

THINK **BIG**, START **SMALL**, ACT **INTELLIGENTLY**

*HET NEERZETTEN VAN EEN
KLANTGERICHTE ORGANISATIE*

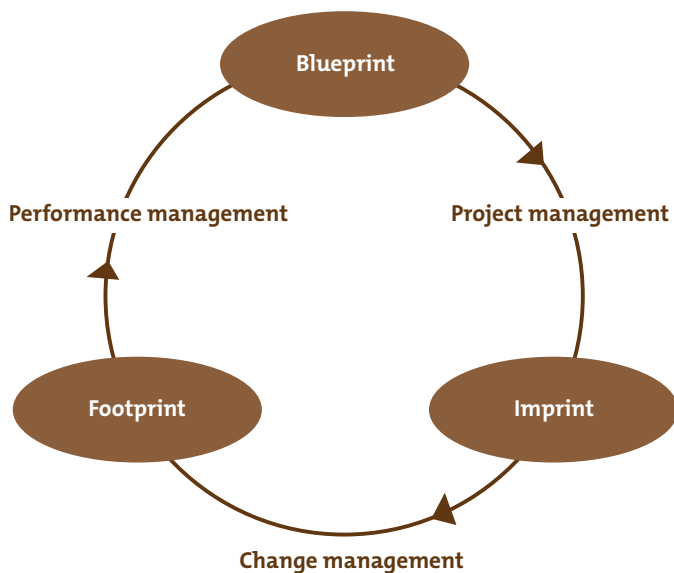
Kathy van de Laar en Christiaan Pothoven



Veel bedrijven worstelen met de vraag hoe ze klantloyaliteit kunnen verbeteren. Vaak is het antwoord “door een klantgerichte organisatie te ontwikkelen”. In de praktijk blijkt dit doel echter lastig te vertalen in daden en blijkt het nog veel lastiger om loyaliteitontwikkeling om te zetten in meetbare resultaten.

Om een meetbaar resultaat te bereiken is het van belang om de organisatie te laten nadenken hoe de juiste customer experience geleverd kan worden. Wij onderscheiden drie stappen die een organisatie kan zetten om tot een breed en impactvol verschil te komen, voor hun zelf en hun klanten (figuur 1):

1. Ontwikkelen van een blauwdruk op basis van de customer insights en organisatorische kennis waarbij duidelijk wordt wat klanten van de organisatie verwachten, waar de organisatie naar toe wil en welke customer experiences geleverd worden aan klanten. Deze blauwdruk is de richting naar de toekomst.
2. Vertaling van de blauwdruk in pilots waarbij de organisatie een leerproces doorloopt en zelf leert hoe de gewenste resultaten behaald kunnen worden.
3. Gebruik van de leerpunten vanuit de pilots om een brede implementatie-roadmap te maken en uit te voeren.



Figuur 1

BLAUWDROK

In de blauwdrukfase wordt de organisatie gedwongen om *outside-in* te gaan denken, namelijk vanuit het perspectief van de klant. Tijdens deze fase wordt nagedacht wat de customer experience is die geleverd moet worden en hoe je klanten wil begeleiden in hun ‘journey’. Klanten hebben namelijk niet 1x een contact maar meerdere malen en via verschillende kanalen. De blauwdruk helpt om keuzes te maken in de samenhang tussen deze kanalen en de vertaling van de merkwaarden naar het klantcontact waardoor een bedrijf zich onderscheidt van de concurrentie.

Binnen de blauwdrukfase herkennen wij zes stappen. Een belangrijke voorwaarde voor succes is dat deze activiteit opgepakt wordt

met een multidisciplinair team vanuit Marketing, Products, Kanalen, CRM en Operations. De waarde van het samen maken van de blauwdruk is dat op het eind van het proces er een eenduidig beeld van de gewenste ‘end state’ is en de stakeholders begrijpen waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn. Vanuit de gedeelde visie is het makkelijker samen de stappen te zetten naar de praktijk. De zes stappen kort uitgelegd:

1. Verzamelen van inzicht in klanten van ‘outside-in’

Waarom neemt de klant contact op? Bijvoorbeeld: “mijn DVD speler doet het niet meer” in plaats van “product repair”. De eerste vraag is vanuit het klantperspectief, de tweede insteek is vanuit een interne vertaling naar processen en heeft het risico in zich dat procesgericht gedacht wordt in plaats van klantgericht. Door de bekende contactredenen te vertalen naar een “Ik” vraag krijgt de organisatie inzicht vanuit de klant in welke customer experiences ze moeten ontwerpen. Vaak is het niet nodig om nieuw klantonderzoek te doen, bestaande traffic data van call-center / web en shops en klanttevredenheids onderzoeken geven al heel veel inzicht

2. Ontwikkelen van klantpersonae

Klanten zijn niet allemaal hetzelfde; hun persoonlijkheid, eerdere ervaringen en kennis verschilt. Dit komt tot uiting in de manier waarop de interactie via verschillende kanalen plaatsvindt. Vaak speelt naast deze verschillen ook emotie een belangrijke rol. Om goed klantcontact te hebben is het voor organisaties van belang om dit te herkennen en te vertalen naar het type klanten dat ze hebben. Door een analyse te maken van het klantenbestand waarbij een aantal klantkenmerken naar voren worden gebracht, kan dit vertaald worden in enkele klant personae. Deze exercitie moet niet gezien worden als een zeer complexe psychografische indeling van het klantenbestand, maar meer een bewustwording dat er verschillende type mensen zijn. Bijvoorbeeld de self directed klant, de adviesgevoelige klant, de familie, de oudere oma zonder internetervaring (maar met een kleinzoon die dit wel heeft).

Deze personae geven een beeld van het type klant en de belangrijkste kenmerken die relevant zijn voor het klantcontact. Ze geven een gezicht aan de verschillende type klanten en dit helpt de organisatie in het bewust omgaan met klantcommunicatie.

3. Gebruikmaken van kanaaleigenschappen

Hoe kan een organisatie de sterke punten van een kanaal gebruiken om de juiste bediening te geven in relatie tot de klantvraag? Het huidige klantgedrag in relatie tot kanaalgebruik schetst een beeld hoe de bestaande kanaalinrichting gebruikt en gewaardeerd wordt door klanten. Het totaalbeeld geeft een inzicht in de bestaande sterkte- en zwaktepunten van de kanalen. Kanalen hebben impliciete waarden of karaktereigenschappen. Om de juiste customer experience te leveren is het van belang die waarden te begrijpen en in je voordeel te laten werken.

Een aantal voorbeelden:

- Een klacht heeft vaak emotie; klanten kunnen een formulier op internet downloaden, invullen en mailen of je kunt ze sti-

muleren je te bellen zodat je ook de emotie kan verwerken met de klant. In beide situaties heeft de klant een klacht kunnen indienen, maar in de tweede situatie heb je de kans dat er positiever gedacht wordt omdat de interactie direct en persoonlijker is. Dit komt doordat telefonie meer mogelijkheden heeft om met emotie om te gaan dan internet of een formulier.

- Sommige vragen zijn alleen goed te beantwoorden als er veel content gegeven wordt, hiervoor is telefonie minder geschikt. Kanalen als internet, e-mail en print zijn hiervoor weer beter.

4. Merkwaarden tastbaar maken

Wat zijn de kernwaarden of merkwaarden van het bedrijf, die in het klantcontact (in alle kanalen) terug moeten komen? Uitdrukking van merkwaarden in klantcontact kan in verschillende vormen:

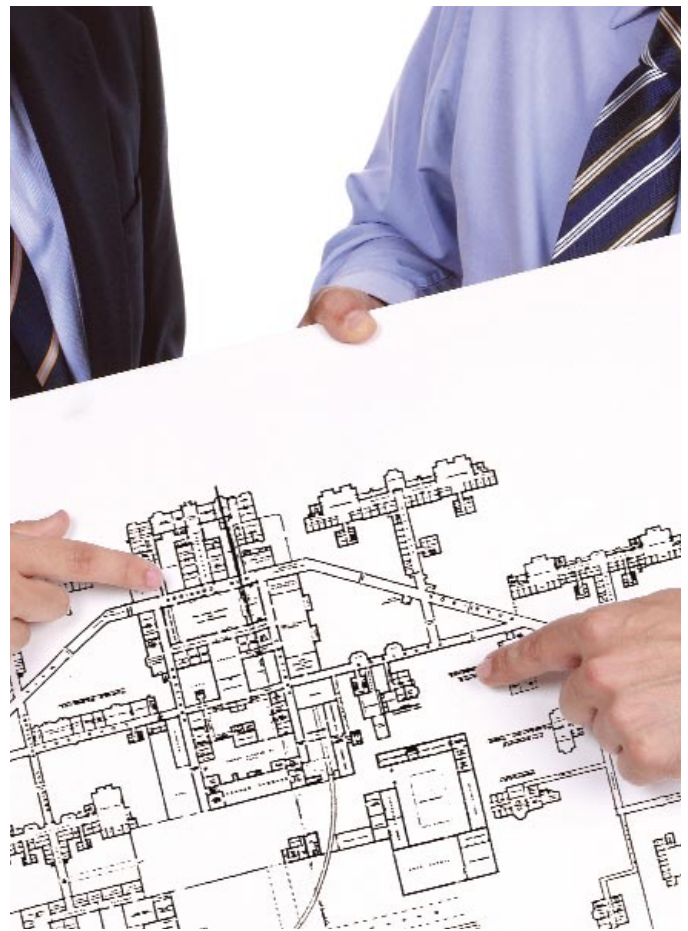
- Door de keus van strategie die je neerzet; bijvoorbeeld een product vervangen i.p.v. repareren, wat een veel sneller en eenvoudiger proces is voor de klant.
- De manier waarop je je kanalen inricht; laat je snel alle contactinformatie van je bedrijf vinden of moet de klant enige moeite doen (bijvoorbeeld eerst langs een FAQ en chatrobot voordat een e-mail kan worden verstuurd).
- De keus die je maakt ten aanzien van eventuele gedifferentieerde klantbediening. Worden sommige klanten vooraan in de wachtrij geplaatst en krijgen ze priority fulfilment services of wordt iedereen als 'first come, first serve' behandeld?
- Door de woordkeus die gebruikt wordt in gesprekken met klanten: empathie en begrip voor de klant tonen en uitdrukken. Daarnaast herkennen dat je merkwaarden andere vormen krijgen bij de verschillende personae. Bijvoorbeeld een *early adopter* voor een technisch product, die het callcenter belde, zou snel een gericht antwoord willen horen terwijl een oudere vrouw meer geduld nodig zou hebben.
- Door goed na te gaan of de belofte die de merkwaarden inhouden ook nagekomen kunnen worden door de medewerkers, zijn de medewerkers voldoende empowered.

5. Proactief contacten inbouwen in de customer journey

Wat zijn de mogelijkheden voor proactieve customer experiences? De customer journey is vaak beperkt tot het reageren op contact vanuit de klant plus af en toe wat extra verkoopgericht contact via campagnes. Waar kan een bedrijf een klant meer toegevoegde waarde leveren door op andere momenten in de levenscyclus proactief contact op te nemen? Drie praktische voorbeelden:

- Met een just-in-time herinnering over een vakantieboeking met alle relevante bevestigingscodes en informatie met de wens voor een prettig vakantie.
- Door klanten op de hoogte te houden van nieuwe productintroducties zodat ze een van de eerste kunnen zijn om deze in handen te hebben; ook pre-ordering of reserveringen maken voor een nieuw product is leuk.
- Door een e-mailherinnering te sturen als het tijd is voor productonderhoud, voordat het product stuk gaat en de klant gaat bellen met een probleem. Proactief onderhoudsadvies benadrukt dat je meedenkt.

Proactief contact biedt de mogelijkheid de klantrelatie met je bedrijf in een positieve context te plaatsen. Een belangrijk criteri-



um is dat deze proactieve contacten toegevoegde waarde bieden vanuit het perspectief van de klant.

6. Plannen voor succes door een aantal praktisch pilots uit te voeren

Succes is niet alleen een blauwdruk hebben. Succes is bepaald door actie te ondernemen om je blauwdruk uit te testen in de praktijk. De laatste stap van het blauwdrukproces bestaat uit het samen met het multidisciplinaire team een aantal pilots te identificeren. De pilots moeten praktisch zijn en gefocust zijn op het behalen van vooraf gedefinieerde resultaten. Voor elk bedrijf is de keuze van pilots anders omdat bij de keuze van pilots ook rekening gehouden moet worden met de gap-analyse tussen de bestaande fase en de blauwdruk maar ook met budgetten, 'politieke' of verborgen agenda's en time-to-market. Een belangrijke stap naar succes is gezet als het team zich committeert aan de pilot en wil samenwerken. Daarnaast worden (sommige) stakeholders benoemd als *owners* en die zijn tijdens de pilot de sponsor om eventuele problemen glad te strijken.

Een kritische succesfactor van de blauwdrukfase is om de focus op een *practical vision* te hebben; een blauwdruk die wel vooruitstrevend is maar met haakjes naar een praktisch begin. Niet het dikke boekwerk dat als strategisch document in de la verdwijnt, maar wat praktisch uitvoerbaar is en meetbare resultaten levert voor je bedrijf en voor je klanten.

IMPRINT

In de imprintfase worden de pilots door een aantal *key influencers* opgepakt en uitgevoerd. Elke pilot heeft zijn eigen concept of project charter dat duidelijk maakt hoe de pilot geïmplementeerd moet worden en wat de verwachte impact is. Het is van belang om de juiste kpi's te identificeren voor de pilot en via een vooraf opgesteld meetplan wordt dit concreet gemeten gedurende de pilot.

De pilots geven de organisatie de kans om klein te beginnen en te leren zonder grote risico's te lopen bij een brede implementatie. Het geeft ook de mogelijkheid om snel te beginnen en niet te stranden in maandenlange uitwerkingen van de blauwdruk, waardoor het momentum voor verandering verloren gaat. Pilots kun-

Een mini-case study

Doel

Een wereldwijde producent van consumenten elektronica wilde meer direct toegankelijk worden voor hun klanten.

Aanpak

Met een multidisciplinair team vanuit de organisatie is een customer experience landschap ontwikkeld waarbij reactief en proactief klantcontact geïntegreerd is over de gehele lifecycle van klanten (van het pre-buying proces tot post-purchase). In de imprint fase is de blauwdruk gebruikt om een aantal investeringen te doen om channel proficiency in bestaande kanalen te verbeteren, en nieuwe functionaliteiten en kanalen te ontwikkelen. Op basis van verder onderzoek en feasibility studies wordt de klantrelatie verder uitgebouwd voor meer proactief klantcontact. Dit heeft gezorgd voor een robuuste aanpak op verschillende vlakken om de kernactiviteiten te versterken en uit te breiden op basis van de toegevoegde waarde voor de klant en het bedrijf zelf.

Een nieuwe opleiding is ontwikkeld om de Consumer Care organisatie te draaien richting de nieuwe manier van werken, een klantbediening op basis van customer experiences die voortkomen uit klantbehoeften en klantprofielen. Medewerkers zijn getraind in het leveren van de juiste customer experiences en het verschil tussen de behoeftes van de verschillende klanttypes. De aanpak is eerst getest in verschillende landen waarbij de resultaten zijn gemeten en leerpunten zijn vastgelegd. In de Footprint fase is de opleiding uitgerold bij de consumer care afdeling in alle regio's: China, Brazilië, Europa en Amerika.

Impact

De eerste resultaten vanuit Europa laten een 29% verbetering zien in de klantperceptie van de kwaliteiten van de agent. Daarnaast geven agenten aan dat ze meer zelfvertrouwen hebben in het afhandelen van hun klantcontacten (73% naar 88%) en dat ze weten wat er van ze verwacht wordt (80% naar 99%). Tevens is een algemene verbetering in klantloyaliteit gemeten met Net Promoter Score. De NPS is 17 punten gestegen in de afgelopen periode waarbij de training gezien is als één van belangrijkste bijdragen aan dit succes.

nen variëren van een versterking of verbetering van de huidige kanaaloperatie, bijvoorbeeld door de persona's te gebruiken om een klantgerichte training in het callcenter te introduceren, tot en met het innoveren van de kanaalmix door een nieuw kanaal zoals chat in te richten.

De pilots worden gedraaid in de werkelijke omgeving, dus met echt klantcontact en met alle voor- en nadelen van de bestaande infrastructuur, cultuur en organisatie. Dit is een belangrijke voorwaarde voor succes bij de verdere uitrol. Als de pilot namelijk succesvol is, dan is er een goede kans dat de volledige implementatie ook gaat lukken.

FOOTPRINT

In de footprintfase worden de leerpunten van de pilots doorgetrokken naar de gehele organisatie door middel van een uitgebreide implementatie. De pilotresultaten en leerpunten worden gebruikt om de organisatie ervan te overtuigen dat het organisatiebreed implementeren waarde heeft. De pilotdeelnemers worden de ambassadeurs voor de implementatie en helpen om de rest van de organisatie te overtuigen van het succes op basis van hun ervaringen tijdens de pilot. Hiermee wordt intern een betere borging van de implementatie verkregen en een bredere impact op resultaten behaald. Afhankelijk van de gekozen pilot kan de overgang tussen pilot en implementatie snel verlopen.

Belangrijk is om voorafgaand aan de pilot zeker te zijn dat de wil en het budget er zijn om bij succes van de pilot een brede uitrol in te zetten. Daarom is het bepalen van goede succescriteria en het hebben van een goed meetplan ook zo belangrijk. Dit is van minder belang bij pilots die als doel hebben om te 'leren' om bijvoorbeeld meer informatie te vergaren over klantgedrag en kosten.

CONCLUSIE

Ook bij (zeer) grote organisaties is het mogelijk om met kleine stappen zichtbaar verbeteringen door te voeren in de klantbediening. Het formeren van een multidisciplinair team, commitment en vooral een praktische aanpak zijn key succesfactoren voor succes.

Het is mogelijk om klantloyaliteit te beïnvloeden door bewust na te denken over de gewenste customer experience en de journey die de klant bij je bedrijf gaat meemaken. Door het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van deze journey kan een organisatie de klant centraal stellen en kunnen tegelijkertijd de bedrijfsresultaten verbeterd worden. **CCM**

Kathy van de Laar en Christiaan Pothoven zijn de oprichters van Van de Laar / Pothoven, een consultancybureau gericht op multi-channel klantinteractie en customer experience management - christiaan@vandelaarpothoven.nl