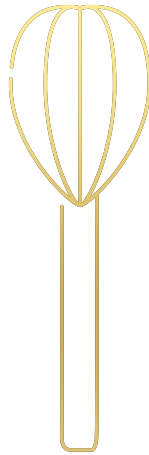


MARKETING QUEENS

HÉT
MARKETING
KOOKBOEK



11 SUCCESVOLLE RECEPTEN
VOOR DE MARKETEER

'Of je nu een start-up runt aan de keukentafel of werkt met een ervaren team aan een vergadertafel. Met dit boek maak je van je bedrijf een merk en, belangrijker, van je klanten vaste gasten.'

**Dick Buschman, Founder ACHTUNG! – Dentsu Creative Amsterdam,
bestuurslid Esprix Awards**

'To the point worden belangrijke onderwerpen aangesneden en lekker bereid met af en toe een verrassende twist. Als een *icing on the cake*. Net zoals je in een keuken niet zonder een kookboek van Ottolenghi kunt, kun je vanaf nu als marketeer ook niet meer zonder dit boek!'

Marc van Eck, CEO & Co-founder New Growth Strategies

'Dit marketingboek pak je erbij wanneer je even wilt ophalen hoe je iets het best kunt aanvliegen. Zeer relevant, praktisch, realistisch en inspirerend. Vooral omdat er zoveel voorbeelden worden benoemd uit eigen ervaringen.'

Brian Giersthove, Marketeer

'Dit boek is superpraktisch, met helder uitgelegde thema's. Iets waar een marketeer goed zelf mee aan de slag kan. De suggesties van de benodigdheden en de voorbeelden maken het gemakkelijker om gelijk over te gaan tot actie.'

Vronie Groenewegen, Marketeer

'Als manager van een marketingteam ben ik op zoek naar goede modellen en voorbeelden om met mijn team aan de slag te gaan. Door de indeling vind ik snel precies het recept dat ik zoek, zodat ik meteen aan de slag kan. Treffende voorbeelden, bekende modellen, precies uitgebreid genoeg beschreven.'

Jelle Jansons, Manager Marketing Zorg OHRA en Nationale-Nederlanden

'*Hét Marketingkookboek* is een heerlijk concreet en praktisch boek geschreven door professionals met een flinke bak aan praktijkervaring. En hoe verfrissend is het als alle ingrediënten van ons vak zo hapklaar worden gepresenteerd. Een kookboek met een paar sterren**.'

**Patrick Kuijsters, Director Brand, Marketing & Corporate
Communications ABN AMRO**

'Een kookboek met een heel fijne selectie om de belangrijkste en favoriete marketinggerechten samen te stellen. Steeds met kwalitatief goede ingrediënten uit de theorie, compact omschreven met treffende voorbeelden. Voor iedere marketeer om direct mee aan de slag te gaan. Voor dit kookboek dan ook een prominente plek in de boekenkast.'

**Ron Schneider, Director Brand, Marketing & Communications at EY |
Voorzitter SAN**

~~~~~

'Als Ferran Adrià een marketeer was geweest, had hij dit boek geschreven. Doorspekt met vele voorbeelden en anekdotes laten de auteurs zien dat je naast de juiste ingrediënten nog iets anders nodig hebt om met die ingrediënten een klinkende marketingstrategie vorm te geven. En dat is een recept!'

**Henry Robben, Hoogleraar Marketing aan Nyenrode Business Universiteit**

~~~~~

'Dit boek kan het werk van elke marketingkeuken, klein of groot, modern of enigszins verouderd, helpen stroomlijnen. Als kers op de taart is de taal helder, de boodschap beknopt en het jargon goed uitgelegd – dus iedereen kan ervan genieten!'

Evgenia Starkova, Head of Marketing & Communication at CCV

~~~~~

'De vele praktische recepten in *Hét Marketingkookboek* presenteren zich als echte bourgondische lekkernijen. Word ook chef-kok Marketing, en bouw de marketing in jouw eigen organisatie uit tot driesterrenniveau met deze uitstekende gids.'

**Prof. dr. Rudy Moenaert, TIAS School for Business and Society**

**HÉT  
MARKETING  
KOOKBOEK**

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                    | 15        |
| <b>INLEIDING Een kijkje in de keuken</b>                            | 19        |
| Marketing is als het bakken van een taart                           | 20        |
| Een receptenboek?                                                   | 22        |
| <br>                                                                |           |
| <b>BASISRECEPT</b>                                                  | <b>29</b> |
| <br>                                                                |           |
| <b>BASISRECEPT Een merkkompas</b>                                   | 31        |
| Wat is een merk en waarom is dat belangrijk?                        | 32        |
| Merk en gevoel                                                      | 33        |
| Het nut van een merkkompas                                          | 34        |
| Bereidingswijze                                                     | 40        |
| Stap 1 Kies je merkwaarden                                          | 40        |
| Stap 2 Maak je merkwaarden concreter met klantbeloftes              | 41        |
| Stap 3 Bepaal je merkessentie                                       | 42        |
| Stap 4 Toets bij je doelgroep                                       | 45        |
| Stap 5 Bouw gezamenlijk aan fans van je merk                        | 46        |
| <br>                                                                |           |
| <b>VOORGERECHTEN</b>                                                | <b>49</b> |
| <br>                                                                |           |
| <b>VOORGERECHT 1 Een fris merkimago</b>                             | 51        |
| Merkimago en reputatie                                              | 52        |
| Wat stuurt je imago?                                                | 55        |
| Bereidingswijze                                                     | 60        |
| Stap 1 Inventariseer de huidige bewijsvoering voor je klantbeloftes | 60        |
| Stap 2 Zoek de verschillmakers                                      | 65        |
| Stap 3 Maak een plan van aanpak                                     | 69        |
| Stap 4 Verbind met je marketingplan, experimenteer en leer          | 70        |
| Stap 5 Monitor en blijf uitdagen                                    | 72        |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| <b>VOORGERECHT 2 Een gemarineerd marketingplan</b>         | 77 |
| Wat is een goed marketingplan?                             | 78 |
| OGSM: een krachtig model voor marketingplannen             | 79 |
| Bereidingswijze                                            | 83 |
| Stap 1 Maak een power-SWOT en beschrijf je objective       | 84 |
| Stap 2 Kwantificeer je ambitie tot heldere goals           | 88 |
| Stap 3 Bepaal je strategies                                | 91 |
| Stap 4 Kwantificeer je strategies en definieer je measures | 95 |
| Stap 5 Monitor en stuur bij waar nodig                     | 99 |

## **HOOFDGERECHTEN** **103**

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| <b>HOOFDGERECHT 1 Smaakvol gevulde proposities</b> | 105 |
| Wat is een propositie?                             | 106 |
| Een waardevolle propositie                         | 106 |
| Opbouw van je propositie                           | 107 |
| Bereidingswijze                                    | 112 |
| Stap 1 Groeikansen met groeiscenario's             | 113 |
| Stap 2 Scope en keuze                              | 116 |
| Stap 3 Exploratie en klantprofiel                  | 119 |
| Stap 4 Ideefase                                    | 126 |
| Stap 5 Maak een prototype                          | 129 |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>HOOFDGERECHT 2 Smaakmakende campagnes op drie wijzen</b>                                          | 133 |
| Wat is een campagne?                                                                                 | 134 |
| Waarom zijn campagnes belangrijk?                                                                    | 134 |
| Welke typen campagnes zijn er?                                                                       | 134 |
| Drie bereidingswijzen: Merkcampagnes, Campagnes naar bestaande klanten en Geautomatiseerde campagnes | 137 |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>HOOFDGERECHT 2A Merkcampagnes</b>                           | 139 |
| Bereidingswijze                                                | 140 |
| Stap 1 Omschrijf je idee en doel van de campagne               | 140 |
| Stap 2 Maak een plan van aanpak en ontwikkel een creatief idee | 147 |
| Stap 3 Check je creatieve idee bij je doelgroep                | 153 |

|                                                             |                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----|
| Stap 4                                                      | Uitwerking en productie                                 | 155 |
| Stap 5                                                      | Go live, stuur bij en evalueer                          | 157 |
| <b>HOOFDGERECHT 2B Campagnes naar bestaande klanten</b>     |                                                         | 159 |
| Bereidingswijze                                             |                                                         | 160 |
| Stap 1                                                      | Omschrijf je idee en het doel van de campagne           | 160 |
| Stap 2                                                      | Maak een plan van aanpak en ontwikkel een creatief idee | 162 |
| Stap 3                                                      | Uitwerking en productie                                 | 163 |
| Stap 4                                                      | Test                                                    | 164 |
| Stap 5                                                      | Rol uit en stuur bij                                    | 165 |
| <b>HOOFDGERECHT 2C Geautomatiseerde campagnes</b>           |                                                         | 167 |
| Wat is een geautomatiseerde e-mailcampagne?                 |                                                         | 168 |
| Wat zijn de voordelen van geautomatiseerde campagnevoering? |                                                         | 168 |
| Bereidingswijze                                             |                                                         | 169 |
| Stap 1                                                      | Omschrijf je doel                                       | 169 |
| Stap 2                                                      | Maak een blauwdruk                                      | 171 |
| Stap 3                                                      | Uitwerking en productie                                 | 172 |
| Stap 4                                                      | Inrichting van het systeem                              | 172 |
| Stap 5                                                      | Go live en stuur bij                                    | 173 |
| <b>HOOFDGERECHT 3 Krokante klantcontactstrategie</b>        |                                                         | 175 |
| Wat is een klantcontactstrategie?                           |                                                         | 176 |
| Waarom werken met een klantcontactstrategie?                |                                                         | 176 |
| Wat voor relatie heb je met je klanten?                     |                                                         | 177 |
| De vijf fasen van een klantcontactstrategie                 |                                                         | 177 |
| Bereidingswijze                                             |                                                         | 183 |
| Stap 1                                                      | Bepaal doel en scope                                    | 183 |
| Stap 2                                                      | Haal doelgroepinzichten op                              | 185 |
| Stap 3                                                      | Inventariseer knelpunten                                | 189 |
| Stap 4                                                      | Werk verbeteringen uit                                  | 192 |
| Stap 5                                                      | Rol uit en verbeter                                     | 195 |
| <b>HOOFDGERECHT 4 Hapklare CRM</b>                          |                                                         | 199 |
| Wat is CRM?                                                 |                                                         | 200 |
| CRM-systemen                                                |                                                         | 202 |
| Bereidingswijze                                             |                                                         | 205 |

|        |                         |     |
|--------|-------------------------|-----|
| Stap 1 | Bepaal je doel en scope | 205 |
| Stap 2 | Formuleer criteria      | 208 |
| Stap 3 | Oplossingen en keuze    | 212 |
| Stap 4 | CRM-implementatie       | 215 |
| Stap 5 | CRM-gebruik             | 217 |

|                       |                                                |            |
|-----------------------|------------------------------------------------|------------|
| <b>HOOFDGERECHT 5</b> | <b>Royale customer journey</b>                 | <b>221</b> |
|                       | Wat is een customer journey?                   | 222        |
|                       | Praktische aanpak                              | 225        |
|                       | Bereidingswijze                                | 228        |
| Stap 1                | Doelstelling en scopebepaling                  | 228        |
| Stap 2                | Workshop: vaststellen huidige customer journey | 231        |
| Stap 3                | Uitwerken van de customer journey              | 237        |
| Stap 4                | Plan van aanpak met prioriteiten               | 240        |
| Stap 5                | Implementeren, meten en bijsturen              | 243        |

## **NAGERECHTEN** **247**

|                    |                                                 |            |
|--------------------|-------------------------------------------------|------------|
| <b>NAGERECHT 1</b> | <b>Loyale klanten</b>                           | <b>249</b> |
|                    | Waarom is loyaliteit belangrijk?                | 250        |
|                    | Bereidingswijze                                 | 256        |
| Stap 1             | Haal loyaliteitsinzichten op                    | 256        |
| Stap 2             | Bepaal doel, scope en strategie                 | 259        |
| Stap 3             | Inventariseer bestaande loyaliteitsactiviteiten | 263        |
| Stap 4             | Kies loyaliteitsactiviteiten                    | 265        |
| Stap 5             | Implementeren, meten en bijsturen               | 268        |

|                    |                                       |            |
|--------------------|---------------------------------------|------------|
| <b>NAGERECHT 2</b> | <b>Smeuïge superpromoters</b>         | <b>273</b> |
|                    | Wat is een superpromoter?             | 274        |
|                    | Waarom zou je ermee aan de slag gaan? | 274        |
|                    | Bereidingswijze                       | 280        |
| Stap 1             | Identificeer jouw superpromoters      | 281        |
| Stap 2             | Deepdive-interviews                   | 287        |
| Stap 3             | Intern enthousiasme                   | 291        |
| Stap 4             | Cocreatie met superpromoters          | 295        |
| Stap 5             | Activatieplan                         | 297        |



|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>SUPPLEMENT</b>                                   | <b>303</b> |
| <b>SUPPLEMENT Private dining</b>                    | <b>305</b> |
| Wat is de AVG?                                      | 306        |
| Wat zijn persoonsgegevens?                          | 310        |
| Wat zijn de vier pijlers waarop de AVG is gestoeld? | 311        |
| Wat betekent dit voor je marketingactiviteiten?     | 317        |
| Hoe houd je het privacybewustzijn hoog?             | 318        |
| <b>Begrippenlijst</b>                               | <b>321</b> |
| <b>Literatuur</b>                                   | <b>329</b> |
| <b>Over de Marketing Queens</b>                     | <b>333</b> |

# Voorwoord

Het was in het tweede jaar van onze samenwerking als Marketing Queens, om precies te zijn in 2009. We hadden ergens een zaaltje gehuurd om tips en tricks uit te wisselen over onze marketingopdrachten. Zoals altijd na dit soort sessies stuiterden we vol inspiratie en knetterend van de energie weer naar buiten. Die ervaringen, tips en hulp konden we de volgende dag weer heel goed gebruiken in onze opdrachten.

‘We zouden er eigenlijk een boek over moeten schrijven,’ zeiden we die dag tegen elkaar. ‘Een boek dat we zelf graag hadden willen hebben aan het begin van onze marketingloopbaan. Geen vage theorie of alleen succescases die mooier zijn gemaakt dan de werkelijkheid, maar een boek met écht nuttige stappenplannen, gebaseerd op ervaringen in de weerbarstige praktijk. Een soort kookboek dus met duidelijke recepten, maar dan op het gebied van marketing.’

Wie wij zijn? Wij zijn de Marketing Queens. Inderdaad, zoals de naam al zegt zijn wij de afgelopen jaren uitgegroeid tot queens in marketing. En we blijven groeien, omdat we elke dag die we werken in de praktijk weer iets nieuws leren over trends en innovaties.

Als collectief van zes dames beschikken we bij elkaar over een enorme schat aan kennis én over zo’n 150 jaar ervaring met alles wat er leeft in marketingland. We zijn enorm verschillend. We vullen elkaar aan, we houden elkaar scherp, we werken samen en we motiveren elkaar. Ook tijdens individuele opdrachten maken we gebruik van elkaars kennis en ervaring. En omdat iedere queen haar eigen expertise heeft, kunnen we samen elke uitdaging aan.

Door onze krachten te bundelen is in de loop der jaren een zeer hechte band ontstaan. Die band is onze grootste troef. Maar de banden die we gaandeweg hebben opgebouwd met onze klanten, met onze collega's en met andere interimmers zijn ons even lief. En zeker zo enthousiast zijn we over onze allernieuwste band beste lezer: die met jou!

We delen graag en we brengen graag mensen bij elkaar. Want de kennis die we met elkaar delen, brengt ons allemaal verder. Dat wensen we jou ook toe. Daarom gunnen wij je met veel plezier een kijkje in onze keuken. We hebben in dit boek al onze kennis en ervaringen gebundeld in praktische stappenplannen om je inzichten mee te geven waar je écht iets aan hebt. We hopen dat jij als marketeer nog meer impact hebt om actuele maatschappelijke vraagstukken op te pakken door het gebruik van dit boek.

Dit is een boek voor de marketeer die soms éven een model nodig heeft, of eens met een ander marketingonderwerp aan de slag wil gaan en zich afvraagt hoe dat ook alweer moet. Of voor de manager die een goed gesprek wil beginnen met zijn team over de strategie en marketingaanpak.

Je kunt het boek van voor naar achteren lezen, maar je kunt er ook naar believen in rondsnuffelen. Alle recepten staan op zichzelf. Je kunt het ook bij de hand houden op de hoek van je tafel. Even spieken: doe ik dingen wel in de juiste volgorde? Wat voor tips hadden ze ook alweer? Welke don'ts hebben zij die ik kan vermijden? Waarom werkt iets wel of niet? Welke randvoorwaarden moeten ingevuld zijn? Wie moeten er betrokken zijn?

Dit is in elk geval een echt doeboek. Ga stap voor stap met de marketingrecepten aan de slag en maak ze je eigen. Zie het als een basiskookboek, met voldoende ruimte om de recepten naar je eigen smaak en creativiteit aan te passen. Spring achter je fornuis en doe er je voordeel mee! Probeer ook zélf nieuwe versies van de recepten uit of probeer zelfs met nieuwe recepten te komen. Laat ons weten waar onze recepten misschien nog beter kunnen en als je je eigen recepten gemaakt hebt, stuur ze dan naar ons op. Samen met jou komen alle andere lezers van dit boek nóg verder!

Annelies, Barbara, Geja, Karin, Shira en Sybella





# Royale customer journey

---

‘The customer’s perception is your reality.’

– Kate Zabriskie

In dit recept leer je dé route naar een optimale klantbeleving.

Eerst een voorafje met wat prikkelende vragen voor jou:

- Kijk jij weleens door de ogen van je klant naar je eigen product of dienst?
- Weet jij wat de belangrijkste behoeften zijn van je klanten?
- Wanneer had jij zelf voor het laatst een positieve ervaring als klant? En weet je nog waarom dat zo was?

### **Wat is een customer journey?**

Je hoort het woord vaak, maar wat is dat eigenlijk een *customer journey*? Een customer journey (in het Nederlands: klantreis) is een verzameling van alle verschillende contactmomenten (touchpoints) die een klant heeft bij het afnemen van een product of dienst van een organisatie plus alle emoties die hij daarbij voelt. Die klant kan trouwens net zo goed een patiënt of een medewerker zijn. Het hangt er maar van af wie de doelgroep is.

Het werken met customer journeys geeft ons altijd heel veel inspiratie! Het is niet alleen bijzonder nuttig, maar het is ook leuk om met customer journeys en dus met je klanten bezig te zijn. Als je in het marketingvakgebied werkt, staan de behoeften van de klanten centraal; en dat is precies waar je mee bezig bent als je aan een customer journey werkt. Hiermee kijk je door de ogen van je klanten naar jouw organisatie. Je krijgt inzicht in de beleving van je klanten als ze in contact zijn met jouw organisatie.

Met behulp van een customer journey krijg je dus scherp in beeld hoe je klanten de contacten met de organisatie ervaren, wat daar goed en fout in gaat en hoe je dat kunt verbeteren. Hierbij gaat het niet alleen om de functionele interacties, maar ook om de emoties van de klant. Binnen een customer journey kijk je expliciet *niet* naar individuele touchpoints. Je kijkt juist naar het totaal van de contactmomenten. Een klant ervaart immers alle contactmomenten met een organisatie als één geheel en niet als één moment met één afdeling. Je kijkt daarbij ook naar de persoonlijke situatie van de klant voor, tijdens en na de customer journey.

### **Royal moments**

Bij het inzichtelijk maken van een customer journey (*customer journey mapping*) breng je alle touchpoints in kaart en ga je kijken wat je kunt verbeteren. Het is belangrijk om goed na te denken over de momenten waarop je écht het verschil wilt maken. Dat zijn de momenten waarop je je merk naar voren wilt laten komen. Deze worden ook wel de *moments to excell* genoemd, wij noemen ze de *royal moments* (koninklijke momenten). Een customer journey wordt royal als de klant wauw-ervaringen heeft die helemaal aansluiten bij de merkwwaarden van je organisatie. Een voorbeeld van een wauw-moment is als je bij een bezoek aan het Oogziekenhuis midden in Rotterdam, waar parkeren lastig is, gebruik kunt maken van valetparking (parkeerservice). Op deze manier hoeft de bezoeker zich geen zorgen te maken over het vinden van een parkeerplek en het verlopen van de parkeertijd. Dit sluit goed aan bij de merkwaaarde 'betrokken' van het Oogziekenhuis. De royal customer journey is dé basis voor de soepele introductie van een propositie, een acquisitie, een koninklijke customer experience en innige loyaliteit.

### **Peak-end rule**

Het einde van de customer journey is essentieel. Hier kun je de *peak-end rule* van Kahneman toepassen. Het gaat hier om het psychologische verschijnsel dat mensen gebeurtenissen niet beoordelen op basis van het gemiddelde van al hun ervaringen, maar dat ze hun eindoordeel op slechts twee herinneringen baseren: op het hoogtepunt en aan het einde. Dit betekent dat je in elk geval bewust moet kijken naar het einde van de customer journey, omdat veel klanten juist dát moment onthouden.

Binnen een customer journey kun je dus een verbetering voorstellen voor een specifiek contactmoment, zoals een peak-end moment of een moment waarop je wilt excelleren. Maar je doet dit altijd door naar de gehele klantreis te kijken. Je wilt bijvoorbeeld geen vier royal moments achter elkaar, want dan is de verrassing weg. Je moet ook weten welke momenten er in de reis zijn geweest voordat je een peak-end moment voorstelt. IKEA zorgt ervoor dat je de zoektocht in het magazijn en de lange rij voor de kassa snel vergeet met een goedkoop ijsje of een vegetarische hotdog.



### ***Aanleiding tot customer journey***

Er zijn verschillende aanleidingen voor organisaties om met customer journeys aan de slag te gaan. We onderscheiden twee typen: er is een specifieke aanleiding voor, óf er is een strategische (meer algemene) keuze gemaakt om meer klantgericht te gaan werken.

Zo'n specifieke aanleiding kan een uitdaging zijn op het gebied van acquisitie (behoefte aan nieuwe klanten, introductie van een nieuwe propositie), maar ook op het gebied van loyaliteit (verhoging van het klantbehoud, verhoging van de Net Promoter Score) of een specifiek klantprobleem waar vaak over geklaagd wordt.

De tweede situatie waarin met customer journeys gewerkt wordt, is die waarin de organisatie in het algemeen met een meer klantgerichte strategie wil gaan werken. Je herkent deze strategie vast. Hierbij hoor en lees je vaak de woorden 'customer centricity', 'de klant staat centraal' en '#customer crazy'. Customer journeys kunnen hier inderdaad heel goed bij helpen. Als je alleen al met zo'n klantreis werkt, gaat iedereen als vanzelf meer vanuit de klant denken. Ze worden er door de methodiek toe gedwongen.

### ***Verskillende vormen***

Er zijn veel verschillende customer journeys mogelijk. Globaal uitgewerkte vormen, waarbij in grote stappen wordt beschreven hoe het proces verloopt van klant worden, via klant zijn tot vertrek van een klant. Maar ook zeer gedetailleerde vormen, waarin alle contactmomenten met klanten via alle kanalen uitvoerig worden beschreven. In dat laatste geval worden alle processen en systemen die de klant raken helemaal uitgeschreven, met als eindresultaat meestal een vuistdik rapport. Als je in een grote organisatie werkt, is dit soms nodig als je alle processen en systemen in detail wilt aanpassen. Maar wij hanteren vaak een meer pragmatische aanpak.

### Storingen

Bij een telecomorganisatie waar wij een customer journey voor hebben uitgewerkt, bleek dat er veel klachten waren rondom het oplossen van storingen. Monteurs moesten vaak voor herhaalbezoeken terug naar dezelfde klanten; en klanten waren in het algemeen ontevreden omdat ze niet te horen kregen hoelang het zou duren voordat de storing werd opgelost. Deze organisatie besloot de customer journey in kaart te brengen vanaf het melden van een storing tot en met het oplossen ervan en het afwickelen van de nazorg hierop. De verbeterpunten zaten vooral in het managen van de verwachtingen van klanten, in het anticiperen op storingen en in het informeren van klanten over het verloop van de oplossing.



### Praktische aanpak

Wij kiezen voor een praktische aanpak, waarmee je de juiste veranderingen snel kunt doorvoeren. Daardoor kun je snel resultaten boeken. Wij doen de voorbereiding met behulp van gegevens die al beschikbaar zijn in de organisatie. Bijvoorbeeld welke kanalen een klant raadpleegt in het oriëntatieproces, welke criteria een klant belangrijk vindt bij de overweging van zijn keuze of hoeveel klanten er inschrijven voor de nieuwsbrief. Wanneer we een duidelijk beeld krijgen van de klantbehoefte, bepalen we op basis daarvan de scope: dus waarop focus je de customer journey en wat valt erbuiten. Bijvoorbeeld: kijk je bij het aankoopproces ook naar het oriëntatieproces van de klant voordat hij de keuze voor jouw organisatie heeft gemaakt, of laat je dat er juist buiten?

Als je niet goed weet waar je zelf moet beginnen, kun je altijd starten bij je klanten. Pak het grootste probleem van je klanten op, bijvoorbeeld door alle binnengekomen klachten of alle gesprekken met de Klantenservice te analyseren. Let op: hoe beter je je doel voor ogen hebt, je de voorbereiding doet en je de scope bepaalt, hoe beter je met het eindresultaat aan de slag kunt gaan en hoe groter de kans dat je de juiste verbeteringen doorvoert om je klanten te helpen. Een goede voorbereiding is hierbij zeker het halve werk!

Wij laten het resultaat van onze customer journeys altijd mooi, visueel uitwerken. Dat is handig voor de interne communicatie. Alle collega's zien daardoor in één oogopslag hoe de betreffende customer journey verloopt. Een beeld zegt ook in dit geval vaak meer dan duizend woorden.

## INGREDIËNTEN

### Personabeschrijvingen

In je customer journey kun je het best werken met personabeschrijvingen. Een persona is een op maat gemaakt doelgroeprofiel. Dit profiel wordt vormgegeven als een echte persoon met een naam, een gezicht, waarden, normen, motieven en doelen in het leven. Door middel van die beschrijvingen breng je je doelgroepen als het ware tot leven. Het wordt daardoor makkelijker om je voor te stellen hoe je doelgroep zal reageren. Hierdoor krijg je geen algemene bevindingen van al je klanten door elkaar, maar krijg je juist specifieke bevindingen van de doelgroep voor jouw scope. Belangrijk is dat de persona's representatief zijn voor de groep klanten die je centraal zet in je customer journey. In stap 3 van de bereiding van hoofdgerecht 1 Smaakvol gevulde proposities kun je lezen hoe je zo'n personabeschrijving maakt.

### **Merkwaarden**

Het is belangrijk om een overzicht te hebben van je merkwaarden (zie het basisrecept voor een merk-kompas). Dat kun je gebruiken om straks in de customer journey te kijken op welke momenten je het verschil voor de klant gaat maken; waardoor je je klant een ervaring geeft die jouw merk waardig is.

### **KEUKENBRIGADE**

Stel een multidisciplinair projectteam samen. Commitment vanuit de organisatie is cruciaal. Niet alleen van je eigen afdeling, maar van alle verschillende afdelingen die een rol hebben in de customer journey. Anders is het hele traject op voorhand gedoemd te mislukken. Alle verschillende afdelingen hebben namelijk een rol in zowel het aangeven van de verbeterpunten als het implementeren ervan.

Denk aan collega's van de afdeling Klantenservice en de afdeling Financiën, maar ook aan procesdeskundigen of collega's van de juridische afdeling. Al deze collega's kijken vanuit verschillende perspectieven naar de klant. Dat levert waardevolle inzichten op, waardoor je de contactmomenten met je klanten goed kunt inrichten of verbeteren.

Natuurlijk heb je ook commitment vanuit het managementteam nodig om te starten met een customer journey. Het is ook erg interessant voor hen om deel te nemen aan de customer journey-sessie en in de huid van de klant te kruipen.




Een goede voorbereiding is het halve werk



Maak niet alléén met marketeers een customer journey

### Bereidingswijze

| STAP 1                                                                            | STAP 2                                                                            | STAP 3                                                                            | STAP 4                                                                            | STAP 5                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelstelling en scopebepaling                                                     | Workshop: vaststellen huidige customer journey                                    | Uitwerken van de customer journey                                                 | Plan van aanpak met prioriteiten                                                  | Implementeren, meten en bijsturen                                                  |
|  |  |  |  |  |

### Stap 1 Doelstelling en scopebepaling



Eerst bepaal je het doel. Dan weet iedereen waarom jullie met een customer journey aan de slag gaan. Dit kan een heel concreet resultaat zijn, zoals het verbeteren van de NPS, het verminderen van de uitstroom van klanten, het introduceren van een nieuwe propositie, of het verminderen van de druk op de klantenservicekanalen voor een bepaalde dienst. Maar, zoals eerder aangegeven, kan het ook zijn dat jouw organisatie als strategische keuze in het algemeen meer klantgericht wil gaan werken.

Doelstellingen kun je zowel kwantitatief als kwalitatief formuleren, of je kunt een combinatie hiervan maken. Het belangrijkste is dat je kunt meten hoe het ervoor staat. Zodat je weet wat het effect is van de verbeteringen die je doorvoert.

Nadat je het doel hebt bepaald, kun je beginnen met het bepalen van de scope. Wat neem je wel en wat neem je niet mee in het ontwikkelen van de customer journey? Dit doe je aan de hand van de klantinzichten. We weten uit ervaring dat er in alle gevallen al heel veel klantinformatie beschikbaar is binnen organisaties. Afhankelijk van je doelstelling ga je op zoek naar de juiste informatie. Kijk hierbij zo breed mogelijk naar potentiële bronnen voor data. Denk bijvoorbeeld aan kengetallen over het aantal en de waarde van zowel huidige als nieuwe klanten. Kijk naar verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld – in het geval van de Nederlandse Spoorwegen – abonnementsklanten versus klanten die losse kaartjes kopen. Kijk naar de kanalen apart, de churn, de NPS, en zoek naar input bij de afdelingen Online, Klantenservice (klachten- en complimentenrapportages) en bij de afdeling Incasso en betalingen van de organisatie. Pas als je alle puzzelstukjes bij elkaar legt, krijg je een volledig beeld.

Verder is het belangrijk om in kaart te brengen wat de huidige communicatiemiddelen en de ingezette media zijn. Wat ontvangt de klant allemaal en wat ziet hij in de scope van deze klantreis?

Al deze informatie samen zorgt ervoor dat je een ik-vraag voor je persona hebt; een vraag die je expliciet vanuit het perspectief van de klant stelt. Deze is het uitgangspunt voor je customer journey. Een ik-vraag is bijvoorbeeld: 'Ik heb een mobiel abonnement met onbeperkt datagebruik. Hoe is het mogelijk dat ik toch een onverwacht hoge datarekening krijg?'



Neem de tijd om de scope te bepalen



Starten zonder data-analyse



### ***Even proeven. Wat heb je nu?***

Je hebt de scope bepaald. Je weet precies over welk product, over welke dienst of welk type abonnement het gaat, je weet welke doelgroep en bijbehorende persona's je hebt gekozen en je weet welke ik-vraag centraal staat. Hierdoor is ook duidelijk wat je *niet* gaat doen. Als je dit samen afspreekt, helpt het enorm om jullie focus te bewaren tijdens de volgende stappen.

Je hebt bepaald wie van welke afdeling bij de customer journey-sessie aanwezig moeten zijn. Met verschillende typen mensen met andere kennis wordt er met een frisse blik vanuit verschillende invalshoeken gekeken, waardoor het resultaat diverser en beter wordt. Houd hierbij in je achterhoofd welke afdelingen van belang zullen zijn bij de implementatie.

### SNACKJE

#### **Onverwacht hoge rekeningen**

Een mooi voorbeeld van een customer journey met direct resultaat is er een die we maakten voor een telecomorganisatie. Klanten kregen onverwachts hoge rekeningen voor datagebruik. Hier hebben we een customer journey uitgewerkt rondom hoogoplopende rekeningen voor dataverbruik buiten de bundel. Doelstelling was om de onverwacht hoge rekeningen voor klanten te voorkomen. De inventarisatie vooraf was aardig complex vanwege de grote hoeveelheid verschillende proposities met bijbehorende voorwaarden en geautomatiseerde klantcommunicatie uit verschillende systemen. Vanuit klantperspectief was de boodschap duidelijk: zij werden onaangenaam verrast door onverwacht hoge datarekeningen. De afdelingen Webcare, Klantenservice, Incasso & betalingen, maar ook PR hadden hun handen vol aan deze klanten.

Deze klantreis is verbeterd door drie maatregelen. Klanten werden van tevoren beter geïnformeerd over hun datalimiet. Klanten kregen een signaal op het moment dat ze hun datalimiet bereikt hadden. En klanten konden geen data meer gebruiken nadat ze hun limiet bereikt hadden. Eindresultaat: geen ontevreden klanten meer die onverwacht hoge datarekeningen ontvingen.

Nadat de scope was vastgesteld en de verschillende mensen samen de customer journey hadden doorlopen, werd al heel snel duidelijk wat er misging en hoe dit voor klanten verbeterd kon worden. Doordat alle betrokken afdelingen met de workshop mee hadden gedaan, wist iedereen wat hij of zij kon doen om deze situatie voor klanten te verbeteren. En hierdoor was iedereen enorm gemotiveerd om dit ook te gaan doen.

## Stap 2 Workshop: vaststellen huidige customer journey



### INGREDIËNTEN

In de voorbereiding van de sessie leg je alle informatie die je in de eerste stap hebt verzameld klaar per groepje:

- › Doelstelling
- › Scope (product, dienst of abonnement)
- › Merkwaarden



- › Klantinzichten
- › Personabeschrijvingen
- › Huidige communicatie
- › Et cetera

#### BENODIGDHEDEN

- › Maak een uitnodiging voor alle deelnemers. Let er daarbij op dat je de verwachtingen van de groep direct helder hebt; benoem de doelstelling en de scope, en ieders rol in het geheel. Laat, om het belang van de sessie aan te geven, de uitnodiging door de manager van de afdeling versturen.
- › Voor de workshop heb je brownpapers, posters en stiften nodig, zodat elk groepje daarmee aan de slag kan gaan.
- › En het is handig als je voor elk groepje dat met een ik-vraag aan de slag gaat een begeleider regelt. Deze begeleider faciliteert het proces binnen een groepje: tijd bijhouden, voortgang bewaken, stimuleren om in de persona te kruipen, alle input op post-its laten zetten, inbreng van alle deelnemers garanderen, et cetera.

#### MISE-EN-PLACE

- › De ruimte waarin de sessie plaatsvindt, moet groot genoeg zijn voor zowel plenaire onderdelen als voor de gedeelten waarbij wordt opgesplitst in kleinere groepjes. Misschien heb je extra subruimtes nodig.

- › De rol van de begeleiders is ook duidelijk.
- › Denk goed na over het programma van de sessie.
- › Bepaal van tevoren de indeling van de groepjes. Zorg dat de verschillende disciplines verspreid zitten over de groepjes.
- › Aan het eind van de workshop vertel je wat de vervolgstappen zijn, zodat de mensen weten wat er met de uitkomsten gaat gebeuren, en wanneer er wat van hen verwacht wordt.

Je gaat nu samen met een groep collega's door de ogen van de klant naar je organisatie kijken. Dit doe je door middel van een workshop.

Je start de workshop met een plenaire introductie, zodat iedereen meekrijgt wat de scope is en wat er precies gaat gebeuren. Daarna gaan de mensen in groepjes uit elkaar. Afhankelijk van de scope en de grootte van de totale groep heb je verschillende hoeken in één ruimte, of heb je verschillende ruimtes nodig. Onze ervaring leert dat je minimaal zes mensen in een workshop wilt hebben, zodat je twee groepjes van drie mensen kunt maken (zo doet iedereen goed mee). In sommige organisaties hebben we ook sessies gedaan met twintig man, waarbij we vier persona's hadden die ieder door een groepje van vijf mensen werden opgepakt. De maximale groepsgrootte van één groepje is vijf mensen. Als de groep te groot wordt, zijn mensen te snel afgeleid en doen ze niet meer actief mee.

Wanneer de mensen in groepjes aan het werk gaan, hebben ze de beschikking over alle benodigde informatie: missie, visie, merkwaarden, klantinzichten, persona, et cetera. Laat ze door de ogen van de klant kijken naar de huidige communicatie. Voor een deel kan dit digitaal, maar het werkt vaak beter om alles (brochures, e-mails, brieven) te printen en op tafel te leggen. Dan zie je echt wat de klanten ook zien. Elk groepje heeft voor zijn persona zijn eigen brownpaper aan de muur. Een brownpapersessie wordt vaak gebruikt om processen in kaart te brengen waar zich op dat moment problemen voordoen. Er wordt ook letterlijk bruin papier gebruikt omdat het goedkoop en eenvoudig op een grote rol te bestellen is. De gekleurde post-its die je erop plakt, zijn duidelijk zichtbaar. Post-its met stiften liggen klaar, zodat iedereen kan opschrijven wat een klant ervaart. De begeleiders helpen de groepjes op weg, want de ervaring leert dat de groepjes er even in moeten komen.

Zorg dat de verschillende mensen en disciplines verspreid zitten in de verschillende groepjes. Denk hierbij aan intern en extern gerichte mensen; actieve en meer inactieve mensen; mensen die de groep kunnen leiden en volgers; kritische en enthousiaste mensen; mensen uit verschillende afdelingen, et cetera. Bespreek van tevoren wie van het subgroepje de resultaten gaat presenteren aan de gehele groep.

In de groepjes verplaats je je in de persona van jouw groepje. Je beschrijft de (inter)acties van de klant met de organisatie, plus de bijbehorende emotie, op post-its. Je kunt dit onderverdelen in achtereenvolgens: trigger, actie, kanaal, knelpunt, emotie en verbeterpunt. Je start met de trigger (wat zet de klant aan om een actie te starten), dan de actie (welke actie voert de klant uit), via welk kanaal (online, telefonisch, Google) en je noteert zo specifiek mogelijk wat de klant precies doet. Eventueel kun je ook het knelpunt dat de klant bij die interactie ervaart beschrijven. Als je dit aan het doen bent, schrijf dan ook de emotie van de klant erbij (blij, boos, bang, bedroefd, verbaasd, et cetera).

Stel dan vast wat de verbeterpunten zijn in dit contact. Het is noodzakelijk én leuk dat mensen zelf gaan googelen, klikken, bellen, chatten om te ervaren wat hun persona ervaart. Ze kijken nu echt door de ogen van de klant naar de organisatie. En dat zorgt voor diepgaand begrip voor de klant!

Aan het einde presenteert elke groep zijn resultaat aan de andere groepen. Ze koppelen terug wat de inzichten zijn in de emotionele reis van de klant; wat de top drie verbeterpunten en wat de royal moments zijn die ze willen creëren. Je bespreekt of en hoe die gekoppeld zijn aan de merkwaarden. En je staat stil bij het peak-end moment.

## SNACKJE

**'Ik schaam me diep'**

We hebben na de presentatie van een customer journey weleens de woorden gehoord: 'Ik schaam me diep. Ik wist niet dat het zo slecht was! Dat wij überhaupt nog iets online verkopen...'. Dit geeft aan hoe duidelijk het klantprobleem voor medewerkers kan worden tijdens een customer journey-workshop. Meestal wil iedereen daarna snel aan de slag met de resultaten. We hebben zelfs meegemaakt dat deelnemers gedurende de sessie al direct zaken op de site gingen aanpassen, omdat ze het zo erg vonden wat er vermeld stond. Dit is de gave spirit die ontstaat als de sessie goed verloopt. Als organisatie wil je toch dat je klanten zo goed en zo snel mogelijk geholpen worden!



**Tip:** maak foto's van de brownpapers en van de groepen die aan het werk zijn. Deze foto's zijn leuk om te delen bij de interne communicatie én ze kunnen helpen bij de uitwerking van de customer journey.



▲ Een brownpapersessie



Laat de deelnemers zelf klantgedrag nabootsen



Onderschat de rol van de begeleider niet



***Even proeven. Wat heb je nu?***

Je hebt nu per persona een overzicht van de huidige customer journey, de emoties die hij daarbij voelt en je ziet waar de verbetermogelijkheden zitten.

# HÉT MARKETINGKOOKBOEK

Er worden boeken volgeschreven over marketing. Nieuwe inzichten, cases, modellen, we hebben een dynamisch vak. Wat vandaag werkt, lijkt morgen alweer achterhaald. Als marketeer doe je je best om de snel veranderende wereld om je heen en de doelgroep te (blijven) snappen om relevante verandering aan te jagen. Maar dat betekent niet dat je de aanpak opnieuw moet uitvinden als je met een nieuw onderwerp aan de slag gaat.

Met deze recepten heb je die aanpak snel onder de knie. **11 basisrecepten gebaseerd op 150+ jaar gebundelde ervaringsleer van zes Marketing Queens** die samen voor heel mooie merken en organisaties werken of hebben gewerkt.

Een doeboek waarmee je bijvoorbeeld een strakke merkpositionering neerzet, een helder marketingplan schrijft dat niet in een la verdwijnt, een razend goed idee voor een nieuwe dienst of product ontwikkelt, de ideale klantreis uitwerkt of een effectieve communicatiecampagne realiseert.

**Met dit boek word je snel een allround marketingmasterchef!**

~~~~~  
'Eens in de zoveel tijd komt er een handboek voorbij dat iedere marketeer gelezen moet hebben. Dit is er zo een. Lekker praktisch, heerlijk luchtig, makkelijk toepasbaar. Fijn leesbaar in begrijpelijke taal. Voor iedere beginnende marketeer een aanrader om te lezen en er met regelmaat bij te pakken. Voor doorgewinterde koks in de marketing-keuken een opfriscursus waar je al je hele carrière naar op zoek was.'

Mariëlle Krouwel, Director of Branding – NN Group N.V.

~~~~~



[www.s2uitgevers.nl](http://www.s2uitgevers.nl)



9 789493 282094 >