


Inhoudsopgave

Voorwoord van Egbert Jan van Bel	11
Inleiding	15
De vraag naar energie neemt toe	15
Vrijwel elke organisatie heeft energielekken	16
Hoe klanten jouw organisatie positief kunnen laden	17
Hoe haal je maximale energie uit dit boek?	18
DEEL 1 De werking van energie	19
1 Het huidige ondernemersklimaat	21
Belangrijkste trends en ontwikkelingen	21
De impact op de klantbehoefte	25
De impact op organisaties	27
De impact op het energieniveau	29
2 De klant-energieke organisatie	35
Klant-energie	35
De werking van het klant-energiemodel	39
Het klant-energieke stroomschema	43

DEEL 2 De werking van het klant-energieke stroomschema	49
SCHAKEL 1 Het kompas	51
1 Energieke missie en visie	53
1.1 Op zoek naar de verborgen bron	53
1.2 De energieke missie	57
1.3 De energieke visie	61
2 Klantgerichte strategie	67
2.1 Hoe formuleer je een klantgerichte strategie?	67
2.2 Het strategisch kader vaststellen	73
2.3 De strategische verbinding waarborgen	76
3 Energiegeleiders	83
3.1 Wat is je corporate story?	84
3.2 Een goede serie kernwaarden	86
3.3 Een pakkende pay-off	93
3.4 Wat zegt je huisstijl?	95
3.5 Benoem de unieke klantvoordelen	96
4 Energieopwekkers	101
4.1 Een creatieve interne vertaling	101
4.2 Een creatieve externe vertaling	105
4.3 Een duurzame energieopwekker	110
SCHAKEL 2 Klantcultuur en leiderschap	115
5 Energiebanen	117
5.1 Een noodzakelijke verbindingsweg	117
5.2 De kaders van de energiebanen	123
5.3 Energiebanen aanleggen	128
6 Energiek leiderschap	135
6.1 Verschillende leidinggevende stijlen	135
6.2 Hoe manage je energie?	140
6.3 Goed voorbeeld doet goed volgen	144

7	Klantcultuur	149
7.1	Passie voor de klant	149
7.2	Hoe ontwikkel je een klantcultuur?	152
7.3	De klant-energieke medewerker	155
7.4	Van functionele taal naar klanttaal	159
7.5	Inspirerend communiceren	161
8	Inspirerende doelen	167
8.1	Het ontwikkelen van doelen die energie geven	167
8.2	Een waterval voor doelen	171
8.3	De kracht van weerstand	174
	SCHAKEL 3 Kennis en feedback	179
9	Klantkennis	181
9.1	De interne bronnen van klantkennis	181
9.2	De externe bronnen van klantkennis	189
10	Klantparticipatie	195
10.1	Klanten vervullen verschillende rollen	195
10.2	Wat wil je weten?	200
10.3	De betrokkenheid vergroten	204
11	Klantfeedback organiseren	209
11.1	Het samenspel	209
11.2	De gegevens structureren en verbinden	217
11.3	De continu lerende organisatie	220
12	Klantinzichten	229
12.1	Begrijpen wat je klanten willen	230
12.2	Hoe je data transformeert naar inzichten	233
12.3	Hoe je inzichten haalt uit interactie met klanten	237
12.4	Verbinden en conclusies	240

SCHAKEL 4 Klantervaring	245
13 Waardeproposities	247
13.1 Waardecreatie	247
13.2 Het BBBB-model	253
14 Consistente waardecreatie	265
14.1 Doorvertaling naar de marketingmix	266
14.2 Consistent bouwen	272
14.3 Redactieformules	277
15 Energieke klantbeleving	283
15.1 De elementen van de energieke klantbeleving	283
15.2 De klantreis in kaart	288
15.3 Touchpoints met energie	292
16 Duurzame werking	297
16.1 De uitdaging	298
16.2 Vele kleine stappen maken één grote	302
16.3 Maak de verbinding	304
Dankwoord	309
Over Sonja Stalfoort	311
Mijn achtergrond	312
Bronnen	315
Bronverwijzingen	315



**“Energie gaat nooit verloren.
Maar kan wel de verkeerde kant
op stromen”**

— EGBERT JAN VAN BEL



Voorwoord van Egbert Jan Bel

De wet van behoud van energie is een natuurwet. De essentie ervan is dat energie altijd wordt omgezet in een bepaalde vorm en daarmee nooit verloren gaat. Je kunt wel energie verspillen. Als de energie eenmaal verkeerd is besteed, dan komt hij niet meer terug. Weg = weg.

De essentie van het boek dat nu voor je ligt, *De klant-energieke organisatie*, is hoe je verstandig met energie om moet gaan. Maar ook hoe je kunt genieten en profiteren van de energie die op je pad komt. Energie die je door je klanten aangereikt krijgt.

Het is voor het eerst dat er een boek, met onderzoek, komt naar energiestromen binnen een organisatie. Opvallend genoeg is er nog niet eerder een significante publicatie of onderzoek geweest naar hoe een organisatie klantgerichter wordt door gebruik te maken van de verbetering van zowel de interne energiestromen als de externe energiebronnen. Die komt bijvoorbeeld uit de feedback van klanten. In het boek *De klant-energieke organisatie* staat de transformatie van klantfeedback naar klant-energie immers centraal. Energie is essentieel voor alles wat wij doen. Dit maakt dan ook dat het boek van Sonja Stalfoort een onmisbare uitgave is voor elke professional die de eigen organisatie wil optimaliseren in klantfocus.

De klant-energieke organisatie laat je nadenken over de dingen die je doet. Je investeert waardevolle energie in iets, maar wat is dan het effect?

Een schokkend resultaat uit het onderzoek dat speciaal voor het opstellen van dit boek is uitgevoerd, is dat de helft van alle businessplannen binnen een organisatie in de prullenbak verdwijnt. Er wordt niets mee gedaan. Verspilde energie dus. Net als tijd is energie keihard geld. Reken eens uit wat dat je organisatie kost...

Voor mij als schrijver, docent en vooral ondernemer is dit verlies geen simpel getal-letje, maar geeft het de situatie weer waarin veel managers in organisaties zich

bevinden. Zij worden afgerekend op goed doorgerekende businesscases, weer een *tick in the box*. Niemand denkt erover na wat de klant er eigenlijk aan heeft.

Niet zo lang geleden sprak ik een zakenrelatie die net een nieuwe baan had aangenomen. Het ging goed met hem. ‘Ook al ben ik nog niet zo geliefd bij mijn organisatie.’ ‘Waarom niet?’, vroeg ik benieuwd. Hij antwoordde dat hij alle initiatieven op afdelingen als marketing, communicatie, ICT en productontwikkeling onder de loep had genomen. Een project zonder een duidelijke toegevoegde waarde voor de klant, werd onmiddellijk geëlimineerd. Dat is niet leuk voor de plannenschrijver, die mogelijk al veel tijd in de plannen heeft gestoken. Maar gaandeweg kreeg de bekende uitdrukking *kill your darlings* een nieuwe dimensie: *create darlings for your customer*.

De nieuwbakken manager sprak in zijn eerste weken ook vele malen met klanten. Hij had veel vragen gekregen en zelfs enkele problemen opgelost. Het werd hem duidelijk dat klanten zelf niet bezig zijn met reorganisaties, CRM of HR. Ze hadden wel suggesties voor hoe de dienstverlening verbeterd kon worden, en wat er schortte aan producten en service. Met die wijsheid op zak werd het bespaarde budget voor overbodige plannen nu geïnvesteerd in plannen waar de klant wél op zat te wachten. Deze investering in ‘klantwaarde’ bleek succesvol. Klant blij, winsten omhoog en vooral... de energie werd besteed aan de juiste zaken.

Het begint dus met ‘luisteren naar de klant’. Dat kan letterlijk zijn, in een gesprek met elkaar. Het kan ook digitaal, middels data en kunstmatige intelligentie. Maar uiteindelijk ben je zelf degene die gaat interpreteren en de vraag stelt: wat wil die klant nou werkelijk, wat is het antwoord op de vraag van de klant?

Dit vraagstuk speelt al tientallen jaren. Het is niet zo dat nu we veel gebruikmaken van sociale media en *customer insights*, er ineens een revolutie in klantgericht ondernemen plaatsvindt. We mogen de economische en technologische metaprocessen van vele afgelopen jaren niet afdoen als slechts een momentum. Dat doet afbreuk aan alle ontwikkelingen die vooraf zijn gegaan aan de huidige trend. Er is geen bedenker van klantgericht ondernemen, er staan geen copyrights op het concept klantgerichtheid, er is geen ultiem model of stappenplan voor succes. Het gaat vooral om volhouden en de energie op de juiste wijze besteden. Het boek *De klant-energieke organisatie* presenteert je nieuwe modellen, inzichten en concepten

om je energie zo in te zetten dat er een positieve lading ontstaat in plaats van energielekken.

Er zijn veel boeken en publicaties geschreven die over klantfocus, *customer experience*, *customer journeys*, de *why* en de *purpose* gaan... Wat dit boek op unieke wijze brengt, is een model om de vele klantgerichte activiteiten te vangen en te verbinden: het Klant-energiemodel. Het gaat over iets wat helemaal in onze tijdgeest valt, namelijk verstandig omgaan met energie. De kracht van het boek *De klant-energieke organisatie* zit in de mix van observatie, onderzoek en het geven van een realistische methodiek over hoe je de energie wél in de juiste activiteiten investeert.

Dat speelt uiteraard als het gaat om een verandering van verdienmodellen, nieuwe product-features, andere markten bedienen of nieuwe collega's aannemen. Maar het speelt ook een rol bij de aanschaf van een nieuwe heftruck of een koffiemachine bij de balie, het installeren van een Facebook-account of een nieuw telefoonnummer. Stel altijd de vraag: wat heeft de klant eraan?

Ik ben er zeker van dat je veel positief geladen aanbevelingen meeneemt naar je dagelijkse praktijk. Het 'klant-energieke stroomschema' is een concreet hulpmiddel om energielekken te vinden en een strategie te ontwikkelen voor het stellen van de belangrijkste vraag aan je klanten.

Egbert Jan van Bel

Bestsellerauteur van o.a. *Kloteklanten*

Hoofdredacteur CustomerTalk – Ondernemer –

Medeoprichter Beekestijn Business School



“**Alles is energie**”

— ALBERT EINSTEIN



Inleiding

Het huidige ondernemersklimaat vraagt om andere bronnen van energie. We zijn ons er al in toenemende mate van bewust dat de bestaande fossiele energiebronnen in de wereld eindig zijn. Nieuwe duurzame energiebronnen zijn nodig om de opwarming van de aarde tegen te gaan en tegelijk aan de toenemende energiebehoefte te kunnen blijven voldoen. Maar ook in organisaties zijn andere bronnen van energie nodig. Door de digitalisering en technologische ontwikkelingen verandert de klantbehoefte in een razendsnel tempo. Bestaande systemen, processen en producten volstaan niet meer om de veranderende klantbehoefte bij te houden. *‘Business as usual’* bestaat niet meer en verandering lijkt de enige constante factor. Het vraagt veel energie om het tempo van de marktontwikkelingen bij te houden. Maar waar haal je die vandaan?

De vraag naar energie neemt toe

Was het een paar jaar geleden nog een topprestatie als je binnen een paar dagen een onlinebestelling kon afleveren, tegenwoordig is het vanzelfsprekend dat je die de volgende dag al levert. En binnenkort vinden we het niet meer dan normaal dat een bedrijf dit binnen paar uur doet of precies op een tijdstip dat het de klant uitkomt. Klantbehoeften veranderen in een onnavolgbaar hoog tempo. Een combinatie van heel wat ontwikkelingen tegelijkertijd ligt hieraan ten grondslag. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de toegenomen digitalisering, de ontwikkeling van nieuwe technologieën, de opkomst van sociale media, robotisering en het explosieve gebruik van mobiele toepassingen. Het is vooral de combinatie van al deze ontwikkelingen die de klantbehoefte en het klantgedrag in een razendsnel tempo doen veranderen.

Wat betekent dit voor organisaties? Continu wisselende behoeften en wisselend gedrag van klanten, maar toch voortdurend moeten kunnen afstemmen op die klant om te kunnen overleven. Het gaat niet alleen over het signaleren van de klantbehoefte, deze moet ook geduid worden. Het gaat er natuurlijk niet om dat je als organisatie met iedere gril meebeweegt, maar dat je inspeelt op wezenlijke

behoefte van een belangrijke groep klanten. Tegelijkertijd moet het passen bij de koers die de organisatie voorstaat. De nieuwe snelheid en nauwkeurigheid waarmee dit moet gebeuren vraagt meer energie. Waar haal je deze energie vandaan? En hoe kun je zuiniger met de bestaande energie omgaan?

Vrijwel elke organisatie heeft energielekken

Zuiniger met de energie omgaan betekent in de eerste plaats focussen op de juiste verbeteringen voor de klant. De klantgedrevenheid neemt in veel organisaties al toe. Termen als klant centraal, *customer experience* en *customer journey* vliegen ons om de oren. Dit geldt niet alleen voor commerciële organisaties, ook overheden (burger centraal), ziekenhuizen (patiënt centraal) en onderwijsinstellingen (student centraal) werken hieraan. Veel losse projecten en initiatieven worden opgestart om de verandersnelheid van de klantbehoefte bij te houden. De realiteit is echter dat de echte verbeteringen en vernieuwingen te lang op zich laten wachten. De vraag is nu waar dat aan ligt.

Veel energie gaat verloren in het voeren van interne overleggen, analyses maken en plannen schrijven. Er wordt onvoldoende geluisterd naar klanten en medewerkers, waardoor veel plannen uiteindelijk niet worden gerealiseerd. En als een afdeling een goed klantgericht plan bedacht heeft, blijken de andere benodigde afdelingen niet mee te werken omdat zij op andere zaken worden afgerekend. Herkenbaar? Vrijwel iedere organisatie heeft energielekken.

Het transformeren naar een klantgerichte en toekomstbestendige organisatie is geen automatische optelsom van losse projecten. In de praktijk stuiten te veel projecten op interne blokkades. Er zit vaak veel tijd in het proces van het signaleren van een verandering in klantbehoefte naar het daadwerkelijk realiseren van de verbetering voor de klant. Als de verbetering al daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Hiermee lekt veel energie weg, energie die heel hard nodig is om de verandersnelheid bij te houden. Het is de kunst deze energielekken te signaleren en het energieverlies tot een minimum te beperken.

Het transformeren naar een klantgerichte en toekomstbestendige organisatie is geen automatische optelsom van losse projecten.

Eenzijds is er veel energie nodig om de verandersnelheid van de klantbehoefte bij te houden, anderzijds constateren we dat er veel energie in organisaties weglekt. Dit betekent dat we anders met de energie in organisaties moeten omgaan.

Hoe klanten jouw organisatie positief kunnen laden

Kan het ook anders? Ja, door een nieuwe, onuitputtelijke bron van energie aan te boren: klant-energie. Klant-energie is de feedback van klanten die daadwerkelijk wordt getransformeerd naar klantgerichte verbeterplannen. Met klantfeedback wordt in dit boek altijd de feedback van klanten én potentiële klanten bedoeld. Deze feedback kan gevraagd en ongevraagd, kwalitatief en kwantitatief verschijnen. Denk hierbij aan een review, een klacht, gebruik van de website of een klanttevredenheidscijfer. Waar het om gaat, is dat klanten hun behoefte altijd op enige wijze kenbaar maken. Organisaties die in staat zijn deze klantfeedback te vangen en hier ook daadwerkelijk iets mee te doen, laden hun organisatie positief. Zij realiseren de juiste klantgerichte verbeterplannen en laten hun klanten zien dat zij hen begrijpen. Klantfeedback wordt hiermee omgezet naar klant-energie: die energie die medewerkers inspireert, meer tevreden klanten genereert en de organisatie in staat stelt om toekomstbestendig te ondernemen. Organisaties die in staat zijn klant-energie door de hele organisatie te laten stromen, zijn klant-energieke organisaties. Klant-energieke organisaties luisteren écht naar hun klant en gaan uit van de vraag: ‘wat wil mijn klant?’ Alleen zo ben je in staat om voortdurend in te spelen op de continu veranderende klantbehoeften.

Klantfeedback is een duurzame bron van energie en is altijd beschikbaar. Ook als klanten niet reageren, is dit feedback. Waar de klant-energieke organisatie in slaagt, is deze feedback te vertalen naar plannen voor verbetering en deze ook daadwerkelijk te realiseren op een wijze dat het energie genereert bij zowel klanten als medewerkers. Dit betekent dat er een stroom door de organisatie loopt van het vangen van de klantfeedback naar gestructureerde vastlegging, naar een klantgerichte oplossing, tot de daadwerkelijke implementatie. En dat allemaal zonder al te veel energielekken of blokkades.

Om deze stappen te kunnen doorlopen moet je als organisatie ‘aan’ staan. Dit boek neemt je mee in de wereld van klant-energie. Via een helder stappenplan laat ik je zien hoe je de feedback van klanten kunt integreren in de gehele organisatie op zo’n manier dat klantfeedback klant-energie wordt. Met het klant-energieke stroomschema (zie het hoofdstuk ‘De klant-energieke organisatie’) wordt in één

oogopslag duidelijk waar de knelpunten zitten en waar de energie weglekt of geen doorgang vindt.

Dit stroomschema kent vier schakels: Kompas, Klantcultuur en leiderschap, Kennis en feedback, en Klantervaring. Dit zijn de schakels die bepalen of klantfeedback zodanig door de organisatie kan stromen dat het verandert in klant-energie. In een stroomschema moet alles met elkaar verbonden zijn, anders gaat de lamp simpelweg niet branden. Dat betekent dat alle verschillende afdelingen binnen de organisatie op de juiste wijze met elkaar in verbinding moeten staan, van de strategie, de cultuur, het leiderschap, collectieve klantkennis, en klantgerichte ervaringen tot en met de juiste KPI's (*Key Performance Indicators*). In een tijdperk waarin de veranderingen zo snel gaan en alle energie nodig is om dit proces bij te benen, moet de energie vrij kunnen stromen en mag er geen energie weglekken door slechte of zelfs geheel ontbrekende verbindingen.

Hoe haal je maximale energie uit dit boek?


Dit boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel beschrijft het ondernemersklimaat aan de hand van de belangrijkste trends en ontwikkelingen die impact hebben op het veranderende klantgedrag. Tevens wordt hierin de werking van het klant-energiemodel en de vier schakels van het klant-energieke stroomschema besproken.

Het tweede deel helpt je om van jouw organisatie een klant-energieke organisatie te maken. Dit deel is opgebouwd uit de vier schakels van het klant-energieke stroomschema. Elke schakel bestaat weer uit vier componenten die elk een hoofdstuk vormen. Om te kunnen bepalen of een schakel in het stroomschema op 'aan' of op 'uit' staat, vind je aan het eind van elk hoofdstuk een checklist. Als alle vier de componenten op 'aan' staan, staat de schakel ook op 'aan'. Staat er nog minimaal één uit, dan staat ook de schakel uit en is er nog werk aan de winkel.

'Alles is energie,' zei Albert Einstein al. Je hoeft deze nu alleen nog op de juiste wijze te stroomlijnen, zodat klanten jouw organisatie positief kunnen laden.

DEEL 1

De werking van klant- energie



**“The secret of change
is to focus all our energy
not on fighting the old,
but on building the new”**

– SOCRATES



1

Het huidige ondernemersklimaat

Er zijn talloze manieren om trends en ontwikkelingen binnen je werkgebied in de gaten te houden: via nieuwsbrieven, berichten op sociale media, vaktijdschriften, seminars, opleidingen, enzovoorts. Doordat iedereen zijn informatie op een andere manier binnenhaalt, is het kennisniveau in teams vaak heel verschillend en kijken collega's ook door een andere bril naar trends en ontwikkelingen. In de praktijk wordt er te weinig tijd genomen om hier met elkaar over te spreken: wat zijn de belangrijkste veranderingen in onze markt? Wat betekenen ze voor de behoeften van onze klanten? En wat zijn de consequenties voor onze organisatie?

Dit hoofdstuk zorgt voor een gezamenlijk startpunt waarbij alle neuzen dezelfde kant op staan. Daarbij haken we ook aan bij een aantal belangrijke resultaten uit onderzoek naar klant-energie.

Belangrijkste trends en ontwikkelingen

We zien verschillende winkelketens langzamerhand uit het straatbeeld verdwijnen of fors inkrimpen. Denk onder andere aan v&d, Coolcat, Kijkshop, Schoenenreus en Dixons. De populariteit van onlinewinkelen, verouderde formules en hoge bedrijfskosten liggen vaak ten grondslag aan faillissementen. De ketens die failliet zijn gegaan, bleken onvoldoende in staat om met de juiste snelheid te reageren op de veranderende markt. Klantbehoeften veranderen continu. Als organisatie moet je daar naadloos op in kunnen spelen. Dat betekent dat je trends en ontwikkelingen binnen je werkgebied op de voet moet volgen. Maar welke veranderingen zetten de markt op spanning?

Klantbehoeften veranderen continu. Als organisatie moet je daar naadloos op in kunnen spelen.

De 8 belangrijkste trends en ontwikkelingen die de markt op spanning zetten

Hieronder geef ik een overzicht van de acht belangrijkste trends en ontwikkelingen waar elke organisatie mee te maken heeft of krijgt.

1 *Technologie*

Klantbehoeften veranderen razendsnel, en nieuwe technologieën spelen daar een belangrijke rol in. Technologieën maken het leven op veel gebieden gemakkelijker. Denk hierbij niet alleen aan consumentenelektronica, maar ook aan de technologie achter mobiele telefoons, sociale media, apps, auto's en kunstmatige intelligentie. Technologie zit opgesloten in steeds meer fysieke en digitale zaken en neemt een steeds belangrijker positie in ons leven in. Succesvolle nieuwkomers op de markt zijn meestal technologie gedreven. Zij zijn als geen ander in staat om op een geavanceerde wijze informatiesystemen aan elkaar te koppelen en hiermee de juiste klanten op het juiste moment via het juiste kanaal het juiste aanbod te doen, van het bouwen van algoritmes tot het integreren van kunstmatige intelligentie. Een aansprekend voorbeeld is Spotify. Door het ontwikkelen van slimme algoritmes zijn zij in staat om klanten persoonlijk de juiste aanbevelingen te doen en maken ze zo het luisteren naar muziek gemakkelijker en leuker.

2 *Digitalisering*

We leven nu in het tijdperk van de digitale transitie. Vrijwel alle informatie is digitaal beschikbaar, en vrijwel alle producten en diensten kunnen online worden gekocht. Dankzij internet zijn er nieuwe verkoopkanalen ontstaan waarvan de kansen en bedreigingen in elke bedrijfstak voelbaar zijn. Consumenten hebben veel meer keuze en kunnen veel eenvoudiger switchen. Als het te veel energie kost om bij de ene organisatie te kopen, kost het weinig moeite om een andere aanbieder te vinden.

**Als het te veel energie kost om bij
de ene organisatie te kopen, kost het weinig moeite
om een andere aanbieder te vinden.**

3 Globalisering

Het verdwijnen van de wereldwijde grenzen en de toenemende onderlinge verbondenheid, versneld door technologie, hebben een grote impact op de wereldhandel. Er zijn weinig barrières meer om onlinebestellingen te plaatsen bij wereldwijd opererende spelers. Sinds enkele jaren kopen Nederlanders bijvoorbeeld steeds meer bij Amazon. Volgens de webwinkellijst Twinkle100 is Amazon inmiddels de zevende webwinkel van ons land. Wereldspelers zetten met hun aanbod nationale organisaties onder druk en veranderen zo het ondernemersklimaat.

4 *The internet of things*

The internet of things (het internet der dingen) staat voor het verbinden van apparaten met internet om gegevens te kunnen uitwisselen. Dat gebeurt door een combinatie van technologie en digitalisering. Er komen steeds meer slimme apparaten op de markt als slimme energiemeters, koelkasten, deurbellen en tandenborstels, en steeds vaker hebben deze apparaten een verbinding met het internet. Gebeld worden in de auto door de automaatschappij met de mededeling dat er een afspraak bij een garage is gemaakt omdat er iets stuk dreigt te gaan, is allang geen sciencefiction meer. En ook een tandenborstel die via een slimme technologie meldt dat de eigenaar een afspraak bij de tandarts moet maken, bestaat echt. Het internet of things heeft door de groeiende markt van zelfmeetapparatuur ook impact op het zorglandschap en doet zo langzamerhand zijn intrede in elke branche.

5 *Mobile first*

Het is nauwelijks meer voor te stellen dat de mobiele telefoon pas eind vorige eeuw zijn intrede deed. Toch heeft deze innovatie ons klant- en koopgedrag ingrijpend gewijzigd. We hebben altijd alle informatie bij de hand. We kijken gemiddeld 150 keer per dag op onze telefoon. Bellen is allang niet meer het enige wat we met onze telefoon doen; het is ook onze navigatie, televisie, sociale leven, e-mail, betaalmiddel, (kook)wekker en nog veel meer. Vrijwel geen enkele organisatie ontkomt eraan de communicatie en dienstverlening mobiel te integreren.

6 *Robotisering*

Een toenemend aantal taken dat eerst door mensen werd uitgevoerd, wordt nu door robots gedaan. Dat betreft vooral routinematige werkzaamheden die weinig tot geen interactie met mensen vragen. Dit heeft inmiddels veel impact gehad op de industrie, maar we zien nu ook chatbots hun intrede doen in callcenters. De

opkomst van robots, in welke vorm dan ook, zal voorlopig nog onverminderd doorgaan.

7 Sociale media

Door de opkomst van sociale media is wijze waarop wij met elkaar communiceren en in contact staan compleet veranderd. Hoe we met deze media omgaan, verschilt per generatie. Uit onderzoek van Media:Tijd blijkt dat jongeren dagelijks gemiddeld ruim zeven uur besteden aan media, waarvan meer dan twee uur aan sociale media. Voor veel organisaties betekent dit dat het cruciaal is voor hun bedrijfsvoering dat ze op sociale media opvallend aanwezig zijn. Het leren en begrijpen van de werking van sociale media en analytics is van essentieel belang voor elk bedrijf en elke organisatie. Als bedrijven immers niet op dezelfde plaatsen zijn als waar hun klanten uithangen, zullen zij in de regel steeds minder verkopen.

8 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Er is een sprake van een groeiende bewustwording van de noodzaak om duurzaam met onze planeet en mensen om te gaan. Consumenten zijn in toenemende mate kritisch op vervuilers en organisaties die niet maatschappelijk verantwoord ondernemen. Organisaties als Tesla en Tony's Chocolonely hebben dit als het ware in hun DNA zitten en groeien daarom in populariteit.

Het spanningsveld

Anticiperen op een van deze veranderingen afzonderlijk is nog relatief eenvoudig. Maar juist de combinatie van deze trends en ontwikkelingen die zich op hetzelfde moment voordoen, verandert de klantbehoefte en het klantgedrag in een razend tempo. Het varieert van steeds meer sensoren op apparaten die we zelf via een app op onze mobiele telefoon monitoren tot het online bestellen bij internationale ondernemingen die ons op precies het juiste moment de juiste aanbieding via sociale media doen. Naast deze acht trends en ontwikkelingen die de markt onder druk zetten, wordt het spanningsveld nog verder vergroot door nieuwe ontwikkelingen op technologisch gebied. Denk hierbij aan big data, blockchain, virtual reality, kunstmatige intelligentie en data-opslag in de cloud. Elk van deze nieuwe technologieën kan op zichzelf een ware revolutie voor een organisatie betekenen. En ook deze komen allemaal tegelijk.

Nu je kort de context van het huidige ondernemersklimaat hebt bekeken, neem ik je in de volgende paragraaf mee naar de impact op de klantbehoefte.

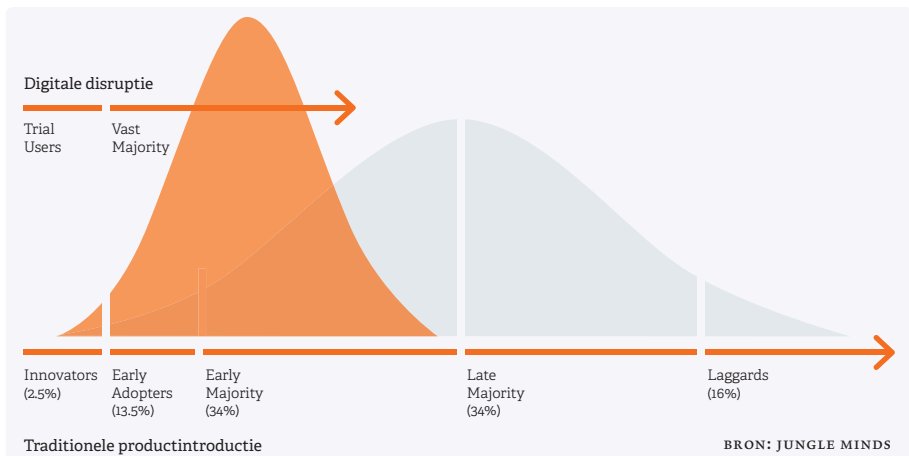
De impact op de klantbehoefte

Het kan niet anders dan dat al deze ontwikkelingen van invloed zijn op de behoefte en het gedrag van klanten. Veel van deze ontwikkelingen maken het leven gemakkelijker, en veel informatie en producten toegankelijker. Het écht begrijpen van de veranderende klantbehoefte is essentieel voor elke organisatie. De klant van vandaag kan namelijk kiezen uit een groot aanbod dat relatief eenvoudig toegankelijk is via internet. Als het product of de dienstverlening niet naadloos aansluit bij de behoefte en de wijze waarop men wil kopen of ‘geserviced’ wil worden, dan is de keus voor een andere organisatie snel gemaakt. Hieronder zetten we de belangrijkste vijf veranderingen in klantgedrag op een rij.

De 5 belangrijkste veranderingen in klantgedrag

1 Adoptiesnelheid is verhoogd

Radio heeft 38 jaar nodig gehad om een publiek van 50 miljoen te bereiken, televisie 13 jaar en Facebook slechts 2 jaar. Het illustreert hoe snel de ontwikkelingen in het huidige digitale tijdperk kunnen gaan. Dit heeft alles te maken met de zogenaamde adoptiesnelheid.



Afbeelding 1 De adoptiecurve. Traditionele productintroductie versus digitale disruptie

De snelheid waarmee wij producten adopteren, is de afgelopen jaren enorm toegenomen. Afbeelding 1 geeft dit op een heldere wijze weer. Waar een nieuw product of nieuwe dienst tot een aantal jaar geleden nog veel tijd nodig had om door de

massa omarmd te worden, is die tijd vandaag de dag aanzienlijk korter geworden. Dit betekent dat er voor nieuwe initiatieven grote kansen liggen, maar ook dat een nieuw product of nieuwe dienst jouw business in relatief korte tijd onderuit kan halen. Door de combinatie van internet en sociale media is de transparantie toegenomen. Als een product of dienst niet deugt, weten we dat heel snel. En het tegendeel ook. Dankzij de combinatie van internet en technologie is de toegang tot producten en diensten vergroot. Dit verklaart voor een belangrijk deel waarom de adoptiesnelheid zo fors is toegenomen.

2 *Kwaliteit als randvoorwaarde*

De technologische ontwikkelingen hebben er voor een belangrijk deel aan bijgedragen dat de kwaliteit van producten is verhoogd. In combinatie met de transparantie die internet en sociale media bieden, bestaan er weinig slechte producten meer. Veel producten zijn een *commodity* (bulkgoed) geworden, en de verschillen tussen diverse producten zijn nog maar gering. Klanten verwachten nu een hogere kwaliteit tegen dezelfde of zelfs een lagere prijs. Via sociale netwerken, klantenbeoordelingen, vergelijkingssites en dergelijke wordt de kwaliteit van diensten door de consumenten doorlopend beoordeeld. Consumenten vertrouwen elkaar vaak meer dan een organisatie en veel kennis wordt actief gedeeld.

3 *Hogere eisen aan de klantbeleving*

Het onderscheidend vermogen komt nu vooral op het bordje van de totale klantbeleving. En om er nog een schepje bovenop te doen, het is niet meer het service-niveau van de concurrentie dat het verwachtingsniveau van de klant bepaalt, maar het zijn de zeer klantgerichte organisaties buiten de eigen branche die dat doen. Partijen als Coolblue, Wehkamp, bol.com, Netflix en Spotify bepalen de norm van dienstverlening voor alle organisaties. Klanten weten immers door dit soort partijen hoe het ook kan. Zij laten zien hoe gemakkelijk het is om hun producten en diensten af te nemen. Daarnaast stellen zij de norm op snelheid en persoonlijk contact. Een partij als bol.com excelleert in persoonlijke voorstellen. Op basis van aankoopgedrag weet het bedrijf bijvoorbeeld welke boeken de klant mogelijk leuk vindt en doet het proactief persoonlijke voorstellen. Bol.com laat klanten op deze manier ervaren dat zij de klant kennen. In toenemende mate verwachten wij dit ook van andere leveranciers.

4 Klantloyaliteit neemt af

Vroeger konden bekende merken als KLM, Miele en BMW zich nog onderscheiden door hun unieke branding. Tegenwoordig moeten ook deze bedrijven op zoek naar nieuwe manieren om de klanten loyaal te houden aan hun merk. Door de digitalisering en toegenomen transparantie durven consumenten veel sneller relatief onbekende merken te kopen. Uit onderzoek blijkt dat een gemiddelde consument het online-oriëntatieproces start met twee tot vier merken in het hoofd. Tijdens het proces wordt deze set voorkeursmerken uitgebreid tot circa acht tot twaalf.

5 Do it yourself

Door de vele technologische mogelijkheden en de digitalisering is de consument steeds meer in staat om zelf zaken te regelen. En de consument wil dat ook: zelf een reis boeken, de eigen gegevens in een Mijn-omgeving beheren en zelfstandig zijn eigen huis verkopen. Consumenten eisen daarom transparantie en simplificering van producten en diensten.

Naast deze vijf belangrijke ontwikkelingen in klantbehoefte zijn er nog veel meer te noemen. Het is belangrijk de ontwikkelingen in klantbehoefte actief te volgen en te duiden voor de eigen organisatie. Verandering kan een bedreiging zijn, maar kan tegelijkertijd ook kansen creëren. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de impact van deze trends en ontwikkelingen en de veranderende klantbehoeften op organisaties.

De impact op organisaties

De fitheid van de organisatie bepaalt in belangrijke mate hoe goed en hoe snel er geanticipeerd kan worden op deze veranderingen. Een schaatsers begint ook niet ongetraind aan een wedstrijd. Waar vroeger de tien kilometer voor mannen in achttien minuten werd geschaatst ligt het record nu rond de 12.40 minuten. Dat ligt niet alleen aan betere schaatsen. Dat zit ook in kleding, training, voeding en betere banen. Door steeds verdere professionalisering worden steeds betere resultaten bereikt. Ondernemen is topsport geworden. Waarom lukt het de ene organisatie wel en de andere organisatie niet om met de eisen van de huidige tijd mee te gaan?

Uit de praktijk blijkt dat veel organisaties moeite hebben om een juist antwoord te formuleren op het veranderende klantgedrag. We hebben al gezien dat er een ware tsunami aan veranderingen op organisaties is afgekomen en we zijn er nog lang niet. Het zijn de vele veranderingen tegelijkertijd die het moeilijk maken tijdig passende antwoorden te formuleren. De hedendaagse uitdaging raakt de gehele bedrijfsvoering. Hieronder geef ik een uiteenzetting van de uitdaging zoals die voor veel organisaties geldt:

Omzet

- Een groot deel van de omzet verschuift naar online
- Nieuwe concurrenten dienen zich sneller aan en zijn toegankelijk
- Prijstransparantie zet marges onder druk

Continu veranderende klantbehoefte

- Technologische ontwikkelingen gaan in een onnavolgbaar hoog tempo en de behoefte van de klant verandert in hetzelfde tempo mee
- De klant eist toenemende snelheid, persoonlijke dienstverlening en gemak
- De klant heeft steeds meer inzicht in andere klantervaringen en eist transparantie en eenvoud
- De klant eist in toenemende mate duurzaamheid

Kosten

- Omnichannel (meerdere verkoop- en servicekanalen) vraagt extra investeringen in de ICT-infrastructuur
- Huidige prijsstelling is gebaseerd op huidig kostenniveau (en niet op klantbehoefte)
- Digitale marketing is een proces met een leercurve en extra kosten
- Nieuwe expertise is nodig

De uitdaging

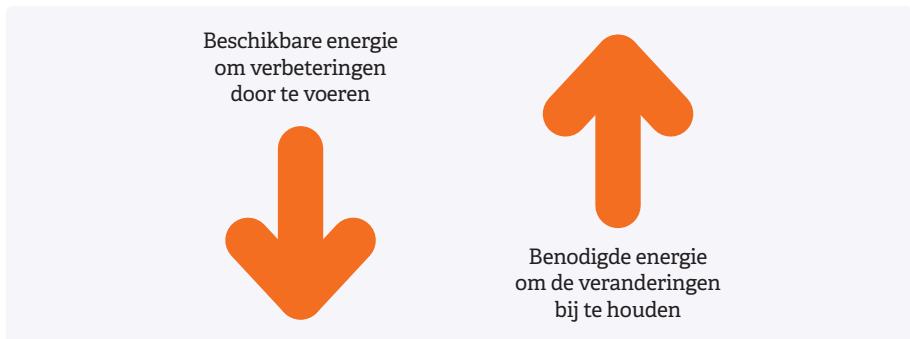
- Minder omzet in huidig traditioneel kanaal
- Tegen lagere marges en hogere kwaliteit
- Nieuwe toetreders (binnen- en buitenland) dienen zich aan
- De eisen aan het niveau van dienstverlening worden bepaald door een aantal succesvolle spelers in de markt
- Extra kosten en investering om nieuwe kanalen en passende producten en diensten te ontwikkelen
- Een heldere en consistente positionering en koers zijn noodzakelijk

De impact van de trends en ontwikkelingen en de veranderende klantbehoefte stellen veel organisaties voor grote uitdagingen. Hoe kun je de verandernsnelheid van de markt bijhouden? En hoe weet je of je vandaag de juiste keuzes voor morgen maakt? De antwoorden op deze uitdagingen zijn niet eenvoudig te formuleren. Dit vraagt het vermogen om de klant écht te begrijpen en in staat te zijn om de gevolgen voor de organisatie ook écht te duiden. Vervolgens moet dit worden vertaald naar de strategie en alle facetten binnen de organisatie, op een consistente wijze. Dit heeft veel impact op organisaties en het energieniveau. De impact op het energieniveau wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

Hoe weet je of je vandaag de juiste keuzes voor morgen maakt?

De impact op het energieniveau

Socrates verwoordde het heel mooi: *Het geheim van verandering is om al onze energie niet te richten op het bestrijden van het oude, maar op het bouwen van het nieuwe.* Het bouwen van iets nieuws blijkt in de praktijk echter geen eenvoudige opgave. Daarbij gaat veel kostbare energie verloren. In mijn werk zie ik veel organisaties vanbinnen. Ik ben altijd geraakt als ik zie dat veel mensen energie verliezen tijdens hun werk. En dat terwijl er steeds meer energie nodig is om alle veranderingen bij te houden en het nieuwe vorm te geven. Bovendien gaat dit energieverlies ten koste van andere dingen, zoals de medewerkerstevredenheid, de klanttevredenheid, het ziekteverzuim, de winst en ook de maatschappelijke impact.



Afbeelding 2 Verandering in beschikbare en benodigde energie

Hoe komt dat toch? Het is veel moeilijker dan tien jaar geleden om een strategie te ontwikkelen en een stip op de horizon te zetten. Niet alleen de stip beweegt vandaag de dag, maar ook de horizon. De snelheid van de ontwikkelingen leidt tot de ontwikkeling van veel losse initiatieven die allemaal een ander doel nastreven. Omdat het hoofddoel en de strategie vaak niet meer heel helder zijn, ontstaat er een sterke focus op subdoelen. Een organisatie bestaat nog steeds vaak uit losse silo's en deze hebben verschillende targets en doelen. Er gaat heel veel energie verloren door te veel overleggen, interne weerstanden, verschillende niveaus van klantkennis, het ontbreken van strategische keuzes en gestructureerde vastlegging van de klantbehoefte, en onvoldoende realisatiekracht.

Het ontwikkelen van een klant-energieke organisatie is een oplossing. Een dergelijke organisatie is in staat om klant-energie door de organisatie te laten stromen. Klant-energie wordt gewonnen uit klantfeedback en is een duurzame bron van energie. Organisaties die deze energie uit klantfeedback weten te winnen inspireren medewerkers, genereren meer tevreden klanten en kunnen toekomstbestendig ondernemen. Dat klinkt relatief eenvoudig, maar in de praktijk zijn nog maar weinig organisaties daadwerkelijk in staat dit op deze wijze in te vullen. Waarom is dit zo moeilijk? En waarom lukt het sommige organisaties wel? Om deze antwoorden goed onderbouwd te kunnen formuleren, is er speciaal voor dit boek een onderzoek uitgevoerd.

Het klant-energieke organisatieonderzoek

Aan dit onderzoek, uitgevoerd door MSI-ACI Europe BV*, hebben 1.012 medewerkers afkomstig uit alle branches in Nederland deelgenomen. Het doel van het onderzoek was te achterhalen hoe het kan dat de ene organisatie wel in staat is te acteren op de feedback van klanten en de andere niet.

Aan de hand van een uitgebreide vragenlijst zijn we op zoek gegaan naar de factoren die bepalen of een organisatie wel of niet in staat is in te spelen op de klantfeedback en waarom dat wel of niet lukt. Daarnaast hebben we onderzocht waar de energielekken en de energiegevers zitten om actief te kunnen handelen op de feedback die klanten geven. Uit het onderzoek komen belangrijke inzichten en een aantal cruciale succesfactoren naar voren. We starten met de top 5 van ener-

* MSI-ACI Europe BV is een technologisch gedreven marktonderzoeksbureau, gevestigd in Schiphol en groot geworden in klantgedreven marktonderzoeksdiensten en -oplossingen.