



Wil Wurtz
Marcel Wiedenbrugge

MEER KLANT WAARDE

DOOR SAMENWERKING TUSSEN
FINANCE EN COMMERCIE



MEER KLANTWAARDE

DOOR SAMENWERKING TUSSEN FINANCE EN COMMERCIE

Wil Wurtz en Marcel Wiedenbrugge



MEER KLANT WAARDE

DOOR SAMENWERKING TUSSEN
FINANCE EN COMMERCIE

Wil Wurtz
Marcel Wiedenbrugge



Sales Mediagroep, Reduitlaan 31, 4814 DC Breda, 076 522 71 33

© 2014 Wil Wurtz & Marcel Wiedenbrugge

Nederlandse bewerking van 'The Customer Profit Maxim', 2013, Wil Wurtz & Marcel Wiedenbrugge, uitgegeven via Createspace, onderdeel van Amazon.

Omslagontwerp: Jeroen Zijffers, Breda

Vormgeving binnenwerk: Jeroen Zijffers, Breda

Tekstredactie: Louise I.E. van Borselen-Roering, Schalkhaar

Begeleiding: Thijs Verhees, Breda

Drukwerk: MultiCopy Astén, Astén

ISBN 978 90 8227 030 3

NUR 802

Trefwoorden: Marketing, Verkoop, Financiën, Commercie, Klantwaarde, Rendement, Salesmanagement

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stbl.471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich tot de uitgever te wenden: reprorecht@sales-media.nl.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen noch de redactie, noch de auteurs, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van enige fout of onvolkomenheid in deze uitgave.

“Wiedenbrugge and Wurtz have provided a comprehensive and well-illustrated framework for generating indispensable insights into maximising business value. Their holistic methodology brings objectivity to generating value through the effective management of customer and supplier commitments. They also demonstrate the why and how of internal collaboration between commercial and financial teams as a condition for success. Their work provides important focus for the development of valuable and sustainable business relationships.”

Jeremy Stunt, Directeur, CFT Asia, Hongkong

“Fresh ideas need to be shared globally, and the ideas in ‘The Customer Profit Maxim’ are no exception. Knowledge and education are key, and once again Marcel Wiedenbrugge and Wil Wurtz have written with so much passion, to give business professionals a unique and fascinating insight into the ‘profit principle’ and provide problem-solving solutions for the time-poor, information-hungry business professional who is seeking to enhance both their companies’ bottom-line and customer relationships.”

Carol Baker, Editor Credit Control Journal (incorporating Asset & Risk Review),
Verenigd Koninkrijk

“Customer-centricity is the sacred belief of most enterprises, but many of them failed to strike the right balance between value for customer (C-SAT) and value of customer (\$\$\$). The result? Tremendous resources are spent, customers not happier, profits not increased, and departments more siloed. This concise book of Wil and Marcel provides the solution: by developing a Customer Balance Sheet to integrate sales, marketing, service and finance — it creates a win-win-win outcome for customers, employees and shareholders, and achieves long term customer profitability (LTCP).”

Sampson Lee, oprichter en president Global CEM (Global Customer Experience Management Organization), Hongkong

“We often do what we must do, not what we should do. ‘The Customer Profit Maxim’ by Marcel Wiedenbrugge and Wil Wurtz will help you convert the ‘shoulds’ to ‘musts’ and as such become the main source of reference for any business looking to dramatically improve the value, profit and sustainability in an ever competitive world. For sales people, finance teams, production, delivery, marketing and customer service groups

to fully understand and support each others areas represents 'business utopia' and this book delivers an understanding of each others roles to all — highly recommended!"

Jim Stanley B.Sc. FCIM Chartered, CEO NEXUM Group, Verenigd Koninkrijk

"This book provides a nicely balanced and analytical view of key impacts of CRM aspects and would be highly recommended reading for any serious marketing executive and CRM BI analyst. By taking a more holistic and long term view on customer relationships, creation of real sustainable value is achievable and observing some of these core principles explained here will help to achieve that. In challenging economic climates of very low or no growth, particularly in mature markets, it must be a strategic imperative for sustained business development to leverage a company's existing customer base and sustain and grow this embedded value as a key priority alongside exploring emerging and new market opportunities."

Euan Nicol, Regional Head Finance Transformation, AXA Asia, Hongkong

"Eindelijk een boek dat marketing en klantrelatiemanagement combineert. Dit is verplichte literatuur voor iedere marketeer die bereid is om niet meer in massacommunicatie te denken, maar in het toevoegen van waarde aan klantrelaties."

Hans Molenaar, Directeur Beeckestijn Business School en voorzitter Platform voor Innovatie in Marketing (PIM), Nederland

"'The customer profit Maxim' is right on time. It is a reflection of a changing world, realizing that aspects of competitive advantage start and end with people working in a company. Economic truth seems to be harsh and complex and demands a strong, consistent and persistent adaptability to customer needs, and they will be ever changing themselves. It is therefore surprising that the basic principles can be explained in a unique simplicity and practicality that will challenge the reader, and enthusiastically appeals for changing behavior individually and as a company in (re)defining its values. It is therefore recommended to go on this journey with a multidisciplinary team and have fun in applying the concept provided."

Jeroen van Santen, General Manager Accounting & Reporting, Sony Europe Limited, Verenigd Koninkrijk

INHOUD

Voorwoord	9
-----------	---

Hoofdstuk 1 — Ondernemen is waarde creëren

Inleiding	13
Waardecreatie en waardegebaseerd denken	16
Waardecreatie is van vitaal belang	22
Wat betekent waarde?	23
Samenvatting	23

Hoofdstuk 2 — De Klantrelatie Matrix

Inleiding	27
Klantrelaties	27
De Klantrelatie Matrix	29
De Klantrelatie Matrix nader bekeken	31
De Klantrelatie Matrix toegepast	32
De Klantrelatie Matrix en segmentatie	43
Samenvatting	44

Hoofdstuk 3 — Van klantwaarde naar klantrendement

Inleiding	49
De Klantwaarde Balans	53
Customer Based Accounting	58
Customer Based Accounting en klantsegmentatie	66
Van omzetgestuurd naar winstgestuurd	73
Samenvatting	76

Hoofdstuk 4 — Samen werken aan klantrendement

Inleiding	81
Verschillende opvattingen over klantwaarde	81
Afstemming van financiële en commerciële focus op klanten	82
Budgettering als startpunt	85
Crossfunctionele samenwerking in vier stappen	94
Samenvatting	101

Hoofdstuk 5 – Samenwerking tussen finance en commercie

Inleiding	107
Marketing en finance	107
Verkoop en finance	110
Klantenservice en finance	112
Creditmanagement, service en verkoop: een praktijkvoorbeeld	114
Samenvatting	131

Slotwoord	133
-----------	-----

Addendum I: Roadmap naar langetermijnklantwinstgevendheid	137
--	-----

Addendum II: Budgettering en afstemming van de marketing-, verkoop- en service-investeringen	147
---	-----

VOORWOORD

Klantrelaties hebben zowel positieve als negatieve kanten. Niet alle klantrelaties zijn productief en winstgevend, en sommige klanten zijn we bij nader inzien liever kwijt dan rijk. Klanten kunnen een zegen, maar ook een vloek zijn. Om het in financiële termen uit te drukken: klanten zijn de belangrijkste bron van inkomsten, maar tegelijkertijd zijn zij ook een bron van kosten, financiële risico's, verliezen en frustraties — in het bijzonder als zaken niet gaan zoals ze zouden moeten gaan.

Wij denken dat de tijd rijp is om een meer evenwichtige kijk op de relatie tussen klanten en leveranciers te introduceren. Een kijk op klanten, die het traditionele commerciële perspectief samenbrengt met het traditionele financiële perspectief. De praktijk leert ons dat de samenwerking tussen financiële en commerciële mensen niet altijd even vlekkeloos verloopt. Sales- en marketingmensen koesteren het idee geheel verantwoordelijk te zijn voor het succes van de onderneming. Financiële mensen daarentegen denken dat zij de onderneming succesvol maken door de kosten en risico's te beheersen. Dat leidt regelmatig tot spanningen tussen finance en commercie.

Dit boek geeft u inzicht in de echte waarde van klanten en biedt u praktische richtlijnen om het rendement van uw klantrelaties structureel te verbeteren. In dit boek hebben we commerciële, operationele en financiële perspectieven gecombineerd, zodat een effectieve en productieve samenwerking tussen commerciële afdelingen en de financiële afdeling een vanzelfsprekendheid wordt. Wij richten ons hierbij in het bijzonder op ondernemingen in een zakelijke omgeving (business-to-business).

Het optimaliseren van klantwaarde (in de betekenis van waarde *van* de klant) is een kwestie van het continu vinden en behouden van een goede balans tussen de positieve en negatieve kanten van een klantrelatie. Daarmee wordt de basis gelegd voor het realiseren van duurzame winstgevendheid, wat resulteert in blijde klanten, blijde werknemers en blijde aandeelhouders. Wij bieden u met dit boek een gids voor een ontdekkingsreis naar deze bestemming.

Wil Wurtz
Amsterdam

Marcel Wiedenbrugge
Utrecht

HOOFDSTUK 1

Ondernemen is waarde creëren

INLEIDING

Dit boek is geschreven voor ondernemingen in zakelijke omgevingen (business-to-business) die hun winstgevendheid duurzaam willen verbeteren. Het uitgangspunt is, dat het bedrijfsresultaat de optelsom is van de winstgevendheid van alle individuele klanten. De ultieme doelstelling die we introduceren, is dat elke klantrelatie rendeert. Om dat te bereiken is het niet voldoende om superieure producten en diensten te bieden; de juiste investeringen in de juiste klanten vormen eveneens een voorwaarde. Om dat mogelijk te maken, is een nauwe samenwerking tussen commerciële en financiële afdelingen essentieel. In dit boek bieden we een gemeenschappelijk kader voor deze twee disciplines, zodat zij die samenwerking succesvol vorm en inhoud kunnen geven.

De volgende thema's zullen we in dit boek behandelen:

1. WAARDECREATIE

Waarde is een voor velerlei uitleg vatbaar begrip en heeft vanuit verschillende perspectieven, verschillende betekenissen. We gebruiken het begrip 'waardecreatie' als verbindende schakel tussen de diverse belanghebbenden (stakeholders) in een onderneming: de klanten, de medewerkers, de aandeelhouders, de toeleveranciers en de maatschappij. De ultieme doelstelling is naar ons inzien, dat een onderneming voor alle belanghebbenden waarden creëert, die elkaar aanvullen en/of versterken.

We plaatsen klanten aan de basis van het waardecreatiemodel. Zonder klanten kan een onderneming immers geen inkomsten genereren. En zonder inkomsten heeft een onderneming geen middelen om te overleven. Klanten zullen alleen waarde voor een onderneming creëren, als haar producten en/of diensten ook waarde creëren voor haar klanten. Dat vereist communicatie en samenwerking tussen mensen, processen en systemen. We zullen ons in dit boek specifiek richten op de samenwerking tussen marketing, verkoop, service en finance in de zakelijke omgeving (business-to-business).

2. TWEE MANIEREN OM NAAR KLANTWAARDE TE KIJKEN

In dit boek borduren we voort op de basisprincipes zoals die door *Wil Wurtz* in zijn boek 'Klantwaarde: een aanpak voor salesmanagement in 8 stappen' (2005, Media Business Press) zijn omschreven. De essentie daarvan is dat klantrelaties vanuit twee verschillende perspectieven kunnen worden bekeken.

- **Het leveranciersperspectief: de waarde *van* de klant (financiële waarde, omzet en winst, wat levert de klant op).**
- **Het klantperspectief: de waarde *voor* de klant (klanttevredenheid, hoe ervaart en waardeert de klant de producten en/of diensten van de leverancier).**

De basisveronderstelling is, dat wanneer de waarde *van* de klant en de waarde *voor* de klant te ver uiteen liggen, de kans op een duurzame klantrelatie gering is.

In dit boek werken we het begrip ‘klantwaarde’ in de betekenis van ‘waarde *van* de klant’ verder uit. Als we het hebben over ‘waarde *voor* de klant’ zullen we het begrip ‘leverancierswaarde’ hanteren. Aan de hand van bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoek kan dat worden uitgedrukt in een maat voor klantwaardering.

3. DE KLANTWAARDE BALANS

De basisgedachte die we naar voren brengen, is dat een individuele klantrelatie slechts dan zinvol is, indien deze direct of indirect bijdraagt aan de winstgevendheid van de onderneming, zowel nu als in de toekomst.

In de zakelijke markt kan het verwerven van nieuwe klanten een langdurig en kostbaar proces zijn. Het is daarom van belang, dat wij onze verkoop- en marketingactiviteiten richten op het werven en behouden van klanten, waarbij de investeringen vanuit het winstperspectief gerechtvaardigd zijn. De vraag die dit oproept, is welke systematische methode we kunnen gebruiken om de (potentiële) winstgevendheid van iedere individuele klant of klantsegment te bepalen?

Omzet alleen levert onvoldoende basis voor het streven naar winstgevendheid. Anders gezegd: niet alleen de positieve aspecten (‘debetzijde’) van een klantrelatie zijn van belang om zicht op te hebben, maar ook de negatieve aspecten (‘creditzijde’), zoals kosten en risico’s. In de Klantwaarde Balans geven we een brede opsomming van de positieve en negatieve aspecten van een klantrelatie die de uiteindelijke waarde *van* een klant (uitgedrukt in klantwinstgevendheid) bepalen.

In de Klantwaarde Balans besteden we in het bijzonder aandacht aan de (potentiële) financiële risico's. Maar al te vaak worden de financiële risico's die verbonden zijn aan klantrelaties over het hoofd gezien, evenals de invloed die deze kunnen hebben op de (toekomstige) winstgevendheid. In het bijzonder in het huidige, economisch uitdagende, klimaat zijn de voorwaarden om zakelijk krediet te verkrijgen steeds strenger geworden, waardoor de liquiditeit en financiering van operationele activiteiten van een onderneming onder druk staan. Bovendien zien we dat klanten steeds vaker trager of doelbewust later betalen en — in het ergste geval — helemaal niet betalen, zoals in het geval van een faillissement of fraude. Met andere woorden: bedrijven zijn genoodzaakt om sneller gedegen inzicht te krijgen in de financiële risico's.

4. SEGMENTATIE OP KLANTWINSTGEVENDHEID

Traditioneel is klantsegmentatie gebaseerd op product-marktcombinaties. In dit boek introduceren we een alternatieve aanpak, waarbij we klanten segmenteren op basis van (toekomstige) opbrengsten en hun (potentiële) bijdrage aan de winstgevendheid. Op die manier kunnen we bepalen in welke klanten een onderneming al dan niet kan investeren. Deze manier van klantsegmentatie impliceert een hogere ROI van bestedingen aan commerciële processen (marketing, verkoop en service).

5. HET DUURZAAM VERBETEREN VAN DE KLANTWINSTGEVENDHEID

Om de winstgevendheid van individuele klanten (klantwinstgevendheid) te verbeteren, is een goede samenwerking tussen de financiële en commerciële afdelingen noodzakelijk. Deze samenwerking maakt het mogelijk een goed onderbouwde inschatting van de waarde *van* de klanten te maken, waarbij langetermijnwinstgevendheid de maatstaf is. Dat geeft de commerciële afdelingen de mogelijkheid de juiste hoeveelheid tijd en geld te investeren in de klanten en prospects met de hoogste ROI. Het veronderstelt een uitdaging voor het management om de eventuele bestaande culturele barrières en denkbeeldige muren tussen deze vaak (functioneel en fysiek) gescheiden afdelingen te doorbreken en te overbruggen.

In dit boek streven we ernaar u een breder en vollediger beeld van klanten te geven, zodat u beter, productiever, winstgevender en vooral duurzamer kunt samenwerken.

WAARDECREATIE IS VAN VITAAL BELANG

De vijf primaire waardedoelstellingen kunnen niet los van elkaar gezien worden, omdat zij elkaar wederzijds beïnvloeden, zowel in positieve als in negatieve zin.

Als een onderneming niet op consequente wijze waarde creëert voor haar belanghebbenden, heeft dit op termijn nadelige gevolgen voor de onderneming, haar medewerkers, de aandeelhouders/investeerdens en de klanten. Een onderneming die bijvoorbeeld slecht met haar personeel omgaat, zal daar uiteindelijk nadelen van ondervinden, zoals slechte, onregelmatige of onbetrouwbare prestaties en gebrek aan motivatie; wat ten koste gaat van zowel de waarde voor de klant als de waarde van de klant. Zowel op korte als op lange termijn zal slecht personeelsbeleid een negatief effect hebben op de aandeelhouders- of investeerderswaarde. Slecht gemotiveerd personeel kan eveneens leiden tot slechte relaties met de leveranciers en zou zelfs een negatieve invloed op de maatschappij kunnen hebben, omdat werknemers regels niet naleven of slecht of inefficiënt omgaan met schaarse middelen en het milieu. Uiteindelijk kunnen we het niet-consistent creëren van waarde vertalen naar resultaten. Minder winst door hogere kosten, lagere opbrengsten en inefficiëntie betekent automatisch dat er minder geïnvesteerd kan worden. Uiteindelijk zal een onderneming die consistent waarde weet te creëren voor alle vijf genoemde belanghebbenden, zichzelf een solide basis verschaffen voor duurzame groei, winstgevendheid en continuïteit.

De nog steeds wijdverbreide stelling dat maximalisatie van aandeelhouderswaarde de primaire doelstelling van een onderneming is, is in onze ogen onhoudbaar. We bevinden ons wat dat betreft in goed gezelschap. De vroegere kampioen van het aandeelhoudersdenken *Michael Porter* introduceerde de term 'shared value' (Creating Shared Value by Michael E. Porter and Mark R. Kramer, Harvard Business Review, January 2011), waarmee hij de noodzaak verwoordde om zowel het maatschappelijke belang als het aandeelhoudersbelang te dienen.

Als een onderneming geen waarde creëert, heeft een onderneming geen bestaansrecht. Winstgevendheid is weliswaar een voorwaarde om te kunnen overleven, maar is in onze ogen geen doel op zich.

WAT BETEKENT WAARDE?

- Voor klanten kan waarde betekenen: kwaliteit, productwaarde, merk/imago, goede prijs-kwaliteitverhouding.
- Voor werknemers kan waarde betekenen: een baan die interessant en uitdagend is en mogelijkheden biedt om zichzelf te ontwikkelen.
- Voor investeerders/aandeelhouders kan waarde betekenen: waardestijging van aandelen, ROI (return on investment), goed en verantwoord ondernemerschap, continuïteit, marktleiderschap.
- Voor toeleveranciers kan waarde betekenen: verkoop, winst.
- Voor de maatschappij kan waarde betekenen: werkgelegenheid, toekomstige groei, innovatie, zorg voor het milieu.

Waarde kan dus verschillend geïnterpreteerd en ervaren worden, afhankelijk van het perspectief van waaruit wordt gekeken. De ene klant kiest voor een leverancier, omdat de levertijd zo kort is, terwijl een andere klant juist voor deze leverancier kiest om zijn scherpe prijs. Met andere woorden: klanten kunnen verschillende wensen en verwachtingen hebben, afhankelijk van hun zakelijke vereisten en perceptie. Een leverancier kan daar vervolgens op inspelen met specifiek op die wensen en verwachtingen afgestemde waardeproposities.

SAMENVATTING

In dit boek richten we ons op de nadere uitwerking van het begrip klantwaarde (in de zin van waarde *van* de klant) en hoe we dat kunnen gebruiken om duurzaam rendement te realiseren. In dit hoofdstuk hebben we onze visie op waardecreatie gegeven. Het uitgangspunt is dat waardecreatie aan de basis ligt van het bestaansrecht van een onderneming. In het ideale geval creëert een onderneming waarde voor alle belanghebbenden: klanten, werknemers, investeerders/aandeelhouders, toeleveranciers en de maatschappij. Om winstgevende klanten te kunnen verwerven, behouden en laten groeien, is het van belang om goed inzicht te hebben in zowel de waarde *van* de klant als de waarde *voor* de klant en hoe deze twee begrippen met elkaar samenhangen. Op de nadere uitwerking van het begrip klantwaarde (in de zin van waarde *van* de klant) en op welke wijze de verworven inzichten gebruikt kunnen worden om het bedrijfsresultaat structureel te verbeteren, gaan we in de komende hoofdstukken verder in.

HOOFDSTUK 2

De Klantrelatie Matrix

WAARDEVERANDERING BIJ LEVERANCIERSWAARDE +

Klantwaarde =

Betekenis / invloed

Als de leverancierswaarde toeneemt, terwijl de klantwaarde gelijk blijft, dan zal uiteindelijk na verloop van tijd de relatie (licht) verstoord raken ten koste van de leverancier. Langetermijneffect op klantwaarde: negatief.

Voorbeeld

De klant weet een langere betalingstermijn uit te onderhandelen, terwijl de verkopen en / of winst amper toenemen.

Actie

Ontwikkel de klantrelatie en stimuleer cross-, up- en / of deep-selling of lagere (directe) verkoopkosten.



Klantwaarde +

Betekenis / invloed

Als de leverancierswaarde toeneemt, terwijl de klantwaarde min of meer in gelijke mate toeneemt, dan zal de relatie in balans blijven, maar op een hoger niveau tot stand komen. Langetermijneffect op klantwaarde: positief.

Voorbeeld

De klant weet een langere betalingstermijn uit te onderhandelen, terwijl de verkopen en / of winst substantieel toenemen.

Actie

Behoud, onderhoud en / of laat de waarde van de klant toenemen.



Klantwaarde -

Betekenis / invloed

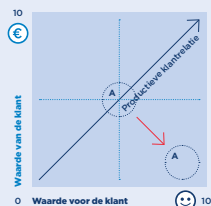
Als de leverancierswaarde toeneemt, terwijl de klantwaarde afneemt, dan zal na verloop van tijd de relatie uiteindelijk (significants) verstoord raken ten koste van de leverancier. Langetermijneffect op klantwaarde: negatief.

Voorbeeld

De klant weet een langere betalingstermijn uit te onderhandelen, terwijl de verkopen en / of winst afnemen.

Actie

Analyseer de redenen en oorzaken waarom de waarde van de klant is afgenomen dan wel waarom de verkopen zijn gedaald. Tracht meer aan cross-, up- of deep-selling te doen of verminder de directe verkoopkosten om zo de winstgevendheid te verbeteren.

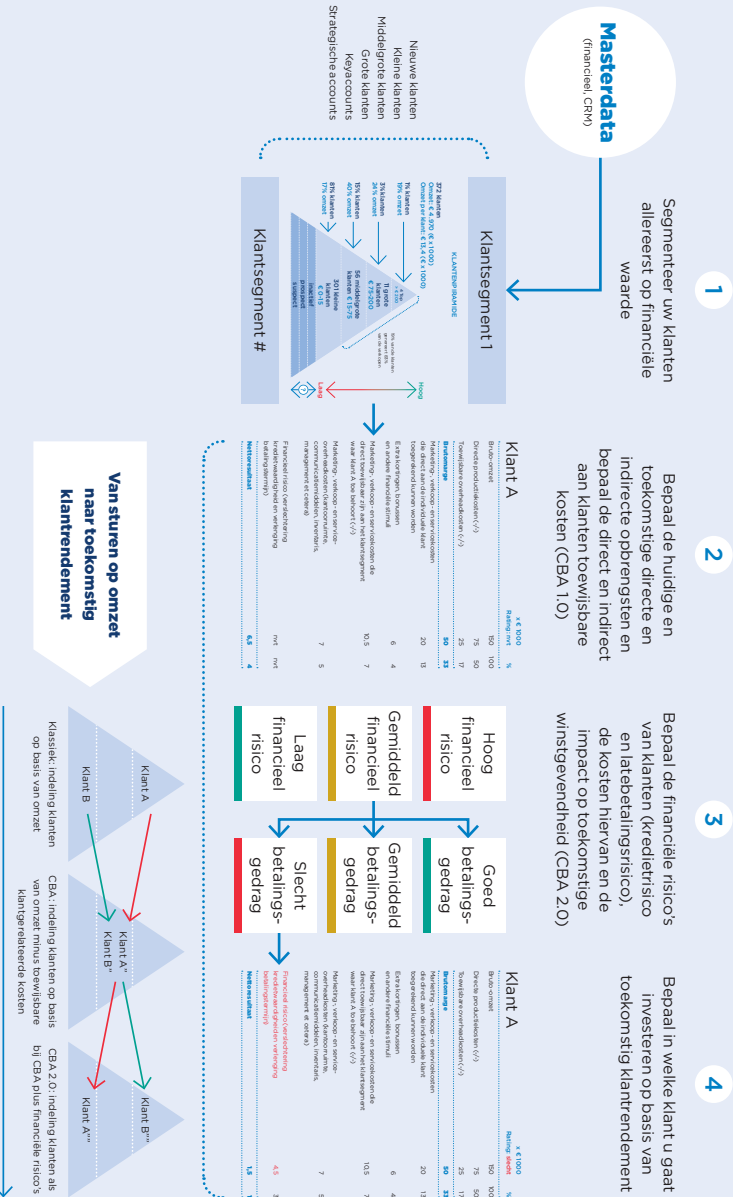


Tabel 3a. Waardeverandering: voorbeelden en acties

HOOFDSTUK 3

Van klantwaarde naar klantrendement

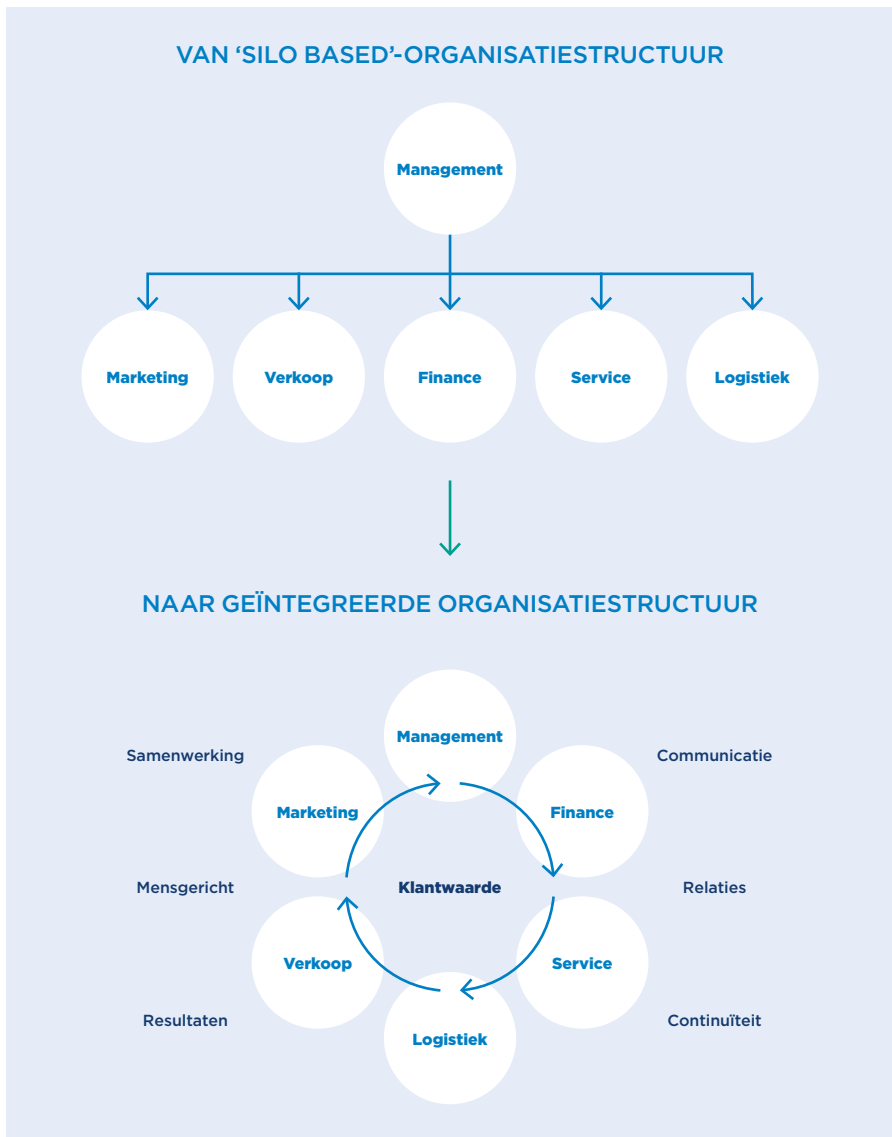
VAN OMZET NAAR KLANTRENDEMENT IN VIER STAPPEN



Figuur 22. Integraal segmentatiemodel in vier stappen

HOOFDSTUK 4

Samen werken aan klantrendement



Figuur 27. Van silo based-structuur naar geïntegreerde organisatiestructuur

De motivatie om te werken aan een meer geïntegreerde, op samenwerking gestoelde organisatiestructuur, is dat dit voor alle belanghebbenden voordelen oplevert. De verbeterde samenwerking zal leiden tot meer begrip voor elkaars rol in de organisatie



Winst is een absolute noodzaak om te kunnen investeren in klanten, producten, mensen en de organisatie. De winst van uw onderneming is de optelsom van de winsten en verliezen die individuele klanten opleveren. Hoe kunt u ervoor zorgen dat elke individuele klant een duurzaam positieve bottom-linebijdrage levert? Wat betekent dat voor de commerciële inspanningen per individuele klant?

Wil Wurtz en Marcel Wiedenbrugge hebben een waardevolle managementmethode ontwikkeld. Hiermee komt de focus van de organisatie te liggen op de winstgevendheid van individuele klanten op de lange termijn. U krijgt:

- 1 een meer gebalanceerde kijk op klantrelaties;
- 2 een uniek model voor het bepalen van klantwaarde;
- 3 een gestructureerde aanpak om commerciële budgetten op klantniveau te bepalen;
- 4 praktische richtlijnen om de samenwerking tussen finance en commercie te verbeteren.

Aan de hand hiervan kunt u duurzamer zakendoen, en daar worden alle belanghebbende partijen (klanten, medewerkers, aandeelhouders) beter van.

"What is customer value? In my experience, how you answer that question indicates whether you are part of customer or company-centric business. Follow the sage advice of Wil Wurtz en Marcel Wiedenbrugge and you'll learn why it's essential to strike a balance between delivering value for the customer and receiving value from the customer."

Bob Thompson, CEO, Customer Think Corp., Verenigde Staten

"Het boek zet de waarde van de klant centraal en overstijgt de meer traditionele marktgedreven benadering, door klantrelaties vanuit verschillende invalshoeken te benaderen."

Egbert Jan van Bel, auteur van managementboeken en hoofddocent voor Beeckestijn Business School



Vakinformatie voor
de commerciële
professional



MEERKLANTWAARDE.NL