

Als jij de klant was ...

Customer advocacy:
kijken met de ogen van de klant

Nicolette Wuring

1 WAT IS CUSTOMER ADVOCACY?

Ben jij ooit spontaan ambassadeur van een bedrijf geweest door het aan te bevelen bij je familie en vrienden? Hoe voelde je je toen je dat deed? Waarom deed je dat? Hoe gedroeg je je toen? Ben je nog steeds klant bij dat bedrijf? En zo nee, waarom niet?

13

We zijn allemaal elke dag klant. Bij customer advocacy ligt het initiatief om 'reclame te maken' en een bepaalde organisatie aan te bevelen bij de klant. Zijn motieven daarvoor zijn in essentie belangeloos. Je kunt namelijk niet afdwingen dat een klant jouw organisatie aanprijst. Het gaat om het authentieke gevoel dat de interactie met een organisatie aan een klant geeft over *zichzelf*, als mens. Dat heeft zijn weerslag op wat hij van die organisatie vindt en hoe hij daarover praat in zijn omgeving.

Customer advocacy is dus niet iets ingewikkelds. Het is iets heel gewoons, herkenbaars en menselijks. Het zou alleen veel vaker kunnen voorkomen dan nu gebeurt, als organisaties customer advocacy maar gingen begrijpen en daaruit hun conclusies zouden trekken.

Ik, een ambassadeur?

Onder traditionele bedrijven zijn er niet veel goede voorbeelden te vinden van customer advocacy. Dit in tegenstelling tot de bedrijven die zeg maar de afgelopen tien jaar tot multinational zijn uitgegroeid in de online wereld: Amazon, eBay en Google. Dit zijn voorbeelden van bedrijven die gevormd en gegroeid zijn door customer advocacy. Alleen al het

feit dat het online bedrijven zijn, betekent dat ze zich committeren aan de ethiek van de online wereld. Die ethiek houdt in dat ze alleen kunnen groeien als hun klanten hen (via 'mond-tot-mondreclame') expliciet aanbevelen in de online wereld. Hun reputatie in deze wereld is allesbepalend voor hun succes.

Een prachtig voorbeeld dat aantoont hoe eenvoudig het is om customer advocacy te genereren, is te vinden in een vier minuten durend filmpje op internet, *The simple truths of service* (www.stservicemovie.com). De clip is gebaseerd op een boekje van Barbara Glanz en Ken Blanchard.¹ Ik kan je van harte aanbevelen het te bekijken en te laten bezinken.

Om customer advocacy concreter te maken, help ik je het beter te voelen. Ik zal customer advocacy beschrijven vanuit drie verschillende perspectieven: jij als klant, jij als medewerker en jij als 'het product dat verkocht wordt'. Daarna zal ik nog een aantal voorbeelden geven.

1 JIJ ALS KLANT

Stel, je bent Nederlander en je hebt een boek in het Engels geschreven, bedoeld voor een internationaal zakelijk publiek. Je wilt dat je boek uitgegeven wordt, zodat de door jou beoogde doelgroep het gaat lezen. Je hebt geen ervaring met het uitgeven van boeken, laat staan met het uitgeven van een Engelstalig boek voor een wereldwijde doelgroep, dus waar moet je beginnen? Je bedenkt wat je zelf doet als je een boek wilt aanschaffen. Waarschijnlijk kijk je op internet en zoek je (voor boeken in het Engels) bij Amazon. Je doet wat vooronderzoek op het web om na te gaan wat anderen die zich in dezelfde situatie als jij bevonden, hebben meegemaakt. Je leest de commentaren van mensen over dit onderwerp op blogs. Je vraagt wat rond binnen je netwerk. En je ontmoet een paar mensen die al eerder iets gepubliceerd hebben.

Je zoekt een online bedrijf waarbij je zelf je boek kunt uitgeven. Maar welk bedrijf kies je? Geheid dat je er eentje uitpikt die verbonden is aan een bedrijf dat je al kent, en waar je als klant al ervaring mee hebt opgedaan. Amazon blijkt een self-publishingbedrijf onder de vleugels te hebben. Je kent weliswaar persoonlijk niemand die ervaring heeft met dat bedrijf, maar je leest wat andere auteurs zeggen over hun ervaringen met het bedrijf op blogs. En je hebt natuurlijk zelf ervaringen met Amazon. Als laatste ga je na wat voor soort bedrijf het is: wat is hun missie, wat zijn hun kernwaarden? Wat je leest, spreekt je aan. Zoals Jeff Bezos, de oprichter van Amazon, het onlangs nog eens met een paar oneliners formuleerde in een video naar aanleiding van de acquisitie van Zappos: *Obsess over customers; Invent; Think long term en It's always Day One*. Het geeft je allemaal het gevoel dat dit wel eens het juiste bedrijf zou kunnen zijn om jou te helpen je boek op de markt te brengen.

Je bent een beetje lui. Zo te zien is alle informatie die je nodig hebt op hun website te vinden, maar in plaats van daardoorheen te ploegen, wil je liever iemand persoonlijk spreken. Dus via hun website stuur je een e-mail met het verzoek om contact.

Vanaf het eerste contact, naar aanleiding van je verzoek per mail, is de benadering persoonlijk. Je wordt teruggebeld, vanuit de Verenigde Staten, de medewerkers die je spreekt, leven zich in in je situatie, ze geven je waardevolle adviezen en ze leven met je mee. Afspraken worden nagekomen en niet alleen het uitgeven van je boek begeleiden ze goed, nee, ze denken ook mee over hoe je je boek het beste onder de aandacht kunt brengen bij de door jou beoogde doelgroep.

De manier waarop mensen met je omgaan, hun professionalisme, hun integriteit, hun oprechte enthousiasme en aandacht voor jouw boek, de manier waarop ze met je communiceren, omgaan met je verwachtingen en wensen, het feit dat ze zich houden aan hun afspraken, proactief reageren en vooruitdenken, gebruikmakend van hun ervaring met iets

waar jij geen ervaring mee hebt, en hun echte betrokkenheid, geven je het gevoel dat je hen en het bedrijf dat ze vertegenwoordigen, kunt vertrouwen.

Ze nemen je letterlijk de rompslomp (en zorg) die gepaard gaat met het uitgeven van een boek uit handen en maken er een leuk avontuur van. Een avontuur dat niet alleen leidt tot een boek dat uitgegeven wordt, maar ook nog eens tot een boek dat beter is dan het manuscript waar je mee begon. Je bent ervan overtuigd dat er, door de manier waarop zij je allemaal ondersteund hebben, meer exemplaren van verkocht zullen worden.

Als jij zulke ervaringen met een bedrijf zou hebben, wat voor gevoel zou je daar dan bij krijgen? Hoe zou jij over dat bedrijf praten tegen je familie, vrienden, zakenpartners of op online sociale netwerken?

2 JIJ ALS MEDEWERKER

Terugdenkend aan het begin van dit verhaal besef je dat de medewerkers van het bedrijf in ieder contact dat je met hen hebt gehad, de verwachtingen die je had, ook op basis van de missie en kernwaarden van het bedrijf, volledig hebben waargemaakt. Deze mensen ademen die waarden letterlijk uit en leven er echt naar. Het is zo klaar als een klontje dat ze van hun werk houden, van het bedrijf waar ze voor werken en persoonlijk verantwoordelijkheid (kunnen) nemen voor het resultaat dat ze samen met jou bereiken. Er is een duidelijke consistentie tussen wie het bedrijf is, dat wil zeggen het DNA van de organisatie, wie het bedrijf zelf zegt dat het is, door bijvoorbeeld marketing en pr, en wie 'mensen' zeggen dat het bedrijf is, bijvoorbeeld de beoordelingen van auteurs die je gelezen hebt op blogs in je voorbereidende onderzoek.

Customer advocacy kan niet bestaan zonder *employee advocacy*. Hoe zou jij je voelen als je voor dit bedrijf werkte? Wat zou je van je werk vinden? Van je bedrijf? Hoe zou je over je bedrijf praten met je familie en vrienden? Stel dat je op een feestje bent, je weet wel, het soort feest

waarop je vragen krijgt als: ‘Waar werk jij?’ en ‘Wat doe je daar precies?’ Ik weet zeker dat, wanneer slechte klantervaringen worden uitgewisseld en jij weet dat jouw bedrijf het niet veel beter doet, je liever je mond houdt dan dat je een nieuw rondje van slechte ervaringen uitwisselen riskeert. Maar wanneer je trots bent op je bedrijf en weet dat jouw bedrijf goede of zelfs uitstekende klantervaringen creëert, recht je ongetwijfeld je rug, in afwachting van een mooi moment om dat ter sprake te brengen.

Voel je je tijdens je dagelijkse werk gewaardeerd en gerespecteerd? Voel je je vrij in de manier waarop je met klanten omgaat, zowel interne als externe klanten? En hoe zit het met de waarden van het bedrijf? Met het doel van je dagelijkse werk? Wat voel je bij de omgeving waar je in werkt? En bij de mensen met wie je samenwerkt (degenen die aan jou verantwoording afleggen zowel als degenen aan wie jij verantwoording aflegt)?

3 JIJ ALS ‘HET PRODUCT DAT GELEVERD WORDT’

Stel je voor dat jij het boek bent dat graag uitgegeven wil worden. Hoe zou het voelen als je weet dat je met zorg behandeld zult worden door mensen die het belangrijk vinden dat je een succes wordt, dat je er goed uitziet en dat je de juiste doelgroep bereikt, het liefst zo veel mogelijk mensen over de hele wereld, zodat je boodschap overkomt? Volgens mij voelt dat fantastisch!

4 CUSTOMER ADVOCACY EN LEIDERSCHAP

Customer advocacy vraagt een verandering van leiderschapsstijl. Van managen gebaseerd op beheersing en controle²⁵ naar leiderschap gebaseerd op het geven van het goede voorbeeld, het creëren van een *strong sense of purpose* (een sterk gevoel van zingeving) en het ontwikkelen van een overtuigende en verbindende visie en een duidelijk gemeenschappelijk doel. Het resultaat hiervan is vertrouwen, respect, waardering, autonomie en een veilige omgeving voor mensen in een organisatie.

71

Met grote regelmaat verschijnen er relevante en goed gedocumenteerde boeken over leiderschap. Ik heb niet de intentie om daar met dit boek een titel aan toe te voegen. Toch kom ik er niet onderuit om aandacht te besteden aan het onderwerp, want leiderschap is cruciaal voor de transformatie naar mensgericht en klantgedreven denken en werken. In mijn activiteiten om bedrijven te ondersteunen bij deze transformaties heb ik een 'leiderschapsmodel' ontwikkeld, dat je kan helpen in het proces.

Zes condities voor leiderschap

In mijn ogen beperkt leiderschap zich niet tot de hogere echelons in een bedrijf. Iedere mens is een leider, ongeacht het niveau waarop hij werkt en zijn bevoegdheden. Dit model is geïnspireerd op de zes condities voor leiderschap²⁶ van Wessel Ganzevoort:

- 1 *strong sense of purpose*, een sterk gevoel van zingeving
- 2 aandacht voor waarden
- 3 autonomie

- 4 terugkoppeling (feedback)
- 5 erkenning en respect
- 6 veiligheid.

In de afgelopen jaren heb ik veel gelegenheid gehad om deze zes condities te toetsen, zowel in Nederland als daarbuiten. In de loop van de tijd heb ik vragen ontwikkeld rond deze zes condities, die zo 'raak' bleken voor mensen dat zij zelf vaak het meest verrast werden, door hun eigen antwoorden en de antwoorden van hun collega's. Ik zal jou als lezer ook dit soort vragen voorleggen, in de hoop dat je net zo verrast zult worden door jouw antwoorden. En dat jouw antwoorden je inzicht zullen geven in waar jij staat, waar je collega's staan en hoe ver jullie bereid zijn te gaan om samen een dergelijke transformatie aan te gaan en te laten slagen.

1 EEN STERK GEVOEL VAN ZINGEVING

Met succes transformeren tot een bedrijf waarvan de werknemers en de klanten ambassadeurs zijn, betekent beginnen bij wat mensen drijft: wat roept een gevoel van zingeving bij hen op?

Om een idee te krijgen wat mensen in emotioneel opzicht willen bereiken en van de mate van eensgezindheid binnen een groep mensen die de transformatie in gang wil zetten, begin ik vaak met het verzoek om de emotionele mindset²⁷ te beschrijven die de medewerkers na de transformatie hebben:

- Wat is je droom voor je medewerkers? Hoe wil je dat ze zich voelen, over zichzelf, als mens, en over het bedrijf? Heb je hun wel eens gevraagd wat hun droom is?

Mijn persoonlijke droom bij UPC was dat de medewerkers zo trots op het bedrijf en hun eigen bijdrage zijn dat ze het doorvertellen aan iedereen die het maar wil horen. Als je medewerkers persoonlijk vraagt naar hun droom, kan hun antwoord uiteenlopen.

Mijn volgende verzoek is om de emotionele mindset van de klanten van het bedrijf te beschrijven:

- Wat is je droom voor je klanten? Hoe wil je dat ze zich voelen, over zichzelf, als mens, door interacties met je bedrijf, en over het bedrijf? Heb je hun wel eens gevraagd wat hun droom is?

Mijn persoonlijke droom was dat ook klanten het liefst vertellen hoe graag ze zaken doen met het bedrijf en waarom.

Het interessante is dat de dromen van de medewerkers vaak verrassend veel overlap vertonen met de dromen van je klanten. Vooral als je het vraagt aan mensen die direct met klanten te maken hebben.

Denk in beide gevallen even aan een verjaardagsfeestje. In een kring zitten zo'n 25 mensen. De vragen 'Waar werk je?' en 'Wat doe je?', gaan rond in de kring. Je collega duikt in elkaar en probeert zich onzichtbaar te maken. Voor de zekerheid bedenkt hij razendsnel dat hij dit keer maar vertelt dat hij voor de lokale supermarkt werkt. Alles beter dan de gebruikelijke stortvloed van 'oorlogsverhalen' over slechte ervaringen die mensen hebben gehad met jullie bedrijf.

Vraag je af wat de beruchte 'bottom-line impact' zou zijn als diezelfde collega trots rechtop gaat zitten en niet kan wachten tot *de* vragen hem bereiken, zodat hij de loftrompet kan steken over jullie bedrijf. Ik kan je uit ervaring vertellen dat die ongekend groot is, ongeacht of het nu een collega is of een klant.

WAT IS JE DROOM VOOR JOU EN VOOR JE TEAM?

Mijn persoonlijke droom (zo je wilt, missie) is om van organisaties omgevingen te maken waar mensen graag werken en zaken mee doen als klant.

Om deze dromen te kunnen formuleren, moet je inzicht hebben in wat medewerkers en klanten drijft, wat hen zou bewegen om graag tegen-

over iedereen die het maar wil horen iets goeds te zeggen over je bedrijf. Dit vergt een ander soort marktonderzoek en klanttevredenheidsonderzoek dan gebruikelijk. Je hebt namelijk marktonderzoek nodig waarmee je een relevante waardepropositie kunt formuleren en bijsturen. En je hebt klanttevredenheidsonderzoek nodig waarmee je de link kunt leggen naar de operationele kant van de organisatie. De frequentie van deze onderzoeken moet veel hoger zijn dan gebruikelijk, zodat je de resultaten snel kunt vertalen in vaak kleine acties, want voor klanten komt het vaak aan op de details. En op basis van deze acties moet je ook snel kunnen zien, door de hoge frequentie van onderzoeken, of je aan de juiste knoppen draait (zie hoofdstuk 5 en 7).

Ik begrijp dat het woord 'droom' kan afschrikken. Dromen zijn vaag. Maar dat is juist ook hun kracht. Een droom nodigt mensen uit om creatief te worden en om vanuit 'de droom', die een eindresultaat is, te gaan nadenken over wat ze kunnen gaan doen om deze te verwezenlijken. Mensen boren hele andere bronnen aan dan ze gewend zijn, in een werkomgeving die vaak gericht is op voldoen aan wat mensen denken dat van hen verwacht wordt.

Martin Luther King zei in de jaren zestig al *I have a dream*. Dat was niet erg concreet. Maar de Verenigde Staten hebben nu wel voor het eerst in de geschiedenis een niet-blanke president. Stel je voor dat er op het moment dat hij deze woorden uitsprak, iemand naast hem had gestaan die hem gevraagd zou hebben: 'Meneer King, kunt u die droom specificeren?'

Peter Block noemt dit: *The answer to 'how' is 'yes'!* Meestal proberen mensen een droom tastbaar te maken door meteen naar het 'hoe' te springen, met intelligente, rationele vragen. Maar het credo moet zijn: waar een wil is, is een weg. En niet omgekeerd.

Als je weet wat de dromen van en voor je medewerkers, klanten, jou en je team zijn, zal duidelijk worden of iedereen dezelfde droom heeft. Of