

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. Propositions 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 klantbehoefte 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 verwoordden. 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.