en die weten al wat over deze techniek. Je moet daar niets verkeerd tegen zeggen en je moet weten waarover je spreekt. De klanten zijn dan met je mee en dan hebben die ook respect voor u. In het begin was mijn personeel daar niet voor opgeleid. Na 15 jaar heb je de juiste mensen op de juiste plaats die weten wat ze moeten doen en wat ze al dan niet mogen zeggen tegen de klant. Er zijn zaken die beter niet tegen de klant worden gezegd om problemen te vermijden. Klanttevredenheid is nogmaals een mix van een heel aantal ingrediënten.

*Wordt het marketingbudget bepaald door de centrale zetel van Porsche of hebben jullie daar de vrijheid in?*

Het budget is rechtstreeks evenredig met een percentage op de omzet verkoop van nieuwe wagens. Iedere Porsche dealer, moet een percentage van de omzet van de nieuwe wagens gebruiken als marketingbudget. Wat je daarmee doet, mag je per dealer vrij bepalen. Porsche zou Porsche niet zijn als dat niet zeer sterk gestuurd is. Ik betaal bijvoorbeeld aan de invoerder iedere maand een factuur voor het beheer van de Porsche website. Dit is voor iedere dealer hetzelfde. Deze website is gemaakt door Porsche Duitsland. De template is voor iedereen hetzelfde, maar ik zet mijn eigen content daarop. Ik moet deze dan doorsturen naar een contactpersoon en deze plaatst dit dan op de site. Ik betaal voor deze service dus een "fee". Zo een "fee" betaal ik ook iedere maand voor digitale marketing. Ik heb dus iedere maand vaste marketingkosten die ik aan Porsche betaal. Als wij bijvoorbeeld een nieuwe auto lanceren zoals nu de nieuwe 911. Iedereen trekt daar een deel van zijn budget voor uit, maar die lancering doe ik voor mijn eigen winkel dus zelf. Dit komt niet van Porsche uit. Ik heb zelf een evenementenbureau onder de arm genomen en ik doe die lancering dan zelf met hun. Verder heb je ook nog enkele verplichtingen op basis van "driving experiences". De marketing van Porsche bestaat dus uit verschillende aspecten. Je hebt productmarketing, maar je hebt ook eventmarketing. Deze evenementen focussen zich voornamelijk op passie. Wij moeten die passie en experience aan onze klanten geven. Dit is natuurlijk niet allemaal gratis. Dit noemt men de warm-up evenementen. Hiervoor kunnen klanten zich inschrijven, maar ik mail die klanten zelf. Dit kunnen driving experiences zijn, maar ook fabrieksbezoeken. Bijvoorbeeld in Leipzig hebben wij een circuit dat FIA goedgekeurd is. Hierop mag je dus met een formule 1 wagen rijden. Dit is privé van Porsche en daar worden al de Porsches op getest. Dus als we naar daar gaan, mag ik bijvoorbeeld 30 klanten meenemen. Deze nodig ik dan zelf uit via mail. We spelen dus zelf als Porsche center enorm in op die beleving en het wauw gevoel van Porsche. Onze evenementen zijn echt om u tegen te zeggen. Als je op onze website komt, dan zie je het filmpje van de lancering van de 911. Hier zijn 700 mensen aanwezig geweest en dat was echt een topevenement. Mensen verwachten dit natuurlijk ook wel van Porsche.



*Is het dan niet moeilijk om deze klanten te blijven verbazen?*

Ja natuurlijk, maar soms neem ik ook gewoon foodtrucks. Dit is een stap lager, waarbij ik bier en frieten geef aan mijn klanten. Maar zo een evenement wordt ook echt geapprecieerd, waardoor ik mijn lat weer iets lager leg voor het volgende evenement.

Om nog even terug te komen op die communicatie naar de klanten toe, worden mijn klanten telkens op de hoogte gehouden van nieuwe producten. Dit doen wij via mail en dat beperken wij tot maximum 1 keer per maand. Wij willen niet dat de klant constant een mail krijgt. Ik heb verder ook nog een eigen magazine. Daar komen wij om de 3 maanden mee uit. Dit is initieel een magazine voor dit centrum. Nu zijn daar nog enkele andere centra bijgekomen. Maar in het boekje gaat het nog steeds altijd een deeltje over dit centrum te Paal.

*Wordt dit magazine naar al uw klanten gestuurd?*

Dit wordt naar al mijn klanten gestuurd die minder lang dan 8 jaar in mijn klantenbestand zitten. Ik krijg enorm veel vraag van de klanten die het niet meer krijgen, waarom ze dit niet meer krijgen. Het wordt dus werkelijk echt gelezen. In dit magazine gaat het over zowel de auto's als andere luxeproducten. Dit interesseert mijn klanten enorm aangezien dit exclusieve producten zijn. Mijn klanten zijn werkelijk klanten die veel geld hebben. Mijn klanten hebben bijvoorbeeld een Porsche maar hebben ook bijvoorbeeld een lift voor hun auto. Ik heb verder nog klanten die al hun Porsches bijhouden. Die kunnen daar op hun zondag gewoon van genieten. Heel veel heeft dus te maken met passie en daarop willen wij inspelen.

*Zou u mij de structuur van uw onderneming in het kort kunnen schetsen? Hoe ziet jullie organigram er bijvoorbeeld uit?*

Ik heb een afdeling magazijn, na verkoop, verkoop en boekhouding.

*Zijn er in deze afdelingen nog onderverdelingen?*

Neen, niet echt.

*Werken jullie dan met een horizontale structuur?*

Ja, wij werken met een vrij platte structuur. Dit omdat je in een KMO werkt. Ik ben bijvoorbeeld zaakvoerder en heb een salesmanager, aftersalesmanager en een boekhouder onder mij. De boekhouder werkt wel deels alleen. De salesmanager heeft nog 3 verkopers onder hem. De aftersalesmanager heeft het magazijn en het atelier onder hem. In het atelier heb ik nog een chef atelier die leiding geeft aan 7 mekaniekers. In totaal zijn wij met ongeveer 20 personen.

*U sprak net over 3 verkopers, hoe worden deze beoordeeld? Gebeurt dit op aantallen?*

De salesmensen hebben hier allereerst veel ervaring. Men moet hier minstens 5 jaar ervaring hebben in een premium merk. Als premium merk beschouwen wij de Duitse merken en Volvo. Dan pas kom je in aanmerking voor de job als verkoper. Zij beschikken dus over de kennis en ervaring. Het loon wat zij krijgen bestaat uit een minimum loon en een commissie per verkochte auto.

*Hoe verloopt de communicatie binnen jullie onderneming? Hoe communiceren jullie met elkaar onderling? Gebeurt dit aan de hand van een platform of eerder via mail?*

Hoofdzakelijk communiceren wij via mail, maar ik moet u eerst iets anders uitleggen. Als mensen binnenkomen om een auto te kopen gaan zij naar de verkopers. Dan bestaat er een link tussen de leads en de verkoper. Als die verkoper een auto verkoopt wordt die persoon die binnenkomt een klant. Dan komt de klant binnen en dan wordt hij doorverwezen naar de receptie na verkoop. De receptie na verkoop vind ik zelf zeer belangrijke werknemers. De receptie na verkoop moeten de noden en eisen van de klant vertalen naar de ateliers. Die communicatie kan niet goed genoeg zijn! De taal die de klant spreekt is niet de taal die gesproken wordt in de ateliers. De personen van de na verkoop moeten de juiste vragen stellen aan de klant om dit juist te vertalen aan de ateliers. Deze personen moeten dus zoveel vragen stellen zodat ze achteraan gericht kunnen zoeken. Deze communicatie gebeurt via een werkfiche. Vervolgens is de persoon aan de na verkoop verantwoordelijk om regelmatig naar het atelier te gaan en na te vragen hoe het gaat met die auto. Dit wordt dan doorgebriefd aan de klant, waarbij ook gevraagd wordt of er bepaalde delen vervangen mogen worden indien nodig. Wij willen vermijden dat de klant hier aankomt en een factuur heeft die enorm groot is zonder dat hij dit had verwacht. Dit is ook weer problemen vermijden door contact te houden met de klant. Dit apprecieert de klant bij ons enorm.

*Zijn er vaste momenten waarop verschillende afdelingen met elkaar communiceren?*

De receptie na verkoop heeft éénmalig per maand een vergadering met het atelier inclusief al de mekaniekers. De mekaniekers mogen hier zeggen dat de werkkaarten van de na verkoop niet duidelijk zijn. Ik denk persoonlijk dat rond een tafel er makkelijker gesproken wordt dan via mail. Via mail kan dit ook onduidelijker overkomen. Ikzelf heb nog een vergadering met de boekhouder, de aftersalesmanager en de salesmanager. Dat zijn de vergaderingen die allemaal vastliggen. Dan heb je nog informele vergaderingen. Ik heb maar 4 verkopers, waardoor ik regelmatig binnenspring bij hun en dan de zaken even overloop. Wij werken hier niet zoals in een grote multinational, waarbij ze iedereen maandag over punt X praten en elke dinsdag over punt Y praten. Wij werken hier veel soepeler. Dus concreet is de vergadering met al de managers één keer per maand en vergaderingen tussen atelier en receptie en magazijn die vergaderen ook minstens één keer per maand.

Maar de klanttevredenheid, want daarvoor bent u hier toch, dat is het resultaat van alles wat hierbinnen gebeurt. Ik kan niet genoeg benadrukken wat communicatie doet aan klantentevredenheid. Je moet ervoor zorgen dat iedereen met de neus in dezelfde richting staat en je moet zorgen voor professionele mensen die kennis hebben van de zaak. Maar als iedereen apart op zichzelf begint te werken dan heb je nog geen tevreden klant.

*Ja dit klopt volledig, in theorie noemen wij dit silo denken. Dit is een manier van denken waarbij verschillende departementen onderling afzonderlijk van elkaar werken.*

Ja, dit principe ken ik. Dit zorgt inderdaad voor problemen. Indien wij hier een specifieke klant hebben met een probleem wordt er meteen contact opgenomen met de verkoper die deze klant destijds geholpen heeft. Dit is zoals in een bank, een klant heeft het vertrouwen in die verkoper en het eerste wat die klant doet is teruggrijpen naar die verkoper. De na verkoop moet deze verkoper

dus op de hoogte houden. Communicatie is dus nogmaals heel belangrijk! Ik geef ook toe dat het overal wel ergens stroef loopt. Maar communicatie is dus echt belangrijk.

*Op jullie website staat een filmpje, waarin uzelf uitlegt wie uw klanten zijn. U verklaart hier dat uw voornamelijk klanten heeft tussen de 40 en 50 jaar. Is dit nog steeds uw doelgroep en waarom?*

70 tot 80 procent van onze klanten zijn nog steeds klanten tussen de 40 en 50 jaar. In feite verkoop ik geen auto's, maar help ik mensen hun dromen realiseren. Je hebt mensen die sinds hun 10 jaar Porsche als "het merk" zien. Deze komen dan op hun 50<sup>ste</sup> verjaardag hun eigen een cadeau kopen. Deze mensen komen dan hierbinnen alsof ze in een speelgoedwinkel binnenkomen. Voor deze mensen was het ongrijpbaar toen ze jong waren, maar nu kunnen ze zich zo een auto veroorloven en help ik hun met het realiseren van hun droom.

*Maken jullie gebruik van een CRM-systeem (klantenbeheer)?*

Vanaf het moment dat een klant een auto komt kopen komt deze in een systeem. Wij verkopen gemiddeld 1 Cayenne per 4 klanten die voor een Cayenne komen kijken. Voor een 911 is dit 1 op 2 à 3 klanten. Dus deze klanten komen allemaal in ons systeem. Klanten die niets kopen, komen ook niet in ons systeem te staan. Dus mensen die in de showroom aanwezig zijn en niets besteden komen simpelweg ook niet in ons systeem van mails en magazines. Ze kunnen zich wel inschrijven op de nieuwsbrief via onze site. Dit komt omdat wij het niet van volume moeten hebben. Bij ons streven wij eerst naar kwaliteit en dan pas naar kwantiteit. Bij bijna al de andere merken is het kwantiteit dat telt. Ik zeg niet dat zij geen kwaliteit geven, maar een Volkswagen of Audi garage gaat liever 800 wagens verkopen met kleine marges. Wij verkopen veel minder auto's met een normaal marge, maar wij kunnen hiervan leven. Andersom zou ik niet willen werken, want zo verliezen wij onze exclusiviteit. Ik hoop dat wij deze exclusiviteit nog lang kunnen houden.

Om terug te komen op uw vraag betreffende het klantenbestand, communiceren wij enkel naar de bestaande klanten. Dus elke verkoper heeft zijn klanten waarnaar hij mails stuurt. Ik communiceer dan verder nog naar leads, maar enkel hot leads. Een koude lead is een persoon die komt kijken en interesse toont, maar nadien zijn telefoon niet meer opneemt, dan stopt het contact hier ook mee. Iemand die echt interesse heeft wordt natuurlijk wel op de hoogte gehouden van het product en wordt uiteraard ook uitgenodigd voor evenementen om hem warm te maken voor de producten. Iedere dealer heeft een DMS. Dit is een dealer managementsysteem, waar al uw klanten instaan. In dat systeem heb je een facturatiesysteem en een marketingsysteem. Hier staat echt alles in wat we weten over die klant. Van adres- en contactgegevens tot voorkeuren van die klant.

*Ik had zelf thuis vernomen dat jullie gebruik maken van een Instagram en Facebookpagina. Wie is daar verantwoordelijk voor en hebben jullie een social mediabeleid?*

Ik heb momenteel een student die stage doet en die mijn social media verzorgd. Ik geef hem de vrijheid om voorstellen te doen en ik beslis wat erop komt. Ik heb nu mijn website aangepast aan al de evenementen in 2019, zij heeft dit uitgetypt en ik heb deze verbeterd. Instagram daar beslis ik niets over. Ik ben niet mee met Instagram, voor mij zijn dit gewoon foto's. Zolang dat Porsche gerelateerde foto's zijn die leuk zijn, is dat allemaal in orde voor mij.

*Indien zij klaar is met haar stage, wie neemt dit dan over?*

Er is momenteel niemand anders. Ik laat dit dan door een marketingbedrijf doen. In de toekomst zal dat dus weer dat bedrijf zijn of als er genoeg werk is voor iemand bij aan te nemen zal ik dat doen. Deze persoon zal dan instaan voor de marketing van heel het bedrijf. Zij zal ook instaan voor het principe car connect. Dit is een applicatie waarmee je uw iPhone kan koppelen aan de auto. Dit is voor veel mensen zeer moeilijk en daar zou deze persoon dan mee kunnen helpen. Momenteel duurt het meer dan 2 uur om alles uit te leggen wat elk knopje van de auto doet en gewoonlijk zijn mensen na het half uur de draad al kwijt. Een boekje lezen, zoals ik vroeger, doen mensen nu niet meer dus daarmee zou zij kunnen helpen. Nu doen verkopers dat en dat is zeer tijdrovend. Een gemiddelde verkoper doet er 8 uur over om een auto te verkopen. De opties zijn binnen Porsche enorm vooruitstrevend. Er zijn zoveel mogelijkheden. Dit is geen anekdote, maar bij Porsche zeggen we dat er geen 2 Porsches hetzelfde zijn. Je kan je Porsche zo personaliseren. Je kan bruin leder nemen, maar het stiksel kan je in verschillende kleuren nemen en in verschillende vormen. Enfin er zijn zoveel mogelijkheden. Iedereen kan zijn auto zelf samenstellen en personaliseren naar eigen wens. Je kan je Porsche ook personaliseren met enorm veel opties. Dit moet allemaal aan diegene uitgelegd worden. De klant moet weten dat dit kan, de klant apprecieert dan ook die hele uitleg. Diegene die de marketing hier gaat doen, ga ik zich laten specialiseren in al die opties zodat die hierop kan inspelen.

*De klant krijgt zo volledig de vrijheid om zijn auto zelf samen te stellen als ik het goed begrijp?*

Ja klopt volledig. Commercieel klinkt het vrij eigenaardig, maar ik vind het een sterk punt dat wij voor de verkopers geen objectief hebben in opties. Sommige dealers zeggen dat als je een Porsche verkoopt, je als verkoper minstens 10 000 euro aan opties bij moet verkopen. Dit doe ik niet! De verkoper moet in staat zijn om die vragen te stellen aan de klant om na te gaan waar de klant nog extra in wilt investeren. Die opties worden dan aangevinkt en dan wordt aan de hand daarvan een prijs opgemaakt. We laten hun volledig de vrijheid en we leggen alles uit wat hij wilt. Als hij geen opties wilt dan neemt hij geen opties. Dan verkoop ik maar 10 000 euro minder aan opties, maar daar tegenover zijn er ook klanten die voor 25 000 euro opties nemen.

*Aan de hand van welke prestatie indicatoren worden de prestaties binnen uw onderneming gemeten?*

Als je dat aan een ondernemer vraagt gaan zij bottom-line kijken, op de universiteit is dat in de theorie, ik kijk uiteraard naar mijne EBIT. Ik weet iedere maand per verkoper wat hij verkocht heeft, ik weet hoeveel ingangen ik heb in mijn atelier, ik weet iedere maand mijn omzet in mijn atelier ik weet hoeveel kosten ik heb in mijn atelier. Verder weet ik ook mijn kosten per afdeling. Ik kijk naar iedere afdeling. Uiteraard kijk ik bottom-line ook naar het totaal. Dit totaal is interessant maar kan u volledig misleiden. Als je alleen het totaal kijkt en als ik dan fenomenale winst maak bijvoorbeeld in het magazijn en ik draai verlies in de na verkoop is dat totaal toch niet goed. Ik moet maand tot maand kunnen bekijken wat er is misgelopen. Ik kijk daarom iedere maand per afdeling.

*Welke KPI's worden binnen deze onderneming gebruikt om klanttevredenheid te meten? Heeft u misschien zelf al gehoord van de net promotor score?*

De prijs die ik gewonnen heb, een van de onderdelen daarvan is de klanttevredenheid, dit wordt door Porsche nagekeken. Porsche heeft een callcenter, die bellen in naam van Porsche, 30 of 40 %

van de klanten die hier een auto gekocht hebben of onderhoud hebben laten doen wordt gebeld of gemaïld. U hebt een onderhoud laten doen en dan wordt u gebeld door dit callcenter. Zij stellen dan een 15-tal vragen. Hoe bent u geholpen? Heeft u een tas koffie gehad? Hebben ze u bij de voornaam aangesproken? Heeft u lang moeten wachten? Uw eerste telefonisch contact hoe verliep dat? Heeft u uw wagen op tijd teruggekregen? Enfin, een 15-tal vragen die ze stellen en dat is de beoordeling. Dat doen zo zowel in de verkoop als in de na verkoop.

*De klanttevredenheid wordt dus wel degelijk gemeten binnen Porsche?*

Ja, ja, absoluut. Wat Porsche ook doet is bijvoorbeeld je hebt vandaag 1000 actieve klanten men gaat ook kijken wat de klantentrouwheid is of de klanten bij u op onderhoud terugkomen. Dat meten ze bij iedere dealer dan heb je uw KPI en dan heb je ook de KPI van het totale net. Hoe zit dat in het net en hoe zit dat bij u en die 2 worden door elkaar gedeeld. Dat is dan een coëfficiënt en dan wordt dat bekeken of die coëfficiënt binnen of buiten het gemiddelde. Dat wordt wel heel kort opgevolgd.

*Hoe vaak of op welke termijn plaatst een gemiddelde klant een aankoop bij jullie?*

Dat weet ik niet, dat is omdat ik geen volumemerk ben, als ik nu een volumemerk zou doen dan zou ik automatisch denken, kijk het is het 4<sup>de</sup> jaar; volgend jaar is die klant zijn auto 5 jaar, het is een klant die zijn auto maar 5 jaar houdt of de receptie krijgt die klant binnen met 180 000 km in zijn 4<sup>de</sup> jaar, dan geeft de receptie dat door aan zijn verkoper. Dit zodat er een interactie is tussen sales en aftersales. Bij een Porsche ligt dat anders bij een Cayenne en een Macan, heb je klanten die hun auto maar 5 jaar houden. Bij een 911 houden ze hun auto soms 10 jaar. Maar aangezien dat wij die klanten altijd op de hoogte houden, krijgen die om de 3 maanden wel nieuws van ons, als er een nieuwe sportwagen uitkomt een Cayman of 911 dan nodig ik al mijn klanten uit jonger dan 10 jaar, wanneer ik die sportwagen voorstel. Is het een Cayenne, een Panamera of een Macan, ik maak wel een onderscheid tussen een sportwagen en een andere wagen, dan ga ik tot 7 jaar.

*Dan zou ik nog een laatste algemene vraag willen stellen: Wat betekent voor u en uw onderneming de zegswijze: "Klant is koning?"*

Ik zeg al heel mijn leven: "klant is koning, maar geen keizer!"

*Mijn voorgaande vraag, was tevens ook mijn laatste vraag. Heeft u eventueel nog vragen of opmerkingen naar mij gericht?*

Neen, bedankt voor het interview, het was zeer interessant!

*Ik wil u vriendelijk bedanken voor uw tijd en medewerking. Dit was een zeer aangenaam interview. Verder zal ik u op de hoogte brengen over de uiteindelijke resultaten. Nogmaals bedankt en een prettige dag toegewenst.*

*Michael Philips*

## **Bijlage 2: interview Van Zon – Van Zon Marion**

*Allereerst vragen aan de mevrouw Van Zon of ik het interview mag opnemen en de resultaten mag verwerken in mijn thesis.*

Ja, uiteraard mag u dit interview opnemen en gebruiken in uw thesis.

*Beste Van Zon Marion, Mijn naam is Philips Michael en ik ben een student handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. In het kader van mijn masterthesis ben ik aan het onderzoeken hoe klantgericht Limburgse KMO's daadwerkelijk zijn. Mijn masterthesis bestaat uit een gedegen literatuurstudie waarin ik onderzoek doe naar de verschillen tussen klantgericht en productgericht ondernemen. Ik ben tot de conclusie gekomen dat een klantgerichte onderneming zich berust op 4 algemene bouwstenen. Deze bouwstenen tracht ik aan de hand van een diepte-interview te onderzoeken om zo na te gaan hoe klantgericht uw onderneming werkelijk handelt. Ik wil u en uw onderneming alvast bedanken voor de ontvangst en stel voor om van start te gaan met het interview. We kunnen misschien beginnen met een kleine voorstelling van uw bedrijf en bijhorende activiteiten.*

Ik ben Marion Van Zon, Mijn naam verklapt het al een beetje. Het is een familiebedrijf en ik ben de derde generatie. Mijn opa is er ooit mee gestart in 1964 in Hamont-Achel. Ik ben enigste opvolgster en ik ben 39 jaar. Ik heb 1 zoon en die is van het jaar 2000 en is aan het verder studeren in Mechelen. Ik doe mijn job zeer graag. Ik ben hier ingerold en ingegroeid van kleins af aan. Het is voor mij nooit een verplichting geweest. Ik heb nooit het gevoel gehad van mijn ouders dat zij verwachtten dat ik deze job ging doen. Dit vind ik zeer belangrijk. Als je dit wilt doen, dan moet het een eigen keuze zijn en moet je plezier vinden in de job. Ik voel dat het commercieel vlak in combinatie met het sociaal contact met mensen echt wel mijn ding is.

*Ik zou graag het interview inleiden aan de hand van enkele algemene vragen.*

*Als u denkt aan klantgerichtheid, waar denkt u dan aan?*

Wij vinden allereerst van onszelf dat wij zeer goed zijn in klantgericht handelen. Klantgerichtheid is voor ons bereikbaar zijn. Voor onze klant is dat belangrijk dat hij elke dag bij Van Zon terecht kan. Wij liggen op centrale punten of wij brengen de goederen tot bij de klant en wij doen dit elke dag. Dit is een poot van onze service die heel belangrijk is. Daarnaast vind ik klantgerichtheid bestaan uit het deels ontzorgen van uw klanten. Wij doen veel meer dan alleen goederen verkopen. Wij hebben bijvoorbeeld een meisje in dienst dat Chinees spreekt. Dit hebben wij gedaan speciaal voor al de frietchinezen. Zij gaat ook mee de kinderen inschrijven op school of helpen bij het invullen van de belastingbrief.

*Het verhaal bij jullie gaat dus veel verder dan enkel de verkoop van producten?*

Dus het is echt dat wij proberen een band te scheppen met die klant. Het is echt een wisselwerking. Het is niet enkel een klant-leverancier verhaal dat wij willen. Het moet voor ons echt een samenwerking zijn met de klant. De klant moet zich jarenlang goed voelen bij ons.

*Het is voor jullie dus belangrijk om een lange termijn relatie aan te gaan met de klant?*

Absoluut, dat is het idee achter onze werking.

*Kan u mij nog enkele voorbeelden geven van klantgerichtheid binnen uw onderneming?*

Ja, wij geven voor klanten bijvoorbeeld ook opleidingen. Wij hebben dit gedaan rondom de introductie van de "witte kassa". Destijds was dit een groot probleem voor de horeca. Wij zijn ook bezig met "menu-engineering", dit is speciaal bedoeld voor brasseries. Waarbij we ze een opleiding geven over hoe ze een menukaart moeten opstellen. Als je bijvoorbeeld een product specifiek ergens plaatst op de menukaart dan ga je meer verkoop realiseren. Eigenlijk allemaal stapjes die wij aanbieden aan de klant. Hierdoor kan de klant betere marges realiseren, betere omzetcijfers halen, enzoverder. Dit alles in het opzicht dat wanneer hij het beter heeft, wij het ook beter gaan hebben.

*Vreest u er dan niet voor dat uw klanten zich naar de concurrent begeven na deze opleidingen?*

Dat is een risico dat wij nemen. Wij gaan ervan uit dat wanneer wij de opleiding niet geven, de klant ook sowieso naar de concurrent gaat stappen. Dit is het stuk waarin wij ons proberen te onderscheiden. Als je vraagt waarin wij beter zijn dan de concurrent zijn het die dingen. Als je ons gaat vergelijken met de concurrent op basis van prijs of product dan kunnen wij onszelf er niet zo uit laten springen. Dus het zijn net die extra's die ervoor zorgen dat wij ons met de klant kunnen binden en een relatie kunnen aangaan met deze klanten. Dit omwille van de meerwaarde die wij aanbieden.

*Kan u mij de cultuur binnen het bedrijf eens beschrijven? In uw mail had u gezegd dat jullie de klant willen ontzorgen, maar zijn er nog waarden en normen die jullie hoog in het vaandel dragen?*

Ja, als ik nu zeg: "Dit is Van Zon", dan is het wel degelijk die familiale sfeer die hier heerst. Wij willen echt benadrukken dat wij 100% een familiebedrijf zijn. Verder is een open en aangename sfeer iets wat ik zeer belangrijk vind.

*Hoe brengen jullie deze familiale sfeer over naar jullie klanten?*

Als je hier bekend ben bij Van Zon, voelt u zich hier dan welkom? Ik denk dat wij echt wel vriendelijk overkomen door middel van de grote ramen, de doorzichtige kantoren en de open inkomhal. Men kan hier in de diepvriezen kijken, de burelen zijn open voor iedereen. Er zit dus wel degelijk een diepere gedachte achter die open sfeer binnen de onderneming. Wij willen echt overkomen als een familiaal bedrijf met een familiale sfeer. Dat is voor ons een héél belangrijk punt, zo niet het belangrijkste punt.

*Zijn er normen vooropgesteld voor de werknemers zodat zij weten hoe ze zich moeten gedragen ten aanzien van de klant? Voorzien jullie een training/opleiding ter introductie van deze normen? Zo ja, hoe gaan deze opleidingen in zijn werk?*

Wij hebben inderdaad intern opleidingen voor onze werknemers hoe zij moeten handelen ten aanzien van de klanten.

*Zijn er controlemomenten voorhanden om dit gedrag van de werknemers te toetsen?*

Dit laten wij over aan hun rechtstreekste teamverantwoordelijke. Elk team heeft een teamverantwoordelijke. In deze functie zit een groot stuk verantwoordelijkheid aangezien deze persoon tegen werknemers moet vertellen welk gedrag wel en niet past in bepaalde situaties. Zij gaan hierop ook controleren. Er gebeurt hier heel veel op teamniveau vooraleer het naar de directie gaat.

*Is er een marketingbudget voorhanden? Hoe wordt dit marketingbudget bepaald? Doen jullie dit eerder procentueel op basis van jullie omzet of wordt er echt gekeken naar een doel wat men wilt behalen?*

Dit is bij onze onderneming eigenlijk een mix van beiden. Bijvoorbeeld vorig jaar hebben wij een nieuwe winkel geopend. Dan werken wij binnen de onderneming met een marketingbudget waarbij wij vooropstellen wat wij willen bereiken. Dan is dit extra bovenop ons ander budget. Verder ligt dit budget in lijn met de voorgaande jaren. In het begin van het jaar wordt de planning voor heel het jaar gemaakt, waarbij wij weten hoeveel folders wij gaan uitsturen naar zoveel adressen. Dan weten wij ook precies wat ons dit gaat kosten. Wij doen bepaalde evenementen en dat mag zoveel kosten. Wij maken dus in het begin van het jaar een budget op, waarop wij ons het hele jaar gaan baseren. Het kan wel fluctueren naargelang wat er gaat gebeuren dat jaar.

*Hebben jullie zicht op de ROI van jullie marketingbudget?*

Wij proberen dat wel, maar dat is niet zo gemakkelijk. Hoe ga je echt meten wat de impact is van de marketingcampagne. Vorig jaar hebben wij wel een leuke actie gedaan rond onze nieuwe vestiging. Wij hebben toen een kerstkaart gestuurd naar 5 000 adressen rondom die winkel. Indien de klant dan die kerstkaart mee naar de winkel nam en afgaf aan de balie kregen zij een leuke attentie. Dit is de enigste manier om te meten wat onze campagne toen had opgebracht. Sommige van die dingen werken echt goed, andere werken minder goed.

*In uw mail had u enkele voorbeelden gegeven van evenementen rondom klantenbinding. Een voorbeeld hiervan zijn de Van Zon familiedagen, kan u hieromtrent meer uitleg geven? Zijn er verder nog evenementen?*

Ja, er zijn er nu weer op komst voor het volgende jaar. Familiedagen zijn dagen voor onze klanten. De voorgaande editie ging door in Bobbejaanland omdat dit tevens ook een klant van ons is. De bedoeling was dat onze klanten door middel van een spaarsysteem toegangstickets konden sparen voor Bobbejaanland, maar daar zat ook geen limiet op. Men kon zoveel als men wou sparen en hiermee tickets verdienen voor die dag. We hadden een volledig door ons bekostigde dag in Bobbejaanland. Ze kregen inkomtickets, "bobbiegeld", een BBQ en er stond een Van Zon meetingpoint waar klanten naartoe konden komen om iets te drinken. Dit was echt een onverwacht succes. Op de dag zelf had ik meer dan 800 klanten die aanwezig waren. Dit was enorm goed voor klantenbinding. De klant weet meteen wat hij of zij krijgt. Dit is duidelijk meetbaar aan het loket waar ze inchecken, aangezien daar de toegangsprijzen en dergelijke ophingen. Een ticket kost bijvoorbeeld 30 euro en de BBQ kostte ook 30 euro, waardoor ze echt een cadeau van 60 euro per persoon kregen. Iedereen kon meesparen voor die dag. Klanten kwamen bijvoorbeeld met heel veel personeelsleden naar daar en maakten er een soort personeelsuitstap van. Dit jaar gaan wij opnieuw zoiets doen. Dit jaar gaan we waarschijnlijk zo een evenement doen in winterland Hasselt. Dit is iets



wat we echt willen blijven doen. Het is ideaal om een klantenrelatie op te bouwen en een soort van community op te bouwen met de klanten.

*De zegswijze "Klant is koning", tot hoever geldt deze uitspraak voor jullie?*

Het stopt natuurlijk ergens. Ik vind het heel belangrijk dat er respect is tussen de beide partijen. Wij als onderneming moeten respect hebben voor de klant, maar andersom geldt deze regel ook. In het verleden is dit al eens gebeurd waarbij de klant zo weinig respect had voor mijn werknemers, dat het verhaal voor hun toen stopte. Ik vind het heel belangrijk dat er een goede samenwerking voorhanden is. Bijvoorbeeld betalingsgedrag is een factor waarop wij zeer kritisch zijn. Wij maken afspraken en daar houden wij ons aan. Als de risico's te groot worden, maakt het niet uit hoe groot die klant ook is, dan beschermen wij onze eigen onderneming eerst. Dus bij ons is klant echt wel koning, hij ligt hier in de bovenste schuif, op een goud bedje, maar er is een plafond.

*U had in uw mail naar mij toe in het kort uitgelegd dat u werkt met een directieteam bestaande uit 4 leden. Kan u mij in het kort de gehele structuur van uw onderneming in kaart brengen?*

Het is bij ons echt een kleine piramide. Ik heb een algemene overkoepelende functie. Ik ben dus de persoon aan de leiding, maar wij zijn met een directieteam. Daar zitten 3 mannen onder mij. De financieel directeur, de commercieel directeur en de aankoopdirecteur. Wij functioneren echt wel met ons 4 als een team en als er een beslissing moet genomen worden is dat echt in teamverband. Als er eentje niet voor is, dan wordt de beslissing niet genomen tenzij wij deze persoon nog kunnen overtuigen met argumenten. Daarnaast is het recht naar onder en hebben zij een grote verantwoordelijkheid van alles wat onder hun valt. De commercieel directeur heeft iedereen onder zich die commercieel bezig is. Dat wil zeggen de vertegenwoordigers, het interne salesteam, tot de vrachtwagenchauffeurs die bij de klant gaan leveren. Deze persoon heeft alles samen ongeveer 50 werknemers onder zich. Dit zijn mensen die rechtstreeks met de klanten in contact staan. Dit geldt ook bij de financiële afdeling waaronder het stuk personeelsbeleid valt. Dan heb je nog de aankoopdirecteur die zijn mensen onder zich heeft zitten die facturen en prijzen nakijken, maar daar horen ook nog de magazijniers onder. Iedereen heeft dus zijn deelstapje. Los daarvan hangt de ICT-afdeling. Deze partij communiceert vaak rechtstreeks met mij omdat dat vaak gaat over innovaties en nieuwe investeringen. Dan als laatste heb je nog de marketingafdeling.

*Doen jullie zelf deze marketing?*

Ja, wij doen voornamelijk de marketing zelf. Vroeger hebben wij dit wel eens uitbesteed indien we echt grote campagnes wilden voeren. Het meeste gebeurt zelf door 2 grafische dames. Dit is ook enkel het ontwerp en het plaatsen, want het drukken geven wij wel zelf uit.

*Hoe verloopt de communicatie binnen deze onderneming en tussen de verschillende afdelingen? Hebben jullie een communicatietool voorhanden?*

Er is een vrij nauwe samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Elke afdeling heeft in eerste instantie communicatie binnen hun silo. Dus omlaag, omhoog en weer terug. We merken wel dat bijvoorbeeld op het onderste trapje, de echte werkmensen zoals de telesales afdeling, die personen hebben veel contact met klanten en zijn veel bezig met artikelen. Die mensen hebben een heel nauwe samenwerking met de dames van aankoop en de magazijniers. Daar onder zit een heel vlak wat

allemaal tegen elkaar moet communiceren. Dit omdat ze constant met elkaar moeten samenwerken. De cirkel hangt in deze onderneming zo aan elkaar vast dat de ene afdeling niet zonder de andere afdeling kan. Daar moet dus wel degelijk communicatie voor handen zijn. Dit gebeurt nog steeds via mail, telefoon, face-2-face. We hebben in ons systeem wel een communicatiefunctie waarin we kunnen plaatsen wat we meegemaakt hebben in een bepaalde situatie. Iedereen kan dat zien en kan daarop, maar dat wordt bijna nooit gebruikt.

*Zijn er vaste momenten waarop verschillende afdelingen met elkaar communiceren?*

Ja, wij hebben sowieso om de 14 dagen een directiemeeting. Om de 4 weken heeft de externe sales een vergadering, ook de interne sales heeft zo een vergadering. 1 keer om de 4 weken zit dus iedereen wel een keer samen rondom een tafel. Dit is vooral om de dagelijkse lasten en problemen op tafel te gooien en hierrond te communiceren.

*Is er binnen Van Zon een functie voor handen die enkel bezig is met het onderhouden van klantenrelaties?*

Neen, wij hebben enkel de commercieel directeur die daarrond taken heeft, maar om echt te zeggen een functie die enkel daarvoor opgericht is, neen. Iedereen in ons salesteam moet klantgericht handelen. Pas als er echt problemen zijn, wordt de commercieel directeur ingeschakeld. Deze moet dan de klant over de streep trekken of ervoor zorgen dat hij of zij klant blijft.

*Jullie focus ligt op B2B klanten, is er onderzoek gedaan naar de behoeften van die klant?*

Onze doelgroep is uiteraard heel divers. Onze klanten variëren van kleine frituren tot grote brasseries. Verder is onze sector ook een sector die heel divers is. Deze sector is zeer dynamisch en altijd in beweging. Vernieuwing is zeer belangrijk, zeker als we naar steden gaan kijken. Je ziet veel trends. Momenteel gaat sushi heel goed en kebab iets minder. Het fluctueert dus zeer erg in deze markt. Onze aankoopafdeling doet onderzoek naar deze fluctuaties. We gaan verder ook naar foodservice beurzen of foodserviceondernemingen die zich bezighouden met het analyseren van deze trends. We maken verder ook gebruik van trendwatchers om up to date te blijven. Verder komen er in onze sector ook veel nieuwe markten bij. Denk bijvoorbeeld maar aan de tankstations. Vroeger was dit totaal geen markt voor ons, maar tegenwoordig zijn dit restaurantjes of supermarkten die hieraan gekoppeld zijn en producten van bij ons aanbieden aan klanten. Dus wij moeten constant vernieuwen en zoeken naar nieuwe uitdagingen. Nieuwe omzet halen wij niet meer in de traditionele markt. De traditionele frituur is heel tof en leuk, maar die gaat niet in lijn liggen met onze visie over 20 jaar. Je probeert echt wel als onderneming vooruit te kijken naar nieuwe trends en verder ga je dan beslissen waarop je gaat inzetten.

*Hebben jullie een systeem waarin jullie de data van klanten beheren?*

Ja, zij hebben een Van Zon klantenkaart. Dit is enerzijds gemakkelijk voor ons, want daar staan al de factuurgegevens op en persoonlijke gegevens. Verder hangt aan dat klantenkaartje nog van alles aan. Een spaaractie hangt hier bijvoorbeeld aan, als ze een online account hebben hangt dat hier ook aan. Op dat online platform kan de klant al zijn facturen en creditnota's raadplegen en bijhouden. Dit is echt een platform voor de klant zelf waarop hij alles kan terugvinden.

*Hoe verloopt de follow-up van een klant indien die persoon een product of dienst aanschaft van jullie onderneming? Worden naar deze klant mails gestuurd? Krijgt hij informatiebrochures toegestuurd?*

Ja, mails doen wij slechts 1 keer per week, dit zijn voornamelijk acties. Het kan bijvoorbeeld zijn dat wij een bepaald product 1+1 gratis aanbieden. Dat gebeurt dan via de mail. Nieuwsbrieven stuur ik eigenlijk nooit uit. Ikzelf lees nooit nieuwsbrieven, dus ik vind dat echt overbodig. Wij doen leukere e-mail acties die zeer simpel zijn waarop bijvoorbeeld een grote foto staat met de actie en dat er onder een knop is waarop men kan bestellen. Ik probeer altijd te werken met iets dat uit het oog springt. De wereld herken je aan jezelf. Misschien lezen mensen dat zelf, maar ik totaal niet. Iets waar ikzelf wel zeer trots op ben is onze ontwikkeling op het digitaal platform. Onze klant kan binnenkort zijn bestelling natrekken en antwoorden vinden op de vraag: "waar bevindt mijn bestelling zich?" Dit is een beetje zoals Bol.com waarbij de klant kan zien waar zijn pakketje zich bevindt. Wij hebben dit nu zo gemaakt op basis van sms-berichten. Dus als de chauffeur bij de vorige klant vertrekt krijgt de volgende klant een sms bericht waarin staat dat de chauffeur onderweg is. De klant krijgt zo informatie waardoor hij niet zelf moet gaan bellen om te vragen waar zijn pakje is. Hier hebben wij gekozen voor sms-berichtjes die wel geld kosten in plaats van een gratis mail. Volgens mij worden sms berichten meer gelezen dan een mail. Iedereen heeft zijn telefoon bij en gaat dus sneller kijken. We proberen echt wel iets vooruitstrevend aan te bieden aan de klant.

*Wordt er binnen deze onderneming gebruik gemaakt van persona's?*

Neen, daar maken wij geen gebruik van.

*Worden de klanten van deze onderneming actief betrokken met de productie van het goed of dienst? Ik zal een voorbeeld geven, indien een klant naar jullie toekomt en vraagt of jullie een bepaalde frietsoort willen indoen zodat hij deze bij jullie kan kopen, wordt dit dan gedaan? Heeft hij dus inspraak in jullie aangeboden goederen?*

Dat kan eventueel wel, die vraag komt regelmatig. De vraag om nog een nieuw artikel komt heel vaak. Wij zullen wel eerst kijken of dit mogelijk is. Wij hebben momenteel 35 soorten frieten. We zullen ons dus afvragen of het wel nuttig is om nog een soort friet aan te schaffen. Dit kost ons moeite, tijd en geld en het risico op derving van dat product en andere producten kan gaan stijgen. We gaan dus eerst proberen de klant door middel van onze inspiratiechefs te overtuigen om toch te kiezen uit de producten die momenteel in de winkel aanwezig zijn. Als hij dit dan nog niet overtuigend vindt en hij in grote volumes wilt aankopen, dan komt nummer 36 er ongetwijfeld bij. Ons assortiment is al heel uitgebreid. Als een klant een artikel vraagt wat nog niet in ons assortiment aanwezig is, dan zouden we dat onmiddellijk aankopen.

*Hebben jullie zelf een social media beleid? Is er iemand verantwoordelijk voor dit beleid?*

Dat ben ikzelf (lachend). Ik heb er zelf al over nagedacht om dat te laten doen door een extern kantoor. Maar ik vind het leuk omdat ik nu een hele nauwe band heb met heel veel klanten. Ik vind het heel leuk dat ik het gevoel heb dat ik weet wat er aan de hand is of wat er speelt onder de klanten. De klant heeft ook het gevoel dat ik hun persoonlijk ken. Daarom dat ik zelf reageer op een post of een bericht. Ik moet wel zeggen dat het zeer tijdrovend is. Het is zo dat je elke dag moet gaan kijken. Er komen heel veel vragen en aanvragen binnen via de Facebookpagina. Dit doet ik

echt allemaal zelf. Ik heb echt het gevoel dat het een meerwaarde is voor mijn klanten dus ik ga het nog niet afgeven.

*Aan de hand van welke prestatie indicatoren worden de prestaties binnen uw onderneming gemeten?*

Dit is echt een hele goede vraag, maar tevens ook een hele moeilijke. Je hebt er natuurlijk een paar waarmee je rekening houdt. Je hebt enerzijds de onderneming die moet scoren. We hebben bijvoorbeeld een minimum winstmarge die behaald moet worden. Dat ligt redelijk vast en daar streven we echt wel naar. Daarnaast heeft elke afdeling zijn eigen KPI's die ze doorkrijgen. Dit zijn de targets en dat kan heel uiteenlopend zijn. Voor de vestigingsmanagers is dit jaar reuk en derving een werkpunt, waarin we dan elke maand de cijfers geven per artikelniveau en dan zetten we daar een percentage op. Daar hangt dan meestal een extra aan voor hun. Soms hangt er ook niks aan en is het gewoon een werkpunt wat we willen bereiken. Ik kan ook heel individueel gaan. Bijvoorbeeld het salesteam wordt heel individueel beoordeeld. Jij gaat bijvoorbeeld werken op verpakkingsmaterialen in een bepaalde regio, een andere op soorten wijnen. Dit verschilt echt per regio, per persoon, per periode.

*Worden jullie verkoopmanagers beoordeeld op aantal verkochte stuks of hoeveelheden?*

Ja, maar ook op het behouden van de klanten. Ze hebben een vaste klantenportefeuille. Deze proberen we te behouden en het liefst hebben we een stijging binnen die portefeuille. Maak je een nieuwe klant aan dan vinden wij dat zeer goed. Wij proberen er toch wel zeer dynamisch mee om te gaan en er natuurlijk haalbare targets op te plaatsen. Het moet niet altijd heel gedreven zijn, maar het moet ook plezant blijven. Er kunnen ook leuke dingen aan vasthangen zoals een weekendje naar zee. Dit doen wij volgende week omdat ze dit behaald hebben en door het goede werk dat ze verricht hebben. De boog moet niet altijd gespannen staan.

*Welke KPI's worden binnen deze onderneming gebruikt om klanttevredenheid te meten? In uw mail heeft u vermeld dat jullie de beste service hebben, maar hoe bent u daar zo zeker van?*

Ja, als een chauffeur bij een klant komt, moet die klant aftekenen en kan hij ingeven hoeveel sterren dat wij krijgen. Over het algemeen zitten wij daar heel goed, maar hier in de winkel heb ik dat nog nooit gemeten. Maar heb ik de beste service? Ja, daar ben ik super zeker van. Ik ken mijn collega's en ik weet wat zij wel doen, maar ook wat zij niet doen. Op heel veel punten excelleren we daar echt wel. Dat is ook hetgeen waar wij voor willen staan. De ene zegt dat zij de goedkoopste zijn, maar dat zeggen wij niet. Wij zeggen dat wij de beste service hebben. Zelfs ongemeten ben ik daar zeker van. Wij bieden een veel completere service aan. Wij zijn de enigste die bijvoorbeeld die Chinese tolk in dienst hebben.

*Op welk termijn plaatst een gemiddelde klant een aankoop bij jullie en hebben jullie zicht op het bedrag dat deze gemiddelde klant spendeert?*

Ja, daar hebben wij een zicht op. De horecaklant is voor ons de gemiddelde klant en deze komt 1 of 2 keer per week. Qua bedrag is er een verschil tussen leveren aan huis en afhalen in de winkel. Een gemiddelde drop aan huis zit rond de 600 euro. Bij de afhaalpakketten zit dit lager, rond een bedrag van 400 euro. Onze klantenportefeuille is heel divers en kan gaan van klanten die meermaals per week kopen voor 300 euro en andere kopen dan in één keer voor 10 000 euro. Maar voorgaande

bedragen zijn echt wel de gemiddelde bij ons. Beide zijn het trouwe klanten en dat willen wij behouden.

*Wie zijn uw voornaamste concurrenten?*

De meest gekende zijn Metro, Macro en Hanos. Dit zijn redelijk grote bedrijven en dan komt er nu Sligro bij. Dit is een Nederlandse groothandel, waar wij naar opgekeken hebben en hoe wij wilden zijn. Veel ideetjes van ons zijn daarop gebaseerd en dat wordt een hele grote concurrent. We moeten daar wakker voor blijven, maar er is plaats voor. Je moet daarnaar kijken, maar dat wilt niet zeggen dat er geen plaats is voor allemaal. Zolang het grote bedrijven zijn, is dat voor mij goed. Die hebben ook personeel, ook een structuur en moeten ook targets halen. Deze gaan dus niet verkopen tegen veel te lage prijzen, want die moeten er ook iets aan verdienen. Waar wij meer last van hebben zijn de kleine lokale spelers. Een groothandel uit Sint-Truiden doet dat vanachter in zijn garage. Dat is vader en zoon die het met hun camionette rondbrengen. Die doen veel meer pijn in de prijzenstrijd dan de grote jongens. Die blijven klein want hebben geen marge en kunnen niet groeien, maar die mensen willen dat ook niet, maar daar zit meer last van concurrentie dan in de grote ondernemingen. Je weet dat dat van voorbijgaande aard is.

*Wat is jullie visie en missie voor de komende jaren?*

Wij willen allereerst uitbreiden over heel België, momenteel hebben wij heel goede resultaten. Wij horen momenteel bij de grootste horecabedrijven van België. Familiaal gezien zijn wij de grootste. Maar wij zijn enkel actief in Limburg, Brabant en Antwerpen dus er is nog enorm veel groeimarge. Dit is ook de focus voor de komende jaren om nationaal uit te breiden.

*Verder zie ik hier dat jullie een cafetaria hebben, is dat met een rede gedaan?*

Wij willen de klant even ontzorgen. De meeste horeca uitbaters hebben geen tijd door het weekend om even tot rust te komen en dat proberen wij hier aan hun te geven terwijl wij hun auto in laden. Zij drinken hier dan een koffie of iets anders en komen zo in contact met andere horeca mensen. Ikzelf zie hier elke donderdag een groepje vaste klanten samenkomen om even een uurtje te praten na de inkopen en dat is echt wat wij willen creëren bij die mensen, een soort van community in onze onderneming. Hierdoor gaan deze mensen ook hier blijven winkelen en zijn deze niet geneigd om naar de concurrenten zoals Metro te gaan omdat ze daar deze klik van mensen niet meer hebben.

*Mijn voorgaande vraag, was tevens ook mijn laatste vraag. Heeft u eventueel nog vragen of opmerkingen naar mij gericht?*

Neen, het was een zeer aangenaam interview en u bent een zeer aangenaam persoon. Ik ga u wel nog even de tijd geven om in de winkel rond te wandelen en ik ga u het kookeiland van onze chefs even laten zien.

*Dat zou ik zeer graag willen zien. Verder wil ik u vriendelijk bedanken voor uw tijd en medewerking. Dit was een zeer aangenaam interview. Verder zal ik u op de hoogte brengen over de uiteindelijke resultaten. Nogmaals bedankt en een prettige dag toegewenst.*

*Michael Philips*

### **Bijlage 3: interview Berghoff – Rutten Hilde**

*Allereerst vragen aan mevrouw Rutten Hilde of ik het interview mag opnemen en de resultaten mag verwerken in mijn thesis.*

Ja, dit is in orde voor mij.

*Beste mevrouw Rutten, Mijn naam is Philips Michael en ik ben een student handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. In het kader van mijn masterthesis ben ik aan het onderzoeken hoe klantgericht Limburgse KMO's daadwerkelijk zijn. Mijn masterthesis bestaat uit een gedegen literatuurstudie waarin ik onderzoek doe naar de verschillen tussen klantgericht en productgericht ondernemen. Ik ben tot de conclusie gekomen dat een klantgerichte onderneming zich berust op 4 algemene bouwstenen. Deze bouwstenen tracht ik aan de hand van een diepte-interview te onderzoeken om zo na te gaan hoe klantgericht uw onderneming werkelijk handelt. Ik wil u en uw onderneming alvast bedanken voor de ontvangst en stel voor om van start te gaan met het interview. We kunnen misschien beginnen met een kleine voorstelling van uzelf, uw bedrijf en bijhorende activiteiten.*

Mijn naam is Hilde Rutten, ik ben momenteel 44 jaar en ben getrouwd. Mijn man is ook mee actief in de zaak en wij hebben twee kinderen. Ik heb TEW gestudeerd in Diepenbeek. Vervolgens heb ik verschillende export en marketingfuncties doorzwoommen in mijn carrière om uiteindelijk in 2004 bij Berghoff Worldwide te belanden. Hier was ik toen adjunct-directeur. Door daar actief te blijven, heb ik de kans gekregen om in 2008 Berghoff Belgium over te nemen. Ik heb eigenlijk 100 procent van de aandelen overgenomen. Op dat moment hadden zij eigenlijk nog eigen winkels. Die winkels zijn dan gesloten en dan zijn wij echt als groothandel gaan werken. De bestaande kook- en geschenkwinkels hadden wij dan nog. Waar ik eigenlijk mijn groei gerealiseerd heb was in de B2B sector.

*Als u denkt aan klantgerichtheid, waar denkt u dan aan?*

Wij gebruiken niet het woord klant, maar eerder het woord "partner". Ik denk dat wij dit echt zien als een partnership om samen een hoger doel te bereiken dan zuivere aankoop en verkoop van producten. Dan kijken wij steeds hoe wij onze partner kunnen helpen om zijn doelstelling te bereiken.

*U wilt dus een een-op-een relatie creëren met uw klanten?*

Ja!

*Vindt uzelf dat uw onderneming klantgericht handelt? Kan u mij een voorbeeld geven van klantgerichtheid binnen uw onderneming?*

Wij proberen echt mee te denken met de klanten. Als zij vragen naar de prijs van bijvoorbeeld een pepermolen, dan gaan wij eerst checken waarvoor de klant het gaat gebruiken. Wij gaan eerst checken of dit wel het juiste product is en of dit product voor hem prijstechnisch het interessantste is.

*Kan u de cultuur binnen het bedrijf eens beschrijven? (Welke waarden en normen draagt u hoog in het vaandel?)*

In eerste instantie vind ik het heel belangrijk dat iedereen zich goed voelt op zijn werk. Als iemand zich goed voelt, gaat hij zich ook naar de klant of partners positief gedragen. Eigenlijk vind ik de algemene positiviteit heel belangrijk. Ik ben zelf ook een moeder dus ik moet zelf ook dringend naar de tandarts met de kinderen en ik vind het belangrijk dat de medewerkers van mij dat ook kunnen. Flexibiliteit bestaat er bij ons om privé en professioneel zo goed mogelijk te kunnen combineren.

*Is dit dan ook de centrale waarde die geldt binnen jullie onderneming?*

Ja!

*Zijn er normen vooropgesteld voor de werknemers zodat zij weten hoe ze zich moeten gedragen ten aanzien van de klant?*

Bij een nieuwe werknemer wordt er wel gecommuniceerd dat wij dit contact heel hoog in het vaandel dragen en dat iemand die een mail stuurt dezelfde dag al een antwoord moet krijgen. In die mail staat meestal dat de klant een antwoord mag verwachten in de komende paar dagen. Hierdoor weet de klant dat hij zeker geïnformeerd zal worden.

*Voorzien jullie een training/opleiding ter introductie van deze normen?*

Wij zijn een kleine KMO, dus dit gebeurt meestal on the job. Wat de verwachtingen zijn en hoe zij moeten omgaan met de klant gebeurt echt door ervaring.

*Hoe volgt men dit gedrag van een werknemer op? Hoe controleren jullie dit gedrag?*

Wij zitten hier met een open bureel, verder staat mijn deur ook altijd open dus op zich verneem ik alles meteen.

*Wat is de rol van marketing binnen uw onderneming? Hoe wordt marketing aanzien binnen jullie onderneming? Zien jullie dit als een investering of eerder als een kost?*

Een combinatie van beiden. Marketing is voor ons vooral naar de eindconsument gericht om merkbekendheid te creëren. Anderzijds doen wij ook heel veel evenementen zoals beursdeelnames. Wij willen echt gezien worden. Events worden hierboven (in het gebouw) ook georganiseerd. De doelstelling is dus om een sociale media buzz te realiseren. Eigenlijk is de doelstelling ook om zoveel mogelijk ambassadeurs te krijgen. Je kan heel veel investeren in reclame, maar mond op mondreclame is nog veel sterker dan iets visueel laten zien.

*Hoe wordt dit marketingbudget bepaald? Hebben jullie een vast budget op voorhand of kijken jullie eerst naar het doel wat jullie willen bereiken?*

Dit is een combinatie van beiden. Natuurlijk heb je eerst een budget vastgelegd op voorhand voor een jaar, maar soms komen er opportuniteiten voorbij. Dan moet je nagaan of je het nuttig vindt om extra te investeren. Vorig jaar was dit BakeOff Vlaanderen. Dat komt dan half weg in het jaar. Als je dan puur naar het budget moet kijken, ga je neen zeggen, maar anderzijds zie je daar een opportuniteit in.

*Jullie werken redelijk veel via partnerships, welk doel hebben jullie hiervoor ogen?*

Een partnership is echt met het experience center. Het idee hierachter was dat wij Berghoff willen koppelen aan bekende chefs. Enerzijds is dat heel duur, want als je echt moet gaan betalen om het gezicht te zijn van een bedrijf, is dat een heel dure uitgave. Anderzijds is dat ook risicovol. Stel we kiezen Wout Bru als uithangbord van het bedrijf, maar plots komt hij negatief in de pers, dan word je mee geconfronteerd met deze negativiteit. Daaruit is het idee gekomen om dit experience center te gebruiken en we elke twee maanden een andere chef uitnodigen, dan krijgen we heel veel chefs en heel veel mensen die voor iemand zijn. Dus je sluit het negativisme voor een stuk uit. Als je altijd in chefs moet investeren om langs te komen is dit ook enorm duur. Wij werken dan met partners die een win-win situatie krijgen. Van Zon is bijvoorbeeld een partner die wij onder de arm nemen. Voor hun is dit ook interessant om hun bedrijf voor te stellen aan meerdere chefs. Anderzijds komen hier ook heel veel andere horecazaken die dan zien met welke producten die chef zijn gerechten maakt. Zo proberen wij eigenlijk een versterkend systeem te zoeken. Wij werken ook samen met Fritel. Dat is een Limburgs bedrijf en zij hebben alles voor in de keuken met een snoer en wij hebben alles voor in de keuken zonder een stekker. Wij hebben ook de handen in elkaar geslagen om opendeurdagen samen te organiseren. Zij zitten in Hasselt en wij in Beringen en wij hebben een shuttlebus tussen die bedrijven. Zo maken wij het interessant om bedrijven van Oost-Vlaanderen naar Limburg te krijgen omdat zij dan twee vliegen in 1 klap hebben.

*Wat houdt de inspiratie dag in die jullie organiseren?*

Dit was in een combinatie met Belies en Vandemoortele. Dit zijn voedingsbedrijven die hun publiek uitnodigen wat voor ons ook interessant kan zijn. Wij proberen dan ook de krachten te bundelen. Het is altijd interessant om met andere ondernemingen samen te werken waarbij hun prospecten misschien mijn klanten zijn en mijn prospecten zijn klanten van hun. Op die manier kan je mekaar versterken.

*De zegswijze "Klant is koning", tot hoever geldt deze uitspraak voor jullie?*

Wij proberen altijd tot het uiterste te gaan. Mijn visie is "Gaaf niet, bestaat niet!". Er is altijd wel een oplossing ook al was dit niet de oplossing die de klant voor ogen had. Wij moeten altijd een oplossing kunnen brengen.

*Zou u mij de structuur van uw onderneming in het kort kunnen schetsen? Hoe ziet jullie organigram eruit?*

Wij zijn een kleine KMO, waardoor onze structuur heel vlak is. Wij hebben een vlakke structuur waarin iedereen verschillende taken heeft. Wij hebben een salesteam, een administratieteam, een team magazijniers en een team rondom onderhoud.

*Is er dan nog een onderverdeling tussen die 4 pijlers?*

Neen, wij zijn slechts met 10.

*Beschikt uw onderneming over verkoop – of productmanagers?*

Ja, zij zijn vaak op de baan naar klanten toe.



*Hoe worden deze beoordeeld?*

Zij hebben een vast klanten portfolio. De bedoeling is dat zij deze onderhouden. Verder moeten zij ook opzoek gaan naar nieuwe klanten. Dat moeten zij zelf op de baan doen met de planning. Verder organiseren wij ook opendeurdagen en er worden ook prospecten gezocht via mail of telefonisch. Wij zijn ook aanwezig op grote evenementen. Wij staan ook op een internationale beurs in Duitsland, wat eigenlijk onze doelgroep niet is, maar daar komen al de grote spelers naar toe.

*Hoe verloopt de communicatie binnen deze onderneming en tussen verschillende afdelingen?*

Dit verloopt naargelang de activiteiten. Er is wel wekelijks een magazijnmeeting en bijvoorbeeld een meeting met het sales team. Dit gebeurt dus echt op vaste momenten. Voor de rest gebeurt dit via mail of gewoon op het bureau.

*Is er een functie binnen deze onderneming die specifiek de relatie met de klant dient te onderhouden?*

Dat moet de salesafdeling zelf doen. Zij moeten zorgen voor het contact zowel fysiek, telefonisch, sociale media, enzovoort.

*Is er dan ook een verantwoordelijke voor het social media beleid?*

Dat doen we zelf en wordt niet uitbesteed.

*Is er een platform voorhanden waarop jullie kunnen communiceren?*

Neen, dat hebben wij niet.

*Jullie klanten zijn zoals uzelf net al aanhaalde voornamelijk B2B klanten. Is er onderzoek gedaan naar de behoefte van dit soort klant?*

De klant heeft zelf wel invloed op de producten, omdat bijvoorbeeld die nieuwe kookpot er gekomen is door onze input. Wij zagen dat er veel meer gekookt werd met een afzuiging die in het fornuis aanwezig is. Wij werken in een partnership met ATAG en hierdoor zijn wij vaak bezig met het analyseren van de toekomstige trends. Dus wij zagen dat de dampkap ging verdwijnen en dit hebben wij dan naar het hoofdkantoor gecommuniceerd en daar wordt dan iets voor uitgedokterd. Anderzijds ontwikkelen wij vaak ook producten op vraag van de klant.

*Kan hier ook een particulier binnenwandelen en een product kopen?*

Neen, wij gaan deze altijd doorverwijzen naar een verkooppunt. Dit zijn onze eigen klanten dus.

*Hoe komen de klanten in jullie klantensysteem terecht? Is dit pas wanneer zij werkelijk een aankoop plaatsen of gebeurt dit anders?*

Er wordt eerst contact opgenomen met die klant. Wij gaan dus eerst nagaan of dit effectief een echte klant is. Dus of hij een btw-plichtige is. Dus wij proberen echt uit te sluiten dat een particulier hier rechtstreeks aan kortingen kan geraken. Meestal gebeurt dit door fysiek contact. Dus pas nadat hij klant is, dan worden er mails verzonden.

*Jullie maken gebruik van spaarkaarten, maar wat is jullie bedoeling hiervan?*

Eigenlijk willen wij gewoon brand awareness creëren hierdoor. Wij hebben een grote actie gehad bij Delhaize en het is dankzij die actie dat wij gekend zijn bij het grote publiek.

*Zijn er nog evenementen waarbij jullie streven naar klantenbinding?*

Wij doen ook beurzen bij de klant zelf, of een roadshow. Soms hebben wij een roadshow in Nederland. Dit is een roadshow van verschillende Nederlandse leveranciers die eigenlijk dan de verschillende regio's afgaan. Dit gebeurt dan van hotel tot hotel en daar hebben wij ons dan bij aangesloten. Hier konden wij dus ook weer profiteren van hun klantenbestand. Wij hadden daar nog geen klantenbestand, maar door ons daarbij aan te haken, hadden wij plots klanten daar.

*Hoe communiceren jullie met de klant?*

Wij werken met Flex-mail, waar wij ook GDPR mee in orde zijn. Hierbij hebben wij ook een track and trace proces waarin wij kunnen zien wie welke mail heeft geopend. Daarin worden dan de nieuwigheden geplaatst of kunnen zij doorklikken naar de catalogus.

*Heeft uw klant een invloed op de productie van de goederen?*

Dit gebeurt, als er klanten zijn die een specifiek product nodig hebben dan gaan wij er alles aan doen om dat product op de markt te brengen. Als wij meerdere vragen krijgen over bepaalde producten geven wij dat ook wel door. Als dit in andere landen dan bijvoorbeeld ook zo is, dan wordt hiervoor een oplossing gezocht.

*Wat vindt uzelf het grootste voordeel van het gebruik van sociale media?*

De directe communicatie naar zowel de eindconsument als naar klanten toe is een groot voordeel van sociale media. Ik ben daar nu 10 jaar mee bezig en dat is ongelooflijk wat een bereik je daarmee kan behalen. Enerzijds heb je Facebook natuurlijk, maar voor mij is LinkedIn een superbelangrijk instrument. Ook naar B2B klanten toe. Een van onze grootste klanten is Bofrost. Deze heb ik ooit dankzij LinkedIn binnen gehaald. Dit omdat het een perfect communicatiemiddel is. Een LinkedIn mail wordt volgens mij veel meer gelezen ten opzichte van een gewone mail.

*Hebben jullie zicht op de ROI van jullie marketingcampagnes?*

Dit gebeurt voornamelijk intuïtief, maar ook op basis van de reacties die wij krijgen. Bijvoorbeeld onze deelname aan BakeOff. Ik was al 10 jaar bezig om in contact te geraken met Horta. Dit lukte totaal niet, maar door de deelname aan BakeOff en die televisiecampagne zijn wij wel in gesprek geraakt. Daar heeft die verantwoordelijke effectief aangegeven dat dankzij die weergave op tv zij ons product interessant vonden.

*Aan de hand van welke prestatie indicatoren worden de prestaties binnen uw onderneming gemeten?*

Het belangrijkste voor ons is de marge, de omzet kan heel hard stijgen, maar de marge is veel belangrijker. Wij werken met een softwarepakket waarin al die indicatoren aangeduid staan. Hierdoor kunnen wij dit tot op de voet opvolgen.

*Is er bij jullie een KPI die er echt boven uitspringt?*

Marge.

*Gebruiken jullie een KPI om klanttevredenheid te meten?*

Neen niet direct, dit gaat gebeuren op reacties via mail of de reacties op een beurs. Hoe zij gaan reageren op onze producten. Op zich meten wij dit wel aan de hand van de productverkoop. Zo kijken wij naar welke producten het beste verkopen en daar leiden wij dan de klanttevredenheid van af. Als een product meer verkoopt dan andere producten dan lijkt ons dat een beter gewild product.

*Hebben jullie zicht op het bedrag dat een klant gemiddeld spendeert binnen jullie onderneming en hoe vaak hij een aankoop plaatst?*

Dat is heel verschillend. Kleinere winkels kopen producten voor een lager totaalbedrag dan de grote campagnes bij grote winkels. Een grote winkel koopt meestal 3 à 4 keer per jaar aan bij ons. Kleine winkels kunnen wekelijks of twee wekelijks kopen aangezien zij werken met een kleine voorraad.

*Wie zijn jullie voornaamste concurrenten?*

Dat is eigenlijk heel breed omdat wij een heel breed assortiment hebben. Wij hebben een assortiment kookpotten, servies en bestek. Bij elk assortiment hebben wij verschillende concurrenten.

*Op welke manier bent u dan superieur dan de andere?*

Door waar ik eigenlijk mee begonnen ben door de klant eigenlijk te zien als een partner in plaats van een klant. Want als een doorverkoper tevreden is met de samenwerking tussen ons en hun, dan gaan zij ook meer en meer geneigd zijn om dat naar voor te schuiven in hun verkoop naar de consument toe.

*Wat is jullie missie en visie voor de toekomst?*

Belangrijkste punt is op dit moment de verandering in duurzaamheid. Duurzaamheid wordt doorslaggevend. Dus niet enkel aan de marge en de verkoop denken, maar men moet ook rekening houden met de stakeholders. Wij zijn nu ook in een project gestapt met de Verenigde Naties om gedurende de volgende drie jaar volledig onder de loep genomen te worden. Wij willen daaruit het label duurzaam ondernemer ontvangen en dit is volgens ons echt wel de toekomst.

*Mijn voorgaande vraag, was tevens ook mijn laatste vraag. Heeft u eventueel nog vragen of opmerkingen naar mij gericht?*

Ja, ik zou nog kort iets willen toevoegen aan dit interview. Wij zouden ook veel sneller kunnen handelen als we momenteel doen. Wij zouden dus bijvoorbeeld prijslijsten kunnen opsturen naar iedere onderneming in de buurt. Maar wij willen onze producten niet duwen naar de mensen. Wij willen producten geven die duurzaam zijn. Met onze opendeurdagen doe ik dit ook. Daar probeer ik altijd iets aan te koppelen. De bedoeling hiervan is de klant nog iets bij te brengen. Wij hadden dit jaar iemand hier komen laten spreken die uitleg gaf over hoe men op een makkelijke manier beleving in een zaak kan brengen. Vorige keer had ik hier een spreker die uitleg gaf over het gebruik van LinkedIn. Ik probeer telkens een meerwaarde te bieden om iets extra te geven aan de klant. Ikzelf ben ook een opleiding aan het volgen van future proof retail. Ikzelf ben geen retailer, maar ik wil dit wel begrijpen en nagaan hoe ik mijn klant hierbij kan sturen.

*Krijgt u hieromtrent goede feedback van uw klanten?*

Ja, wij zijn nu meer en meer bezig om een shop in shop te openen. Wij helpen onze klant dan mee deze shop in te richten. De klant moet dan eigenlijk de producten aankopen, maar wij proberen dan meer stevigheid bij die klant binnen te krijgen. Wij willen dan aan hun laten zien dat hoe je uw product presenteert echt wel een belangrijke factor is in de retail. Een beleving meegeven met die klant is dus echt belangrijk.

*Voorzien jullie dan een opleiding voor die klanten?*

De bedoeling is dat onze salesmensen effectief bij die klanten gaan helpen en daar dan ook effectief helpen inladen om te laten zien dat die rek wel mooi is, maar als je er gewoon iets inzet gaat het nog niet werken. Dus je moet het product daarop ook nog presenteren en dat is echt een belangrijke factor. Dit wordt heel erg geapprecieerd door de partners, want zij zien dat wij effectief de handen uit de mouwen steken. Op dat moment bouw je ook echt een band op met die klant. Tijdens dat inladen kan je ook heel veel tips en tricks leren en ik vind dat je dan voor een stuk bijna een collega wordt met hem. Dit werkt volgens ons echt wel.

*Als zij dan beter gaan verkopen, gaat dit ook voor jullie beter zijn.*

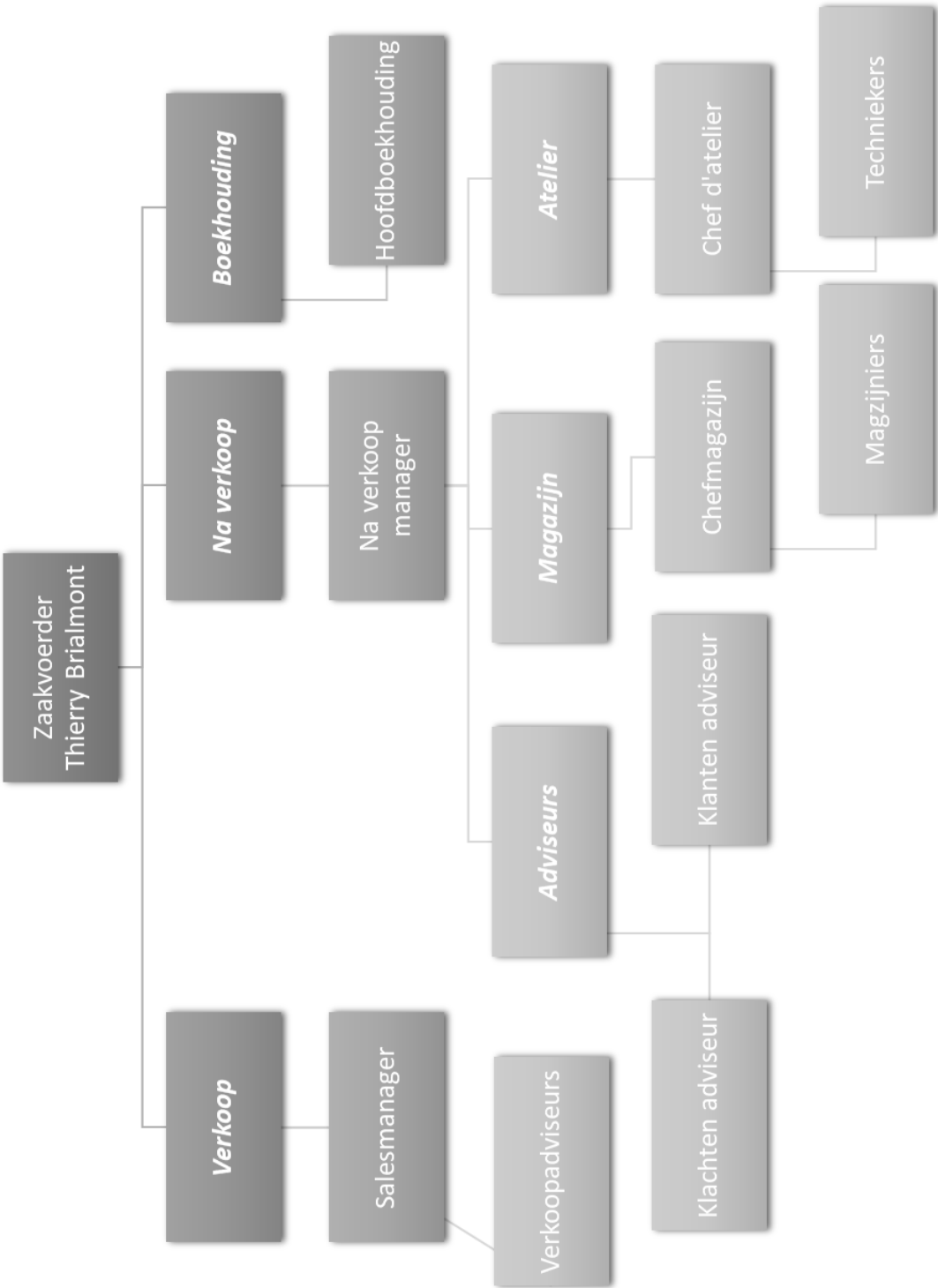
Ja, natuurlijk. Onze salesman moet dan eigenlijk een hele dag helpen met producten uit te laden en in te laden. Eigenlijk verkoopt die persoon een hele dag niet, maar het loont zich uiteindelijk achteraf wel doordat die winkel dan veel beter gaat doorverkopen.

*Ik wil u vriendelijk bedanken voor uw tijd en medewerking. Dit was een zeer aangenaam interview. Verder zal ik u op de hoogte brengen over de uiteindelijke resultaten. Nogmaals bedankt en een prettige dag toegewenst.*

*Michael Philips*

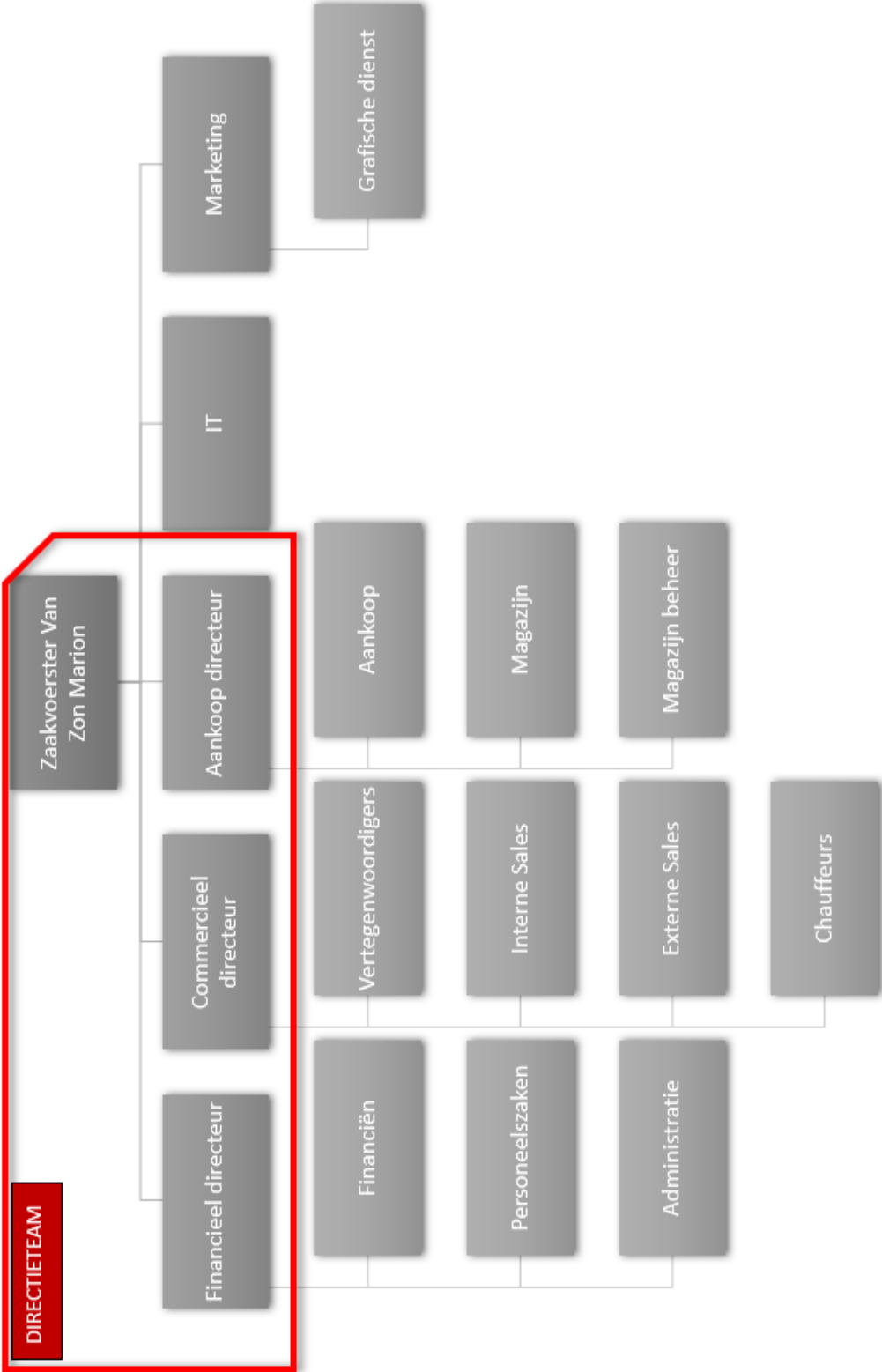


**Bijlage 4: organigram Porsche Center Paal**





Bijlage 5: organigram Van Zon







**Bijlage 6: organigram Berghoff**

