

4X alle ballen op de klant

Klantgericht denken, oftewel *customer centricity*, is voor veel retailers nog altijd een ongrijpbaar concept. Merkexpert Denise Lee Yohn laat zien hoe je de klant centraal stelt door de bedrijfscultuur van binnenuit te veranderen. En dat hoeft niet zo moeilijk te zijn als het klinkt.

Door: **Hans Klis**

HI

Het lijkt makkelijk praten over *customer centricity*: hoe retailers de klant centraal stellen in hun activiteiten. Zij hoeven echter niet in de rij te staan voor de kassa of met 'nog drie wachtenden voor u' te wachten op een overwerkte medewerker van de klantenservice. *Customer centricity*

is al meer dan twintig jaar een buzzword in de retailbranche en wordt met onze toenemende online connectiviteit en toegang tot informatie steeds belangrijker. Consumenten worden ieder jaar kritischer en veeleisender.

Flinke kloof

Toch blijft klantgericht denken vaak steken in de denkfase, blijkt uit het onderzoeksrapport *The disconnected customer* van Capgemini. Waar 79 procent van Europese retailers vindt dat ze de klant centraal stellen, ervaart slechts 32 procent van de consumenten dat daadwerkelijk. In de VS is het nog schrijnender, schrijft CMO Council in een rapport. Slechts veertien procent van bedrijven vindt hier dat *customer centricity* een van de

doelen van hun onderneming beschrijft. Slechts elf procent van hun klanten is het daarmee eens.

Volgens Denise Lee Yohn, merkexpert en auteur van *'Fusion: how integrating brand and culture powers the world's greatest companies'*, is deze kloof tussen klant en retailer te wijten aan het feit dat bedrijven te veel energie stoppen in het opbouwen van een – oppervlakkig – klantgericht imago. En te weinig in een klantgerichte bedrijfscultuur. "Merk en cultuur zijn twee zijden van dezelfde munt", benadrukt ze. Hoe kunnen retailers de kloof tussen de theorie en praktijk van *customer centricity* dichtent? Al met kleine ingrepen die grote positieve gevolgen hebben voor de klant, de werknemer én de bottomline.

Toon empathie voor de klant

Belangrijk bij het creëren van een klantgerichte cultuur is het kweken van empathie voor de klant en toon die op de juiste manier, aldus Yohn. Daar is haar Belgische collega Stef Verbeecke van het Belgische marketing-bureau Pavlov het mee eens. Empathie moet een reflex worden bij de interactie met klanten als je hen centraal wilt stellen, schrijft de merkstrateeg begin dit jaar in een blog. Verbeecke verbaast zich over de onverschillige behandeling die hij kreeg van zijn verzekeraar na een grote storm in Antwerpen. 'Als klant heb ik er geen boodschap aan dat er nog duizend andere gebutste wagens zijn binnengebracht voor die van mij. Ik verwacht dat u mij vriendelijk behandelt in een periode van crisis en empathisch of minstens begripvol omgaat met mijn probleem.'

Hoe creëer je die empathie? Door onderzoek te doen naar de hobbels in de customerjourney en de continu veranderende behoeften van de doelgroep. Dat kan met algemeen beschikbaar marktonderzoek, maar liever door zelf de eerste stap richting empathie te maken, legt Yohn uit. "De beste bron van klantinformatie is de klant zelf." Ze nodigt retailers uit om actief onderzoek te doen naar de eigen doelgroep. Vier jaar geleden begon BMW/Mini Nederland werknemers te trainen op basis van de resultaten uit dertigduizend klantenquêtes. Door de nadruk te leggen op simpele taken als op tijd afspraken nakomen en meedenken, won het bedrijf in 2016 de Customer centric dna award.

Bij WE Fashion is customer centricity onderdeel van de persoonlijke doelstellingen van werknemers

Begin al bij het sollicitatieproces

Niet alleen een beter milieu begint bij jezelf, ook een klantgerichte cultuur. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat tevreden werknemers zorgen voor tevreden klanten. Vergeet in een klantgerichte bedrijfscultuur dus vooral niet zo nu en dan de werknemer te verwennen.

Naast bestaand personeel te trainen tot empathische medewerkers – door hen te betrekken bij de customerjourney – is het verstandig hier ook al aandacht aan te besteden bij de sollicitatie. Zoals de Amerikaanse meubelwinkel The Container Store doet dit door heel eenvoudig op de bedrijfsite en bij de vacaturepagina te praten over de 'winning culture' die 'een plek voor jou is' en waar je 'klanten helpt' hun dromen waar te maken.

Dit is een heel andere aanpak dan van concurrent Bed, Bath and Beyond, dat als eerste spreekt over het eigen beurssucces.

Als de klant al centraal staat bij het aannemen van nieuwe werknemers snijdt dit zwaard volgens Yohn aan twee kanten. Nieuw personeel begrijpt dat de klantbehoeften voorop staan. Daarnaast gaan recruiters en hr-medewerkers klantgericht denken en nemen ze werknemers aan die daarbij passen. Zorg er wel voor, zoals WE Fashion dat doet, dat je het personeel regelmatig herinnert aan customer centricity. Stel het bijvoorbeeld iedere keer weer centraal in de jaarlijkse persoonlijke doelstellingen van werknemers.

Creëer ontmoetingen met de klant

Pas als werknemers de klant begrijpen, kunnen zij die centraal stellen. De Amerikaanse restaurantketen The CheeseCake Factory helpt het personeel hierbij met het Wow Stories-initiatief. Dit zijn verhalen over bijzondere klantenervaringen die gedeeld worden op het interne bedrijfsnetwerk en bedoeld zijn om medewerkers te inspireren. Maar ook een inkijkje geven in de ziel van de klant en wat die verwacht van een bezoek aan The CheeseCake Factory. “Elke manier om klanteninzichten te delen met medewerkers is goed”, vertelt Yohn. Of dat nu in de vorm is van korte verhalen of het delen van opgenomen telefoongesprekken met tevreden of boze klanten met personeel buiten de klantenserviceafdeling. “Het belangrijkste is om een cultuur te vormen die klanteninzichten waardeert en zorgt dat iedereen in de organisatie daar toegang tot heeft.”

Een ander goed voorbeeld van hoe je het kweken van zo'n cultuur een handje kunt helpen, komt van Airbnb. Die verplicht iedere werknemer op zakenreis te overnachten bij een verhuurder op het platform. Hierdoor heeft iedereen binnen het bedrijf – frontoffice, backoffice, programmeurs en marketeers – contact met de klant: de verhuurder. Hoe je dit principe toepast als retailmerk? Kijk naar Coolblue, dat de backoffice afschafte. Hierdoor is elke werknemer betrokken bij de klantervaring. Bovendien hebben zij zo de vrijheid en verantwoordelijkheid om direct oplossingen te vinden voor problemen die de consument ondervindt. Dit levert een onbetaalbaar inzicht in wat de Coolblue-klant verwacht en hoe de speler effectief in die behoeften kan voorzien.

Maak het effect concreet

Metten is weten. Retailers houden bij wanneer klanten hun webwinkel bezoeken, hoeveel tijd ze er doorbrengen en welke producten in en uit het winkelmandje worden gehaald. Algoritmen van zoekmachines zoals Amazon voorspellen welke babyproducten je nodig hebt op basis van eerder zoekgedrag en spelen met prijsdalingen en -stijgingen om je tot aankopen te verleiden. Praktisch alles van het gedrag van een consument valt te kwantificeren. Zo ook het verband tussen bedrijfscultuur en het effect op de klantenervaring. Zet bijvoorbeeld kwantitatieve tevredenheidsonderzoeken van klanten en werknemers naast elkaar. Yohn: “Zijn het alleen maar kwalitatieve onderzoeken? Combineer dan de inzichten van meerdere afdelingen, functies en regio's. Als je hier oorzaken en gevolgen kunt ontdekken in de klanteninteracties, kun je daaruit een plan van aanpak te formuleren.”

Financiële prikkels

Dit verband tussen de bedrijfscultuur en consumentenimpact is volgens Yohn een handige meetlat voor het management om overtuigd te blijven van het belang van een klantgerichte aanpak. “Een kwantificeerbare link tussen cultuur en klantenimpact maakt het gemakkelijker om de aanpak vast te houden en te blijven leren.” Bovendien is dat aantrekkelijk voor de aandeelhouders die meer op de financiën en de cijfers gericht zijn. Volgens het

rapport ROI of customer experience 2018 van marktonderzoeker Temkin Group kunnen kleine aanpassingen in de klantenervaring leiden tot miljoenen in extra inkomsten. Een gemiddeld bedrijf met een jaaronzet van een miljard dollar verdient binnen drie jaar 775 miljoen dollar extra door klantgerichter te worden, aldus het onderzoek.

Als je een klantgerichte cultuur, de klantervaring en de gevolgen voor de bottomline in beeld hebt, kun je daarnaast consequenties verbinden aan de acties van werknemers op dit gebied. Denk aan financiële prikkels om werknemers te stimuleren de consument voorop te stellen, vertelt Yohn. Zij ziet dit terug bij softwarebedrijf Adobe Systems waar een financiële extraatje gelinkt wordt aan de ervaringen van klanten met de werknemers en hun prestaties. “Een van de doelen van het implementeren van klantgelinkte compensatie is laten zien aan de hele organisatie dat iedereen impact heeft op het succes van het bedrijf”, legt Yohn uit. “Zelfs de backoffice.” Natuurlijk kan een programmeur niet verantwoordelijk gehouden worden voor een slechte ervaring met een botte klantenservicemedewerker, maar wel voor zijn bijdrage bij het vinden en oplossen van bugs in de software. Verantwoordelijkheden en financiële gevolgen in deze keten van product naar klanttevredenheid moeten goed uitgezocht worden. “Mogelijke wrijvingen die hierbij ontstaan, moeten worden opgelost door leiders die de punten verbinden voor elke medewerker naar de klant.” ■