

De reis door het Rijk van Koning Klant

*'If you are a pattern for the world,  
the Tao will be strong inside you and there will be nothing you can't do.'*

Lao Tse

Voor Yinte

# De reis door het Rijk van Koning Klant

Ontdek het geheim van excellente klantbeleving

Harald Pol



Institute for Service Leadership – Amersfoort – 2019

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

ISBN 978 94 638 6064 2

<http://www.serviceleadership.nl>  
[info@serviceleadership.nl](mailto:info@serviceleadership.nl)

© 2019 Institute for Service Leadership, Postbus 1544, 3800 BM Amersfoort

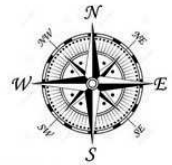
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351 zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van één of meer gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Cover illustratie: Vijselaar en Sixma  
Omslagontwerp: Marieke Bremer  
Binnenwerk: Bert Holtkamp

# Inhoud

Er was eens ....	7
1 Welkom in het Rijk van Koning Klant	13
2 Het brein van Koning Klant	17
3 De reis door het Rijk van Koning Klant	25
4 Het Rijk van Koning Klant digitaliseert	33
<b>Deel 1</b>	
<b>Het doel van de reis: een duurzame en betekenisvolle klantrelatie</b>	40
5 Van klantcontact naar klantrelatie	41
6 De vijf bouwstenen van een duurzame relatie	57
7 Klantcontact: offline of online?	69
8 Naar een effectieve klantrelatiestrategie	79
<b>Deel 2</b>	
<b>De reis begint: de klantgedreven organisatie</b>	86
9 Kiezen voor klantgerichtheid	87
10 De zeven niveaus van klantgerichtheid	103
11 Bezieling in de klantgerichte organisatie	113
12 Klantwaarden als wegwijzer	123
13 De klantgerichte medewerker	137
14 De cirkel van invloed	147
15 Een klantgerichte werkomgeving	159
<b>Deel 3</b>	
<b>De reis vervolgt: uitdagingen in klantgericht denken en doen</b>	170
16 Klantgericht communiceren	171
17 Actief luisteren naar signalen van de klant	181
18 Samen werken aan klantgerichtheid	189
19 Tijd voor klantgerichtheid	197
20 Klantgericht leiderschap	205
21 Stimuleren en begeleiden van verandering	217
En ze leefden nog lang ....	229
Literatuur	231

# Het Rijk van Koning Klant



## Er was eens ....

In 2003 schreef ik de eerste versie van 'Het Rijk van Koning Klant'. Tussen 2003 en nu is er heel veel meer bekend geworden over het brein van de klant en hoe organisaties daar op een succesvolle manier op kunnen inspelen. 'De reis door het Rijk van Koning Klant' onthult het geheim van excellente klantbeleving. De reis geeft antwoord op vragen als: Wat beïnvloedt de beleving van de klant? Hoe kun je een duurzame en betekenisvolle relatie met de klant opbouwen? Hoe kun je de organisatie, het management en de medewerkers meer klantgericht maken? De kwaliteit van dienstverlening wordt door bedrijven en door klanten doorgaans aan de hand van zeer oppervlakkige criteria afgemeten, zoals de prijs van een product, de gebruiksaanwijzing, telefonische bereikbaarheid of wachttijd. De *beleving* van kwaliteit en klantgerichtheid daarentegen is veel minder oppervlakkig en wordt door hele andere, veelal subjectieve factoren bepaald. Dit boek bevat een verslag van een zoektocht naar de aspecten die de klantbeleving bepalen. Een zoektocht ook naar de essentie van professionaliteit en klantgerichtheid. Iedereen die de uitdaging van deze reis aandurft, wordt geconfronteerd met verwachte en onverwachte inzichten in de eigen organisatie en in de psychologie van klanten en collega's.

'Klant is Koning' is misschien een wat ouderwetse metafoor, maar wel een hele treffende voor alle verhalen die over klantgericht denken en doen verteld kunnen worden. De metafoor geeft een goed beeld van het spanningsveld tussen wat een klant van een organisatie vraagt en wat de organisatie de klant kan bieden. De klant gedraagt zich vaak als een koning en wil ook als zodanig bediend worden. Pine en Gilmore (1999) geven aan dat de hedendaagse klant op zoek is naar memorabele klantbelevingen. Het feit dat veel klanten zich als koning gedragen wil echter geenszins zeggen dat een organisatie de klant ook altijd als koning moet behandelen. Er zijn grenzen aan de klantgerichtheid van elke organisatie en elke medewerker binnen die organisatie. Dit is misschien wel één van de meest spannende dilemma's waar organisaties mee te maken krijgen: hoever ga je als organisatie in

het tevreden stellen van klanten? Elke organisatie zal op deze vragen zelf een antwoord moeten vinden. De normen en waarden die centraal staan in de klantstrategie en die in dit boek worden beschreven, kunnen hierbij hulp bieden. De klant is uitermate belangrijk voor elke organisatie. De klant vormt het bestaansrecht van elke organisatie. Zonder klanten geen organisatie. Maar het winnen en behouden van klanten hoeft niet tegen elke prijs gedaan te worden.

‘De reis door het Rijk van Koning Klant’ staat in veel opzichten model voor de ervaring die ik in mijn carrière als adviseur, projectmanager en interim-manager heb opgedaan met het verbeteren van de klantbeleving en klantgerichtheid van organisaties. Ook mijn reis heeft dieper inzicht geboden in alom bekende ervaringen, om vervolgens weer uit te monden in volstrekte verrassing door nieuwe inzichten. Het boek kan worden gelezen als een reisverslag waarin mijn persoonlijke ervaringen bij het zoeken naar de essentie van klantgerichtheid en klantbeleving zijn opgetekend. Mijn belangrijkste drijfveer hierbij was de ambitie om een antwoord te vinden op de vraag hoe het kan dat sommige organisaties erin slagen een onuitwisbare indruk bij hun klanten achter te laten, terwijl andere organisaties er een volstrekte puinhoop van maken. Bij het speuren naar een antwoord op deze vraag ben ik voor mijzelf tot een aantal verrassende conclusies gekomen die klantbeleving opeens in een heel ander perspectief plaatsen. Dit boek is ontstaan door de wens om iets te doen met de inzichten die ik heb opgedaan in het verbeteren van de klantbeleving en klantgerichtheid van bedrijven. Inzichten die mijn denken over klantbeleving en klantgerichtheid van organisaties ingrijpend hebben veranderd. Die inzichten heb ik niet van het ene op het ander moment gekregen, maar zijn ontstaan over een periode van ruim 20 jaar, vaak in dialoog met andere ervaringsdeskundigen.

Mijn zoektocht naar de essentie van klantbeleving en klantgerichtheid startte in 1998 toen ik voor mezelf begon en me ging verdiepen in de vraag hoe organisaties meer klantgericht konden worden. De zoektocht mondde in 2010 uit in een promotieonderzoek dat ik met de steun van zes grote dienstverleners – ABN AMRO, AEGON, Nuon, UWV, VGZ en Ziggo - en onder deskundige begeleiding van mijn promotors van de Universiteit Twente en de Erasmus Universiteit heb kunnen uitvoeren. Dit promotieonderzoek, dat de naam Mastering Meaningful Customer Connections heeft meegekregen, heb ik in juni 2017 afgerond met een succesvolle verdediging aan de



Universiteit van Twente. Ook dit onderzoek heeft mij veel nieuwe inzichten gebracht, vooral over hoe het brein van de consument functioneert en wat organisaties kunnen doen om een duurzame en betekenisvolle relatie met klanten tot stand te brengen. Veel van de inzichten die ik in dit onderzoek heb opgedaan, heb ik verwerkt in deze herziene versie van het Rijk van Koning Klant. Het boek wordt daarmee een nog completer werk over klantbeleving en de klantgerichte organisatie. Waar de eerste versie uit 2003 vooral ging over de vraag hoe organisaties meer klantgericht kunnen worden, is in deze herziene versie ook de kant van de klant toegevoegd: hoe komt de bewuste en onbewuste beleving van een klant tot stand, hoe kan een organisatie inspelen op bewuste en onbewuste gevoelens van klanten en hoe kan een organisatie een duurzame relatie opbouwen met haar klanten?

Hoewel ik een poging heb ondernomen om een breed scala aan inzichten en ervaringen op te tekenen, biedt een boek als dit nooit een antwoord op alle vragen. Zoals in het boek geen ideale oplossing geboden kan worden voor een schijnbaar veel voorkomend probleem, kan er evenmin een ideaaltipe worden neergezet voor *de* perfecte klantbeleving, *de* klantgerichte organisatie of medewerker. Ook hier geldt: iedere klant, iedere organisatie, ieder individu is anders, zelfs eenzelfde individu kan verschillen naar gelang de situatie anders is. Welke van de in dit boek geboden aangrijpingspunten gebruikt worden voor het vergroten van de eigen klantgerichtheid is dus zeer organisatie-, persoons- en situatie-gebonden. In die zin acht ik mijn doelstelling bereikt als het boek de lezer bewust maakt van een aantal mogelijke aangrijpingspunten en daarmee een vertrekpunt vormt voor een verandertraject waaraan de lezer zelf vorm en inhoud kan geven.

### **Inspiratie**

De inzichten en ervaringen in dit boek zijn ontstaan tijdens vele discussies die ik had met betrokkenen binnen de klantgerichtheidsprogramma's en strategiesessies die ik voor organisaties heb begeleid. Dit waren mensen die werkzaam zijn bij de organisaties waar een dergelijk programma gepresenteerd werd of een klantstrategie ontwikkeld werd, of andere adviseurs die binnen het programma een rol speelden. Veel inzichten zijn ook ontstaan in gesprekken met collega-adviseurs en -managers binnen mijn persoonlijke netwerk. Zij waren vaak niet direct betrokken bij de programma's, maar konden wel vanuit eigen perspectief er een mening over geven. Ook de mensen die vanuit de deelnemende organisaties bij mijn promotieon-

derzoek betrokken zijn geweest, zijn voor mij een belangrijke bron van inspiratie geweest. Alle mensen die hieraan een bijdrage hebben geleverd, wil ik bedanken voor de inspirerende momenten. Het zijn er teveel om hier persoonlijk te noemen. Veel inzichten zijn verder ook ontstaan tijdens het lezen van boeken en tijdschriften over de verschillende aspecten die in dit boek worden behandeld. In het boek worden sommige gedachten en inzichten geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Voor het verwoorden van deze reacties is gebruik gemaakt van de feedback van deelnemers aan talrijke opleidingsessies. Bij de behandeling van casuïstiek zijn de namen van de bedrijven waar medewerkers werkzaam zijn, niet altijd vermeld (dit om de privacy van deelnemers en organisaties te beschermen).

### **Leeswijzer**

De eerste vier hoofdstukken van dit boek bevatten een algemene introductie in het Rijk van Koning Klant en de ontwikkelingen die daar op dit moment plaatsvinden. Daarna is het boek opgebouwd uit drie delen. Deel 1 gaat over het ontwikkelen van een duurzame relatie met klanten. Dit deel is vooral interessant voor managers en adviseurs die zich op strategisch niveau bezig houden met klantbeleving en klantrelatiemanagement. Deel 2 gaat over de klantgerichtheid van organisaties en medewerkers en hoe je het verandingsproces naar een meer klantgerichte organisatie kunt aanvliegen. Dit deel is vooral interessant voor project- en programma-managers en managers van afdelingen met interne en externe klantcontacten, die de ambitie en opdracht hebben hun organisatie meer klantgericht te maken. Deel 3 gaat over de belangrijkste vaardigheden die managers en medewerkers nodig hebben om klantgericht denken en doen zelf in praktijk te brengen.

Hoewel de wereld van managementboeken vandaag de dag rijkelijk is voorzien van Engelstalige termen, heb ik geprobeerd in dit boek zoveel mogelijk Nederlandse terminologie te hanteren. 'Customer experience' wordt in het boek gewoon klantbeleving genoemd, de 'customer journey' de klantreis en 'touchpoints' worden contactmomenten genoemd. Verder is het goed om te weten dat Koning Klant in het boek wordt gebruikt als een metafoor voor *de* consument. *De* consument bestaat natuurlijk niet. Geen klant is hetzelfde. Toch heb ik een poging gedaan om een aantal algemeen geldende principes en inzichten te beschrijven. In het boek hanteer ik de begrippen klantbeleving en klantgerichtheid door elkaar. Klantbeleving is wat mij betreft iets dat bij de klant ligt, klantgerichtheid is meer iets van de organisatie en haar

medewerkers. Het één kan echter niet zonder het ander: zonder een klantgerichte organisatie is het onmogelijk om een uitstekende klantbeleving te krijgen. In deel 2 en 3 wordt veelvuldig gesproken over ‘de medewerker’. Na het verschijnen van de eerste editie van dit boek kreeg ik regelmatig de vraag of de in deel 2 en 3 beschreven principes niet gelden voor ‘de manager’. Wat mij betreft is dat zeker het geval. Ik ben er bij het schrijven van uitgegaan dat een manager ook een medewerker is. Tot slot is het goed om te weten dat Koning Klant in het boek als een hij wordt omschreven. Dat is vooral gedaan voor de leesbaarheid. Maar het moge duidelijk zijn dat Koning Klant natuurlijk net zo goed een zij of een genderneutraal persoon kan zijn.

Veel leesplezier!

Harald Pol, maart 2019



# 1

## Welkom in het Rijk van Koning Klant

Eind jaren '90 legden Pine en Gilmore met hun boek 'The Experience Economy' (1999) de basis voor een mondiale introductie van het begrip klantbeleving. Klanten zijn volgens Pine en Gilmore vandaag de dag op zoek naar waardevolle, memorabele en plezierige klantervaringen. Alle goederen en diensten moeten om deze reden tot een bepaald ervaringsniveau worden ontwikkeld. De klantervaringen zijn meer dan additionele voordelen en een aanvullende aanbieding op de basisproducten. Het creëren van een onderscheidende klantbeleving kan een enorme economische waarde voor bedrijven opleveren. Door het creëren van een beleving kunnen organisaties een hogere prijs vragen voor hun producten en diensten. Een mooi voorbeeld hiervan is het kopje koffie: bij een normale horeca gelegenheid betaal je hier zo'n € 2,50 voor, bij de Starbucks is dit rond de € 3,75, op het terras van een café op Place du Tertre in Parijs betaal je al gauw zo'n € 8 voor een kop koffie. Het ensceneren (Pine en Gilmore noemen dit 'stagen') van klantbeleving speelt daarmee een belangrijke rol in het proces van dienstverlening. Om een memorabele beleving te creëren moeten de behoeften van klanten worden geanalyseerd en alle zintuigen van de klant in het proces betrokken worden. Aanbieders moeten proberen hun klanten keer op keer te verrassen.

De emotionele beleving die klanten hebben bij een organisatie of product, speelt ook een sleutelrol in de loyaliteit van klanten. Als klanten een positief gevoel hebben over een organisatie, dan zijn ze meer tevreden maar ook meer loyaal. Als klanten geen of een negatief gevoel hebben bij een organisatie, dan is de loyaliteit lager en de bereidheid om naar een concurrent over te stappen hoger. Naast een hogere tevredenheid en loyaliteit leidt een positieve emotionele beleving tot een grotere bereidheid om feedback met de organisatie te delen en om de organisatie aan te bevelen bij vrienden en kennissen. Tot slot leidt een positieve emotionele beleving tot minder

klachten: als klanten een goed gevoel hebben over een organisatie accepteren ze het eerder als de kwaliteit van dienstverlening een keer wat minder is. Inmiddels wordt de beleving van de klant door zowel de wetenschap als het bedrijfsleven gezien als één van de belangrijkste graadmeters voor het bepalen van de duurzaamheid van de relatie tussen een organisatie en haar klanten.

Het creëren van een ultieme klantbeleving was tot een aantal jaren geleden vooral nog het domein van organisaties in retail, horeca en toerisme. De laatste jaren volgen dienstverlenende organisaties zowel in de profit als in de non-profit schoorvoetend en proberen deze organisaties klantbeleving ook steeds meer als onderscheidend aspect van dienstverlening te gebruiken. In de academische marketing literatuur is nog weinig aandacht besteed aan het onderwerp klantbeleving. Wat er is gepubliceerd, kan worden gerangschikt onder de meer praktijkgerichte boeken. In de marketingliteratuur is de afgelopen decennia wel veel gepubliceerd over onderzoek naar emoties van klanten en het meten van emoties, maar dit is vooral toegepast op het effect van bijvoorbeeld advertenties en commercials. Er is weinig onderzoek gedaan naar de emoties die klanten ervaren tijdens het proces van dienstverlening voorafgaand en na de aankoop van een dienst. Wat we wel weten is dat klantbelevingen zeer persoonlijk zijn: wat de ene klant aanspreekt, kan de andere klant juist helemaal niet aanspreken. Daarnaast kan een klantbeleving variëren in sterkte: de ene keer is de beleving zeer sterk, de andere keer is de beleving zeer oppervlakkig. En de ene keer is de klantbeleving positief, de andere keer negatief. Sommige belevingen ontstaan spontaan zonder veel reflectie, andere ontstaan meer doelbewust en duren langer. Het zijn vooral de langer durende belevingen, die worden opgeslagen in het geheugen van de klant en die van invloed zijn op het gedrag van klanten in termen van klanttevredenheid, switchbereidheid en loyaliteit.

Omdat klanten op zoek zijn naar een positieve beleving worden ze ook steeds kritischer naar wat ze krijgen aangeboden. En als iets niet goed is dan wordt dit heel snel gedeeld via sociale media. Dit levert voor bedrijven een extra uitdaging op. Het bedrijf waar je trots op bent, kan opeens het mikpunt van hoon en spot worden op sociale media en verjaardagsfeestjes. Werd in het tijdperk voor de komst van internet een negatieve ervaring gemiddeld zo'n 25 keer doorverteld aan vrienden en kennissen, tegenwoordig is het bereik van de ontevreden klant door de sociale media vele malen gro-

ter. Voor een organisatie kunnen ontevreden klanten daarmee veel schade aanrichten. Veel bedrijven sluiten hun ogen voor een dergelijk doemschaario. Het korte termijn financiële resultaat gaat voor de continuïteit op langere termijn. Het belang van aandeelhouders prevaleert boven het belang van klant en werknemers, terwijl klanten en medewerkers de belangrijkste randvoorwaarden vormen voor lange termijn resultaat. De uitdaging voor een organisatie en haar medewerkers ligt in het optimaal gebruik van alle zintuigen om de beleving van de klant te optimaliseren en zo negatieve mond-op-mond reclame te voorkomen. Ogen, oren, neus en intuïtie spelen daarmee een doorslaggevende rol in de strijd om de gunsten van Koning Klant. De zintuigen worden ingezet om Koning Klant ervan te overtuigen dat het beter is om samen te werken dan om met elkaar de strijd aan te gaan.

Voor veel bedrijven is echte samenwerking met klanten ('co-creatie') nog ver verwijderd van de realiteit. De realiteit is namelijk dat het gat tussen de verwachtingen van de klant en de prestaties van organisaties steeds groter wordt, maar dat organisaties dat nauwelijks in de gaten hebben. Producten krijgen meer functionaliteit, waardoor ze onderling beter uitwisselbaar worden. Naast de ontwikkelingen op productgebied worden aanbieders ook steeds creatiever in het vergroten van hun markten. Aanbieders overschrijden de grenzen van hun eigen markten en gaan op zoek naar nieuwe afzetmarkten. Zelfs in markten die traditioneel sterk door overheidsregels bepaald en beschermd werden, ontstaan vormen van concurrentie. Dit geldt bijvoorbeeld voor de nutssector, de gezondheidszorg en personenvervoer. En ten slotte krijgen we door de globalisering te maken met aanbieders die vanuit het buitenland onze markten opgaan. De digitalisering van het economische verkeer versterkt al deze ontwikkelingen. Gevolg is dat tegelijkertijd zowel het aantal aanbieders als het aantal producten snel toeneemt. De concurrentie neemt toe en het belang van een goede klantbeleving eveneens.

Tegelijk met de ontwikkelingen aan de aanbodkant verandert ook de vraagzijde fundamenteel. Klanten worden razendsnel en via verschillende media geïnformeerd. Naast nieuwe verkoopkanalen, zoals internet, worden andere verkoopmethoden ingezet. Online marketing en de inzet van sociale media zijn de meest sprekende voorbeelden van nieuwe verkoopmethoden. In de marketing wordt op dit moment gesproken over 'growth hacking'. Dit staat

voor een proces van snel experimenteren in de marketing, productontwikkeling, verkoopsegmenten en andere delen van het bedrijf om de meest efficiënte manieren te vinden om een bedrijf te laten groeien. De wijze waarop klanten door aanbieders benaderd worden, wordt in de ogen van de klant agressiever. Organisaties weten steeds meer over het brein van de klant en maken gebruik van slimme beïnvloedingstechnieken om klanten te verleiden hun product of dienst te kopen. Tegelijk raakt de klant beter geïnformeerd over de ontwikkelingen in de markt en de (on)mogelijkheden van producten. De opkomst van allerlei intermediaire organisaties – organisaties die zich tussen aanbieder en koper plaatsen – heeft aan de bewustwording van de klant zeker bijgedragen. De overvloed aan informatie stelt de klant in staat en dwingt de klant om meer bewuste keuzes te maken. De klant wordt niet alleen een stuk mondiger, maar tegelijk ook gevoeliger voor service en voor het gebruik van persoonlijke, privacy gevoelige gegevens voor commerciële doeleinden. Of het nu om een receptioniste van een hotelketen gaat of om de chirurg van een groot ziekenhuis, een klantvriendelijke behandeling wordt niet meer geaccepteerd. Als de telefoon meer dan vijf keer overgaat voordat deze wordt opgenomen of als het langer dan een dag duurt voordat een email of een post op één van de sociale media wordt beantwoord, ontstaat bij de klant al een gevoel van onbehagen. De eisen die een klant stelt aan producten, aanbieders en het gebruik van data door deze aanbieders, zijn hoger geworden. Daarbij komt tot slot dat een klant door het grote aanbod makkelijker overstapt van het ene product naar het andere of van de ene aanbieder naar de andere. De loyaliteit van de hedendaagse klant is een stuk minder dan die van de klant in vroeger tijden. Zorgen voor een goede klantbeleving en een duurzame relatie met de klant wordt hierdoor een absolute noodzaak.



## 2

# Het brein van Koning Klant

### Het bewuste en het onbewuste brein

Voordat we op reis gaan naar het Rijk van Koning Klant is het goed om wat meer over hem te weten te komen. Wat drijft hem? Wat beïnvloedt de keuzes die hij maakt? Wat zijn de factoren die van invloed zijn op de beleving en het gedrag van de klant? De beleving die een klant heeft bij een organisatie, merk, product of dienst, komt voor een belangrijk deel voort uit de contactmomenten tussen klant en organisatie. Deze contactmomenten leiden tot bepaalde prikkels bij de klant. De interactie tussen klant en organisatie kan hem tot nadenken aanzetten, kan bepaalde emoties oproepen (blij, boos, woede) en kan tot fysieke reacties leiden. Klantbeleving heeft daarmee niet alleen betrekking op de cognitieve reactie, maar ook op de emotionele, sociale en fysieke reactie van de klant. Het ontstaan van een beleving komt niet alleen voort uit factoren die de organisatie kan beheersen (zoals de service interface, de sfeer in de winkel, het assortiment, de prijs), maar ook uit factoren die buiten de invloedssfeer van de organisatie liggen (zoals de invloed van andere klanten, het doel van het winkelen of zelfs het weer). De klantbeleving omvat de *totale* ervaring die een klant heeft bij het zoekproces, de aankoop van een product of dienst, de consumptie ervan en de after-sales. De beleving kan verder op meerdere distributie- of verkoopkanalen betrekking hebben.

Het Rijk van Koning Klant is een koninkrijk dat zich afspeelt onder de oppervlakkige realiteit van alledag, als iets subjectiefs, iets wat vaak niet direct waarneembaar is. Het is een koninkrijk waar de zintuigen – ogen, oren, neus, mond - een belangrijke rol spelen. Wat de afgelopen jaren ook vanuit de wetenschap duidelijk is geworden, is dat de verbinding die een klant aangaat met een bedrijf (en omgekeerd), niet alleen een verbinding vanuit de ratio en het bewustzijn is. Er is ook een verbinding vanuit het on-

derbewustzijn. Sommige auteurs beweren dat 80 of 90% van onze keuzes en ons gedrag gestuurd wordt vanuit het onderbewustzijn, maar dat wordt vooralsnog niet ondersteund met harde cijfers. Een bekende Nederlandse wetenschapper als Ap Dijksterhuis, auteur van o.a. 'Het slimme onbewuste' (2007), is van mening dat het onderbewustzijn in veel situaties een betere raadgever is dan het bewustzijn. Dat geldt zeker voor complexe beslissingen waarbij het brein veel informatie moet verwerken. Het rationele brein heeft een veel kleinere verwerkingscapaciteit dan het onbewuste brein. Het bewustzijn doet daarom vaak niet veel meer dan het verklaren en legitimeren van keuzes die al in het onderbewustzijn zijn gemaakt. Neurowetenschapper Victor Lamme, auteur van o.a. 'De vrije wil bestaat niet' (2011), gaat nog een stap verder. Hij gaat er vanuit dat de mens niet in staat is om vanuit vrijheid zijn eigen keuzes te maken. Het onbewuste brein bepaalt wat er gebeurt. Het bewuste brein wordt door Lamme gezien als een soort Mart Smeets die commentaar levert op wat er onbewust gebeurt.

Daniël Kahneman, de eerste psycholoog die ooit een Nobelprijs won, be-  
toogt in zijn boek 'Thinking Fast and Slow' (2011) dat onze hersenen short-  
cuts maken om oververhitting en verspilling van kostbare energie te ver-  
mijden bij het maken van dagelijkse beslissingen. Mensen zijn daarom op  
zoek naar gemak en proberen zo weinig mogelijk energie te verspillen. Ze  
proberen zoveel mogelijk op de automatische piloot te doen. Nadenken is  
een cognitieve, rationele bezigheid die heel veel energie kost. Een mens  
maakt elke dag meer dan 10.000 (micro-)beslissingen. Kahneman stelt dat  
onze hersenen voorbestemd zijn om zo lui mogelijk te zijn; het is immers  
onmogelijk om de hele dag bewust beslissingen te nemen over alle prik-  
kels die op ons af komen. Hij maakt onderscheid naar twee systemen: het  
snelle Systeem 1 ('thinking fast') zorgt ervoor dat we het overgrote deel van  
onze dagelijkse beslissingen onbewust en op routine maken. Het langzame  
Systeem 2 ('thinking slow') helpt ons bij het maken van bewuste, doordach-  
te beslissingen. Systeem 1 is irrationeel, intuïtief, automatisch, impulsief,  
associatief en perifeer. Systeem 2 is rationeel, redenerend, gecontroleerd,  
reflectief en deliberatief. De twee systemen in ons brein zijn gescheiden  
systemen die elkaar echter wel kunnen beïnvloeden.

Bewustzijn en onderbewustzijn zijn het lang niet altijd met elkaar eens. Uit  
ons onderzoek Mastering Meaningful Customer Connections kwam naar  
voren dat er bij klanten vaak een verschil is tussen bewuste en onbewuste

associaties. Van de bijna 300 klanten die meededen aan het onderzoek, bleek zo'n 70% van de klanten de organisatie een 7 of hoger voor klanttevredenheid te geven. Klanttevredenheid wordt hierbij gezien als een bewuste associatie. Van deze 70% bleek echter zo'n 40% onbewuste negatieve associaties te hebben bij dezelfde organisatie. Dus waar veel klanten aangeven dat ze best wel tevreden zijn over de dienstverlening van een organisatie, hebben ze tegelijkertijd onbewust negatieve associaties bij dezelfde organisatie. Als er sprake is van discongruentie tussen het bewuste en het onbewuste systeem, dan is natuurlijk de spannende vraag welk systeem wint: luistert de klant naar zijn bewustzijn of volgt hij toch eerder zijn intuïtie? Onderzoek van Friese (2006) heeft uitgewezen dat als een klant voldoende tijd heeft om een beslissing te nemen, hij ruimte geeft aan zijn rationale brein. Komt de klant echter onder druk te staan, dan volgt hij eerder zijn intuïtie. Een klant staat bijvoorbeeld onder druk als hij binnen een bepaalde tijd op een aanbieding moet reageren of als het gewenste product nog maar beperkt beschikbaar is. Een organisatie als Booking.com maakt heel handig gebruik van deze wetenschap. Door aan te geven dat er nog maar een beperkt aantal kamers beschikbaar zijn en dat er op dat moment door meerdere mensen naar deze kamers wordt gekeken, wordt de druk om tot een beslissing over te gaan vergroot. Dit in combinatie met het verlangen om een hotelkamer te boeken maakt dat de klant eerder tot aankoop over gaat.

Door de grote rol die het onderbewustzijn speelt, wordt klantbeleving een heel subjectief en moeilijk meetbaar iets. Tal van wetenschappelijke experimenten hebben inmiddels laten zien dat de klant vaak geen verklaring heeft voor zijn eigen gedrag. En als de klant zelf al geen zicht heeft op zijn eigen keuzegedrag en de factoren die zijn beleving bepalen, hoe zou een organisatie daar dan wel zicht op kunnen krijgen? Ook het idee dat je klantbeleving kunt meten door klanten te vragen hoe tevreden ze zijn, komt daarmee op losse schroeven te staan. Inmiddels begint in de directiekamers van grote bedrijven langzaam het besef door te dringen dat de marketingstrategie van de afgelopen decennia wel eens gegrond zou kunnen zijn op de verkeerde uitgangspunten en vooronderstellingen. De Amerikaanse hoogleraar Gerald Zaltman verwoordt dat in zijn boek 'How customers think' (2003) op een mooie manier. Volgens hem berust de traditionele marketing op een aantal misvattingen:

1. Klanten denken op een rationele, lineaire manier;
2. Klanten kunnen hun denken en gedrag goed verklaren;

3. De geest, de hersenen, het lichaam, de cultuur en de samenleving waarin een klant leeft, kunnen onafhankelijk van elkaar worden onderzocht;
4. De herinneringen van klanten geven nauwgezet hun ervaringen weer;
5. Klanten denken in woorden;
6. Klanten kunnen worden geïnjecteerd met bedrijfsboodschappen en interpreteren deze boodschappen zoals marketeers ze hebben bedoeld;

Al deze zes vooronderstellingen blijken door recente inzichten over het functioneren van het brein achterhaald te zijn. Als we tot ons door laten dringen wat deze misvattingen voor consequenties kunnen hebben, dan is er slechts één conclusie mogelijk: niet alleen de manier waarop we naar organisaties kijken gaat radicaal veranderen, maar ook de manier waarop we met onze klanten omgaan gaat op de schop. Marktonderzoek, marketing, communicatie, sales en customer service staan grote veranderingen te wachten!

### **Wat beïnvloedt de beleving van de klant?**

Na het verschijnen van ‘The Experience Economy’ (1999) van Pine en Gilmore hebben andere managementauteurs en wetenschappers het concept van klantbeleving verder onderzocht en doorontwikkeld. Een toenemend aantal studies heeft laten zien dat de emotionele beleving van klanten een belangrijke beïnvloeder is van de loyaliteit van klanten. Daarom is het van belang om de klanten beter te begrijpen en inzicht te krijgen in de factoren die de emotionele beleving beïnvloeden. Er is inmiddels behoorlijk wat onderzoek is gedaan naar deze factoren en de wetenschap heeft hier inmiddels ook al aantal modellen voor ontwikkeld. Een bekend model is het model van de Groningse hoogleraar Peter Verhoef (2009). In dit model worden de volgende factoren genoemd die van invloed zijn op de klantbeleving:

- de sociale omgeving (medewerkers, andere klanten),
- de service interface (klantcontactcentrum, internet),
- de fysieke omgeving (muziek, kleur, licht, vormgeving, uitstraling, architectuur),
- producten en diensten,
- het merk,
- de prijsstelling,
- het imago en de merkbeleving, en
- eerdere ervaringen.

Ook twee Amerikaanse wetenschappers, Brunner-Sperdin en Peters (2009), hebben onderzocht welke factoren van invloed zijn op de emotionele beleving van de klant. Hoewel dit onderzoek is uitgevoerd onder klanten binnen de hotelbranche, bevat het interessante aanknopingspunten voor andere dienstverlenende bedrijven. Brunner-Sperdin en Peters onderscheiden drie categorieën in de service omgeving die een rol spelen in de beleving van de klant: hardware, humanware en software. Bij hardware gaat het om de omgeving waarbinnen de dienst wordt verleend: de architectuur van de gebouwen waarmee de klant in aanraking komt, ontwerp, licht en kleurstelling. Bij humanware gaat het om de mensen die de dienst verlenen en de (andere) klanten die de dienst afnemen. De software ondersteunt de hardware en humanware met technologie en procesmanagement. Daarnaast onderscheiden Brunner-Sperdin en Peters een aantal situationele, demografische en meer persoonlijke factoren die een rol kunnen spelen. Bij situationele factoren kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de locatie of het weer. Als het mooi weer is zullen klanten een andere beleving hebben bij een product dan als het slecht weer is. Bij demografische factoren kan gedacht worden aan geslacht, leeftijd of inkomensklasse. Mannen beleven producten en diensten soms anders dan vrouwen, klanten met veel geld beleven dienstverlening ook weer anders dan mensen met weinig geld. Bij de persoonlijke factoren gaat het bijvoorbeeld om:

- de mate waarin de klant zich betrokken voelt bij de organisatie;
- de mate waarin de klant het gevoel heeft dat de organisatie betrokken is bij de klant;
- de mate waarin de klant invloed kan uitoefenen op de dienstverlening van de organisatie;
- de mate van keuzevrijheid (in aanbieder, processen en producten),

Voelt een klant zich heel erg betrokken bij een organisatie dan reageert hij anders op goede of slechte service dan als hij niet of weinig betrokken is. Heeft een klant veel keuzevrijheid dan zal hij waarschijnlijk ook weer anders reageren dan als hij weinig keuzevrijheid heeft (zoals bijvoorbeeld bij een monopolistische organisatie als een overheidsinstelling of uitkeringsorganisatie het geval is). De persoonlijke factoren spelen een belangrijke rol bij de invulling van de relatie met een organisatie en zijn van grote invloed op de tevredenheid, loyaliteit van de klant en het vertrouwen dat een klant heeft in een organisatie. Geen van de op dit moment beschikbare modellen van klantbeleving noemt het soort relatie dat een organisatie heeft met

haar klanten, als factor in de klantbeleving. Terwijl inmiddels wel duidelijk is dat het soort relatie een sterke invloed uitoefent op de beleving en het gedrag van de klant. In deel 1 wordt uitgebreid stilgestaan bij de relatie als beïnvloeder van klantbeleving.

## De invloed van de omgeving

Veel onderzoeken laten ook zien dat de omgeving een sterke beïnvloeder is van klantbeleving. Van veel omgevingsprikkelers zijn klanten zich bewust. Maar er zijn ook allerlei omgevingsfactoren waarvan klanten zich niet of nauwelijks bewust zijn, maar die hen wel beïnvloeden in hun keuzes, gedrag en beleving. Je kunt hier bijvoorbeeld denken aan kleur, geur, atmosfeer, muziek. In een inmiddels beroemd onderzoek uit 1982 liet de Amerikaanse professor Gerald Gorn mensen in een experiment kiezen uit twee balpennen. De ene balpen was blauw van kleur, de ander beige. Beide balpennen waren verder volkomen identiek. De balpennen werden gepresenteerd in de vorm van een commercial. De ene keer werd de commercial vergezeld van wat in een pretest als aantrekkelijke muziek was bestempeld (muziek uit de musical *Grease*), de andere keer was dat onaantrekkelijke muziek (Indiase sitarmuziek). Deelnemers aan het experiment moesten kiezen welke van de twee balpennen zij het mooist vonden. Ze selecteerden vaker de balpen uit de advertentie met de aantrekkelijke muziek. Kleur leek geen rol te spelen. Toen werd gevraagd waaróm ze de betreffende pen hadden gekozen, gaven ze niet de muziek, maar juist de kleur als reden voor hun keuze!

Het experiment van Gorn maakte duidelijk dat mensen vaak geen goede verklaring kunnen geven voor hun gedrag. Vraag je ze achteraf naar de motivatie voor hun gedrag of naar hun beleving bij bepaalde dienstverlening, dan verzinnen ze maar iets. Het bewijst dat er in het hoofd van de klant erg veel gebeurt zonder dat hij zich hiervan bewust is. Een experiment in een Amerikaanse drankwinkel toonde aan dat ook muziek van invloed is op het gedrag van de klant. Dit experiment liet zien dat klanten meer Franse wijn kopen, als in de winkel Franse muziek klinkt. En als er Duitse muziek hoorbaar is, kopen de klanten meer Duitse wijn. Een experiment aan een Franse universiteit maakte duidelijk dat serveersters in rode kleding op beduidend meer fooi kunnen rekenen dan serveersters in zwarte kleding. De serveersters kregen 's ochtends een sms'je waarin stond wat

voor kleur shirt ze die dag moesten dragen. De serveersters wisten niet wat de wetenschappers onderzochten. Uit het onderzoek bleek dat serveersters met een rood shirt veel meer fooi ontvingen, overigens vooral van hun mannelijke klanten. Vrouwen bleken niet gevoelig voor de kleur van het shirt. De uitkomsten komen overeen met andere onderzoeken waaruit bleek dat vrouwen die in het rood gekleed gaan, aantrekkelijker worden gevonden.

Er zijn meer experimenten met bedienend personeel uitgevoerd. Uit onderzoek van de Nederlandse hoogleraar Rick van Baaren uit 2003 is gebleken dat de beleving van klanten beter wordt als de medewerkers de woorden van klanten gebruiken of deze herhalen. Het experiment werd uitgevoerd in een restaurant. Aan de serveersters werd gevraagd of zij hun klanten op twee verschillende manieren wilden bedienen. De ene groep moest de bestelling van de klant herhalen met exact dezelfde woorden die de klant gebruikte. De andere groep moest slechts een bevestiging geven (met bijvoorbeeld een knikje of een enkel woord). Naderhand bleek dat serveersters uit de eerste groep aardiger werden gevonden door de klanten en ook beduidend meer fooi hadden gekregen dan de serveersters uit de tweede groep. De verklaring voor de uitkomsten van dit experiment is eenvoudig. Als mensen gespiegeld worden in hun gedrag, in dit geval door woorden letterlijk te herhalen, dan krijgen ze het gevoel dat er goed naar hun wordt geluisterd. En luisteren is een vorm van aandacht geven. Onderzoek aan de Universiteit van Twente toonde aan dat het herstelproces van astmapatiënten aanzienlijk sneller verloopt als ze mogen herstellen in een ruimte met blauw geschilderde muren dan als ze mogen herstellen in een ruimte met witte muren. En dit is maar een kleine greep uit alle experimenten waaruit de laatste twintig tot dertig jaar duidelijk is geworden dat de omgeving ons vaak allerlei prikkels biedt en dat we ons gedrag daarop afstemmen zonder dat we ons daarvan bewust zijn.

### **De slimme beïnvloedingstechnieken van Booking.com**

Een organisatie die heel handig gebruik maakt van het bewust en onbewust beïnvloeden van consumenten in hun keuzegedrag, is Booking.com. Het legt het bedrijf dat 22 jaar geleden werd opgericht door een student van de Universiteit Twente, geen windeieren. Per etmaal worden via Booking.com 1,5 miljoen kamers geboekt. In 2016 behaalde het bedrijf met 17.000 medewerkers in 70 landen een nettowinst van 2,4 miljard euro. Inmiddels

is Booking.com onderdeel van een beursgenoteerd Amerikaans concern waar ook kleinere spelers als Kayak, Cheapflights en Agoda onder vallen.

Het succes van booking.com is natuurlijk vooral te danken aan het feit dat zij al heel snel op internet de grootste aanbieder was van hotelkamers. Toen Booking.com bedacht werd bestonden er nog geen websites waar je hotelkamers kon boeken. Daarnaast is Booking.com heel snel naar het buitenland gegaan en heeft ze haar aanbod ook snel kunnen uitbreiden. En een derde succesfactor - last but not least - is de slimme manier waarop de hotelkamers worden aangeboden, en de beïnvloedingstechnieken die het bedrijf gebruikt om potentiële klanten over de streep te trekken.

Elk hotel dat door Booking.com wordt aangeboden, krijgt een rating. Sommige hotels worden aangeprezen als “Erg gewild” of “Erg populair”. Daarnaast wordt er vermeld hoeveel kamers er in het betreffende hotel nog beschikbaar zijn, hoe vaak een kamer is geboekt, hoeveel kamers er nog beschikbaar zijn en hoeveel mensen er op dat moment naar het hotel kijken. En dit in combinatie met het feit dat je pas in het hotel hoeft te betalen en de mogelijkheid om tot kort voor de datum van aankomst kosteloos te annuleren, maakt dat klanten sneller tot een boeking over zullen gaan.

Klanten zullen zich door al deze meldingen ongetwijfeld onder druk gezet voelen, of ze zich hier nou wel of niet bewust van zijn. En soms zullen de meldingen tot een zekere mate van irritatie leiden. Maar toch blijken dit soort meldingen te werken. Dat weet Booking.com omdat ze alles meten. Booking.com heeft meer dan 100 data-scientists in dienst die het effect van elke formulering, elk kleurtje, elk vakje vooraf en achteraf testen. En deze metingen laten zien dat de meldingen zorgen ervoor dat mensen vaker een kamer boeken en loyaler zijn.

En natuurlijk moet daarna de rest van de klantreis ook kloppen, want als daarin zaken niet goed zouden gaan, dan zou dat onmiddellijk zijn weerslag hebben op het imago van en de tevredenheid van klanten.