

Inhoud

Inleiding	9
1. Wat is customer experience?	15
Muren tussen afdelingen	16
Salesfocus	18
Product, prijs of experience	20
Wat is customer experience?	24
Onderscheidende ervaringen	27
Samenvatting en advies	35
2. Aanpak voor klantgerichtheid en customer experience	37
Groeien in klantgerichtheid	38
Stappenplan voor customer experience	41
Waarde voor klanten = waarde voor uw organisatie	47
Succes meten	50
Customer experience roadmap	52
Samenvatting en advies	54
3. Klantinzicht – wat vinden uw klanten belangrijk?	57
Kent u uw klanten?	58
Klantgroepen	63
Persona's	67
A day in the life of...	71
Klantbehoeften	74
Voice of the customer in beeld	76
Samenvatting en advies	84

4. Klantstrategie bepalen met customer relevancy	87
Focus voor uw klanten	89
Onderscheidend vermogen	98
Klantstrategie ontwikkelen	102
Cases customer relevancy	111
Samenvatting en advies	118
5. Proposities verbeteren en innoveren	119
Vernieuwing voor loyale klanten	120
Effect op klanten	126
Innoveren in product	130
Innoveren in prijs	133
Innoveren in service	136
Innoveren in toegang	140
Innoveren in beleving	144
Samenvatting en advies	147
6. Klantbediening inrichten met customer journeys	149
Customer life cycle	150
Customer journeys ontwerpen	154
Customer journeys verbeteren	160
De invloed van medewerkers	167
Samenvatting en advies	171
7. Touchpoints vernieuwen – digitale klantervaringen	173
Impact van digitaal op klanten	174
Digitale klantbehoeften en -gedrag	180
Kanalen en touchpoints in customer journeys	183
Cases digitale klantervaringen	190
Samenvatting en advies	201

8. Ga door naar Start	203
Customer experience in de toekomst?	204
Tot besluit	209
Mythes over klanten op een rij	211
Achtergrondliteratuur en bronnen	215
Dankwoord	219
Register	221

Inleiding

‘Understand the urgency of the situation. Half-measures simply won’t do. The only way to grow is to abandon your strategy of doing what you did yesterday, but better. Commit.’ – Seth Godin

‘The customer is always right,’ zei Harry Gordon Selfridge, de oprichter van Selfridges, een van de grootste warenhuizen in Groot-Brittannië, begin 1900 al. Hij maakte als een van de eersten klantgerichtheid heel expliciet: zijn winkelmedewerkers moesten leren luisteren naar hun klanten. Die aandacht voor klantgerichtheid is volledig terecht, want er is niets belangrijker voor een organisatie dan haar klanten.

Je zou daarom verwachten dat bedrijven en instellingen perfect weten hoe ze met hun klanten moeten omgaan, dat ze exact weten wat hun klanten belangrijk vinden en dat ze alles op alles zetten om daar goed op in te spelen. Klantgerichtheid staat op dit moment bij veel bedrijven in hun strategie of doelstellingen genoemd. Maar handelen ze daar ook naar?

Helaas niet. Bedrijven vinden zichzelf vaak wel klantgericht, maar hun klanten niet. Ze handelen vaak vanuit interne redenen (*inside out*), zoals efficiëntie of meer winstgevendheid, en niet zozeer vanuit de wensen van hun klanten (*outside in*). Of ze denken dat ze vanuit hun klanten redeneren, maar doen dat op basis van denkbeelden over die klanten die niet kloppen. Het is hoog tijd om die denk-

beelden eens te toetsen aan de werkelijkheid en onze oude, wellicht vastgeroeste denkbeelden overboord te zetten.

De belangrijkste reden om dit boek te willen schrijven was mijn verbazing over het feit dat veel bedrijven zo slecht met hun klanten omgaan. Soms zien ze een klant meer als een adres of een ‘aansluiting’ dan als een persoon. Zelf maak ik vaak mee dat bedrijven eerst naar mijn klantnummer, mijn kenteken of adres vragen en dan pas naar mijn naam. Ook zijn er bedrijven die het volledig laten afweten als een klant eenmaal een product heeft gekocht: ‘U hebt het product nu, dus nu is het uw verantwoordelijkheid.’ Ik verbaas me over autodealers die nooit meer contact zoeken als ze me eenmaal een auto hebben verkocht, terwijl ik waarschijnlijk fan van het automerk ben. En ik verbaas me over energiemaatschappijen die niet in beweging komen als ik vraag wat ze te bieden hebben bij een nieuw jaarcontract.

Herkent u deze situaties als klant? Doe er dan iets aan voor de klanten van uw eigen organisatie. Neem een voorbeeld aan de servicegerichtheid van een lokale winkel die spontaan aanbiedt om de boodschappen thuis te brengen of aan de campingeigenaar die zijn gasten persoonlijk welkom heet. Het is heel goed mogelijk om je te verplaatsen in een klant en direct verbeteringen door te voeren. De klantervaringen bepalen namelijk of klanten een aankoop doen, of ze dat een jaar later weer doen, en of ze het bedrijf aanbevelen bij hun vrienden. Die klantervaringen kunnen bijvoorbeeld worden opgedaan tijdens een contactmoment met een medewerker, bij een online aankoop, bij de afwikkeling van een klacht of door een groet in de winkel.

Bewust klantervaringen beïnvloeden, verbeteren en vernieuwen en daar onderscheidend in zijn, vormen de kern van *customer experience*. Dat is de rode draad in dit boek. Customer experience is een belangrijke nieuwe ontwikkeling in de marketing. Het heeft de manier waarop we naar

klanten kijken grondig veranderd. Maar hoewel het besef langzaam doordringt dat klantervaring het verschil maakt, weten veel bedrijven nog niet goed hoe ze het in de praktijk moeten aanpakken. Maar daar helpt dit boek bij. Ik neem u stapsgewijs mee door de verschillende fasen van customer experience, zodat u meer *outside in* leert handelen, een juiste klantstrategie leert kiezen met behulp van *customer relevancy* en de gewenste klantbediening en kanalen leert inrichten. Daarbij komt niet alleen de theorie aan bod, ik beschrijf ook misvattingen en mythes die over klanten bestaan. Met behulp van praktijkvoorbeelden maak ik duidelijk hoe andere organisaties aan hun klantgerichtheid werken. Daar kunt u iets aan hebben als u uw eigen organisatie klantgerichter wilt maken.

Als u daadwerkelijk aan de slag gaat met klantvriendelijker worden, zult u ook naar de mening van uw klanten moeten luisteren, de zogenaamde *voice of the customer*. Bij veel bedrijven circuleren nogal wat mythes over klanten die u daarvan kunnen afleiden, zoals verwacht gedrag van klanten, werkwijzen die bedrijven zouden moeten toepassen en feiten over klanten en marketing waarvan u denkt dat ze kloppen terwijl dat niet het geval is.

In dit boek komen die mythes ook aan bod, vooral om u te laten kijken naar de manier waarop uw organisatie over klanten denkt en dat grondig te verbeteren. Veel bedrijven denken nog steeds dat deze mythes over hun klanten waar zijn. Ik zal laten zien dat er ook andere gezichtspunten zijn en vooral ook hoe u deze in uw organisatie kunt doorvoeren. Met behulp van de stappen in dit boek kunt u uw klantgerichtheid verbeteren, en ondertussen vastgeroeste ideeën of mythes overboord gooien.

Een van de inspiratiebronnen bij de mythes was het boek *The Myth of Excellence. Why Great Companies Never Try To Be the Best at Everything*, waarin Crawford en Mathews

(2003) enkele mythes introduceren over de manier waarop bedrijven op hun klanten inspelen. Zo beschrijven zij de mythe dat bedrijven hun klanten kennen en dat ze weten wat hun klanten belangrijk vinden. Veel bedrijven handelen echter vanuit een vaag beeld van hun klanten en zonder deze klanten echt te kennen. Ook komen ze met de mythe dat bedrijven in alles ‘de beste’ zouden moeten worden – *the myth of excellence*: het beste product voor de laagste prijs en met de meest uitgebreide kanalen. Het tegenovergestelde blijkt waar: als een bedrijf in slechts enkele zaken uitblinkt, krijgen klanten een helder beeld van waar je voor staat, een duidelijke positionering. Zij verwerkten deze principes in het customer relevancy-model, dat een van de onderdelen is van de aanpak in dit boek.

Deze mythes heb ik aangevuld met verhalen en mythes die ik in de praktijk hoor. Het gedrag van klanten wordt door marketeers, de communicatieafdeling en productmanagement verklaard en voorspeld met veel stokpaardjes en ‘oude volkswijsheden’, vaak zonder dat praktijktests deze inzichten onderbouwen. Natuurlijk bestaan er vuistregels, zoals de marketing-p’s en uitgevoerde klantonderzoeken, maar klanten kunnen erg grillig reageren op nieuwe producten, nieuwe merken en marketingcampagnes. Soms is uitproberen, bijvoorbeeld met pilots, de enige manier om een beeld te krijgen van de wensen of reacties van klanten. De succesvolste bedrijven slaagden erin om iets nieuws te introduceren wat inspeelt op een latente behoefte, die klanten zelf nog niet verwoorden. Dan is ondernemerschap (met een eigenwijze visie) waarbij je stap voor stap een markt ontwikkelt de enige juiste werkwijze.

Denken en handelen in *customer journeys* is een ander speerpunt in dit boek. Dit is een van de krachtigste middelen om je in de belevingswereld van klanten te verplaatsen en stap voor stap te doorlopen wat ze allemaal meemaken.

Customer journeys slaan in de praktijk ook goed aan bij marketing- en projectteams. Ze bieden allerlei aanknopingspunten om de klantbediening grondig te verbeteren. Digitale kanalen – online en mobiel – zijn daarbij de belangrijkste vernieuwingen.

1. Wat is customer experience?

'If you can visualize it, if you can dream it, there's some way to do it.' – Walt Disney

Al langer dan we denken spelen klantervaringen een rol bij aankoopbeslissingen. Ook lang geleden lieten klanten zich namelijk al beïnvloeden door merkvoorkeuren en door de ervaringen die ze opdeden. Als men eeuwen geleden terugkwam bij één specifieke marktkoopman, dan lag dat vast niet alleen aan de producten en prijzen. Ook toen zullen kooplieden al verstand hebben gehad van het leren kennen van klanten, inspelen op hun wensen, extraatjes en uitstekende service bieden, en een vertrouwde en plezierige sfeer creëren. En dat allemaal om een leuke koopervaring te bieden waarvoor klanten graag terugkomen.

Waarom is customer experience – het effectief inzetten van klantervaringen – dan juist nu zo actueel en belangrijk in de interactie met klanten? Het is een standaardonderdeel van marketing geworden en er wordt gesproken over een experience-economie. Klantervaringen zijn steeds belangrijker geworden bij het vergelijken en aankopen door klanten, ze doen niet onder voor product en prijs. Producten kunnen steeds sneller door concurrenten worden gekopieerd en een voorsprong in prijs wordt al snel ingelopen door concurrenten die efficiënter produceren en online verkopen. Bedrijven spelen daarop in door veel aandacht te besteden aan klantervaringen.

Daarnaast is de rol van de dienstensector enorm toegenomen en in die sector hebben klantervaringen een directe

invloed op de geleverde diensten, of de dienst bestaat zelfs volledig uit klantervaringen.

Ten slotte is het aantal kanalen waarmee en het aantal contactmomenten waarop klanten met organisaties communiceren de laatste jaren enorm gegroeid. Klanten verwachten van de partijen waarmee ze contact hebben dat zij op elk moment van de dag op een snelle en effectieve manier geholpen kunnen worden via het kanaal van hun keuze met de juiste informatie en mogelijkheden. Op al deze contactmomenten – *touchpoints* – worden ervaringen opgedaan. Dat is voor veel organisaties een uitdaging, zowel in de consumentenmarkt en de zakelijke markt, als voor publieke organisaties. Als u met customer experience aan de slag gaat, kunt u beter op deze nieuwe klantbehoeften inspelen.

Muren tussen afdelingen

Veel bedrijven zijn gegroeid door uitbreiding van het aantal producten en diensten of door overnames van andere bedrijven. Die groei is terug te zien in hun structuur en opbouw. Door verregaande specialisatie zijn afdelingen steeds efficiënter en effectiever geworden in hun deeltje van het takenpakket, maar inmiddels lijkt men de klant vergeten te zijn: niemand voelt zich nog verantwoordelijk voor wat de klant meemaakt. Dat merk je wanneer een klant van de ene afdeling naar de andere wordt doorgestuurd, bijvoorbeeld als het callcenter tot doel heeft zo veel mogelijk klantgesprekken te voeren. Dan komt het erop aan om een gesprek zo kort mogelijk te houden. Medewerkers hebben op die manier vaak niet de ruimte en tijd om klanten daadwerkelijk te helpen. Bedrijven hebben ‘muren’ tussen de afdelingen geplaatst waar klanten last van hebben.

Laten we als voorbeeld eens een fabrikant van tuinartikelen zoals heggencharen nemen. De afdeling productin-

novatie bedenkt en ontwikkelt een nieuwe productlijn heggencharen, die krachtiger zijn dan andere. Als het goed is, worden de afdelingen sales en marketing en de productieafdelingen erbij betrokken zodra de plannen concreet zijn. Bij het in de markt zetten zullen deze afdelingen vaak hun eigen doelstellingen nastreven: marketing wil bekendheid in de markt, sales wil dat de heggencharen via alle bekende bouwmarkten worden verkocht, en productie en distributie realiseren de producten en zorgen dat er een bepaalde capaciteit in de winkels komt. Het onlineteam, de klantenservice en de medewerkers van de winkels krijgen vaak pas laat of helemaal geen informatie over nieuwe producten. Dat kan voor klanten tot vreemde en inconsistente situaties leiden, zoals een marketingcampagne voor een nieuwe heggenchaar in je mailbox, terwijl het apparaat nog niet te koop is. Of een mooi nieuw apparaat in de winkel zien, maar nog niet in de webshop van de fabrikant. Of geen medewerker vinden bij de fabrikant die een toelichting op het product kan geven.

Een van de grote Nederlandse banken had vroeger meer dan één telefonische klantenservice. Klanten konden aparte nummers bellen voor klantenserviceafdelingen per productgroep, zoals sparen, hypotheek en effecten. Klanten moesten zelf bepalen welke afdeling voor welke vraag gebeld moest worden. Als een klant dan een vraag over een ander product had, kon hij intern worden doorverbonden naar een andere klantenservice. Dit werkte goed voor productspecifieke vragen, maar niet voor veel van de bredere vragen die klanten hebben. De bank besloot later een callcenter in te richten waar klanten met alle vragen terecht konden bij medewerkers die een veel bredere productkennis hebben. De focus ligt nu op het zo goed mogelijk helpen van een klant in het eerste gesprek. Daardoor krijgt de klant beter advies over producten heen. Achter de eerstelijns opvang zitten nog wel

specialistische medewerkers, maar die worden pas ingezet als het echt nodig is.

Youp van 't Hek wist in 2010 de aandacht van Nederland te vestigen op de beroerde manier waarop klanten te woord worden gestaan, in zijn geval door een telecomaانبieder. Hij riep op om slechte ervaringen met de service van grote bedrijven bij hem te melden. Dit leverde veel aandacht op in de pers en een groot aantal bijzondere en slechte ervaringen van klanten over de contacten met grote bedrijven. Hij bundelde de ervaringen samen met *NRC Handelsblad* in het eenmalige tijdschrift *Help*. Wat vooral uit de klantervaringen blijkt, is dat klanten gefrustreerd zijn als ze niet echt geholpen worden. En dat is weer te verklaren doordat de medewerkers van de klantenservice soms geen middelen en bevoegdheden hebben om zelf problemen op te lossen. Ze mogen bijvoorbeeld een factuur of dienst niet zelf aanpassen, zijn afhankelijk van servicemonteurs in het land met wie ze niet meer zelf mogen bellen, en mogen een klant later ook niet meer terugbellen. De klanten moeten dus zelf herhaaldelijk terugbellen, er zijn wachttijden aan de telefoon, klanten moeten hun probleem steeds opnieuw uitleggen aan andere medewerkers, facturen kloppen niet of een afgesproken dienst is nog steeds niet geleverd.

Salesfocus

Wanneer de nadruk meer op de verkoop van producten en diensten ligt dan op de service na de koop, levert dat vaak ook slechte klantervaringen op. Dat is vaak het geval bij nieuwe producten en diensten, juist omdat de investeringen gericht zijn op het in de markt zetten van het nieuwe product. Dat is niet uit te leggen aan een klant. Als een klant vragen heeft, verwacht hij dat medewerkers hem kunnen helpen, ook als het product nieuw is en op welke manier hij

ook contact legt: via het algemene bedrijfsnummer, via de website of via afdeling A of B. Teleurgestelde klanten zorgen voor een slechte reputatie in de markt en zijn funest voor vervolgaankopen. Een negatieve ervaring met een bedrijf wordt namelijk uitbundiger doorverteld aan vrienden en bekenden dan dienstverlening die gewoon goed is verlopen.

Erger is het als er ook nog agressieve verkoopmethoden worden ingezet om klanten binnen te halen. Volgens ConsuWijzer, het gezamenlijke consumentenloket van de toezichthouders Consumentenautoriteit, NMA en OPTA, staan misleidende en agressieve verkoopmethoden al jaren in de top drie van slechte klantervaringen (ConsuWijzer, 2013). De bedrijven die in dit kader onderwerp van discussie zijn, zijn loterijen, goede doelen, telecommunicatie- en energiebedrijven. Bij enkele van deze aanbieders ging het de afgelopen jaren uitsluitend om het binnenhalen van klanten, zonder zich te bekommeren om wat er daarna met de klanten gebeurde. Ook bedrijven die een monopoliepositie in de markt hebben, bijvoorbeeld omdat ze een uniek product hebben of omdat klanten er bijna niet weg kunnen, bieden vaak slechte service.

Door de vele kanalen die klanten gebruiken om met bedrijven te communiceren, lijkt het steeds lastiger te worden om klanten altijd op een goede en consistente manier te woord te staan. Klanten verwachten een andere reactiesnelheid via e-mail, post en Twitter of Facebook. Bij grote organisaties zijn het ook nog eens verschillende afdelingen die zich met deze kanalen bezighouden: secretaresses behandelen brieven, een klantenservice of callcenter behandelt telefoontjes en e-mails, een *webcare*-team houdt zich bezig met de sociale media. En om goed te kunnen inspelen op de wensen van klanten zijn er vaak nog accountmanagers of klantenteams die eindverantwoordelijk zijn voor een klant of

klantgroep. Met zoveel betrokken afdelingen kan een klant zich echt een speelbal voelen.

Bedrijven zijn steeds meer gebonden aan wetten en regels die consumenten beschermen. Klanten die zich hebben aangemeld bij het Bel-me-niet Register mogen niet worden benaderd voor interessante acties. Wanneer je als bedrijf beschikt over e-mailadressen van een groep klanten, dan mogen die alleen commercieel worden ingezet als deze klanten daar vooraf toestemming voor hebben gegeven. Bovendien is ook de privacywetgeving in Europa aangescherpt, waardoor sales- en marketingafdelingen niet zomaar klantgegevens door verschillende bedrijfssonderdelen mogen laten gebruiken.

Wat ik hier wil zeggen, is dat klantprocessen, afdelingen en takenpakketten van medewerkers te vaak met interne focus zijn ingericht en dat niet unaniem het perspectief van de klant is gekozen met als uitgangspunt hoe de resultaten op hem overkomen. Een bedrijf dat zegt klantgericht te zijn, heeft dat als enige norm. En dat geeft ook de medewerkers voldoening, want zij kunnen klanten direct en volledig helpen. Klantgericht werken levert dus ook een hogere medewerkerstevredenheid op.

Product, prijs of *experience*

Productkenmerken alleen, zoals de functionaliteit en de kwaliteit, zijn niet meer voldoende om klanten te trekken, maar fabrikanten leggen daar bij productintroducties vaak toch nog veel nadruk op. Als we hun commercials moeten geloven, dan kiezen wij als consumenten vooral producten die sneller, beter, groter en uitgebreider zijn. Als dat het belangrijkste was, zouden we via productvergelijkingssites gemakkelijk onze keus kunnen maken. Maar die keus wordt door veel meer aspecten beïnvloed.

De partijen waar we de producten kunnen kopen, zijn de laatste jaren ook veranderd. We kennen niet meer de traditionele indeling van fabrikanten, leveranciers, winkels en merken. Vroeger kocht je levensmiddelen bij de supermarkt, televisies bij de lokale elektronicazaak, telefoons bij KPN en voor je auto ging je naar de merkdealer. Inmiddels kunnen we voor dezelfde producten bij meer partijen terecht en zijn er ook compleet nieuwe partijen bij gekomen. Zo kun je een nieuwe auto ook bestellen op www.auto.nl.

**Mythe: klanten zoeken alleen op
productkenmerken en op de laagste prijs.**

Klanten zijn niet altijd op zoek naar kortingen en lage prijzen; het belang van de prijs wordt flink overschat. Veel klanten blijven bewust bij een bedrijf of leverancier omdat ze vertrouwen hebben in die partij, ondanks eventueel lagere prijzen bij concurrenten. Wellicht zijn ze bang voor overstapproblemen, of vrezen ze dat de productkwaliteit toch tegenvalt. Of ze blijven vooral uit gemak bij het merk. Vraag maar eens aan willekeurige klanten wat ze van hun bank, hun supermarkt en de leverancier van hun laptop vinden en u zult heel verschillende antwoorden krijgen die lang niet allemaal onderbouwd zijn met product- en prijsvergelijkingen.

Producten die eenduidig – zonder varianten – op internet te zoeken zijn, hebben transparante prijzen en zijn gemakkelijk te vergelijken. Maar niet iedereen zoekt altijd naar de laagste prijs, zelfs niet bij commodityproducten (bulkproducten die nauwelijks te variëren zijn) zoals elektriciteit en telecommunicatie. Blijkbaar zijn er ook bij die producten nog genoeg verschillen in service (extra dienstverlening en gemak, heldere facturen), merkbeleving (de juiste reputatie) en product (groene stroom of niet). Het lukt leveranciers