

## De klant als kompas

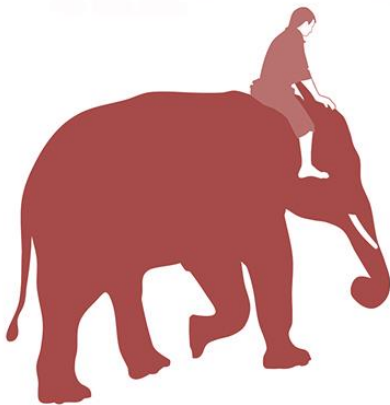
*Onlangs organiseerde H3ROES alweer haar derde H3ROES Academy webinar. De online sessies zijn bedoeld om Nederland te inspireren klantgericht te ondernemen en behandelen telkens nieuwe onderwerpen vanuit meerdere invalshoeken. Eerder werd Dienstbaarheid vanuit de invalshoek van hospitality en leiderschap behandeld, vervolgens werd het maken van een 'major sale' belicht vanuit marketing en sales perspectief. Op 24 juni jongstleden was het de beurt aan Etienne Jager en Rob Beltman om aan te geven hoe organisaties de klant als kompas bij verbetering en verandering kunnen gebruiken. In dit eerste deel vatten we de belangrijkste take-aways samen van de bijdrage van Rob Beltman.*

### Weet die klant wel wat hij wil?

Rob Beltman prikkelde met de stelling dat klanten helemaal niet weten wat ze willen of zelfs wat ze nodig hebben. Er was de nodige bijval, want heel vaak kunnen klanten niet precies aangeven wat hun behoefte is, maar wel wat er aan scheelt. Zoals je vaak als je bij de dokter komt wel de kwaal kent, maar niet de remedie. Soms heb je misschien al wat gegoogled, maar dat leidt net zo vaak tot foute diagnoses als tot goede. Voor je het weet ben je al lid van de verkeerde patiëntenvereniging.



Klanten weten niet precies wat ze willen. Ford gaf het treffend aan: “als ik mijn klanten had gevraagd wat ze wilden, hadden ze gevraagd om een sneller paard...”. Bij echte innovaties vinden we het als mensen altijd moeilijk om ons voor te stellen hoe het helemaal anders zou kunnen. We zijn beter in staat om te bedenken hoe iets verbeterd kan worden, dan hoe het echt vernieuwd kan worden. Tip 1 was dan ook: als je echt wil vernieuwen, probeer dan de behoeften te begrijpen achter de ideeën van klanten. Luister niet naar wat ze je zeggen, maar naar waarom ze je iets zeggen. Het kan ook helpen om gedrag te observeren, in plaats van letterlijk iets te vragen.



Vragen leidt immers tot het aanspreken van de ratio. Rob nam de metafoer (van Jonathan Haidt) over de olifant en de berijder om duidelijk te maken dat veel van wat klanten doen gebaseerd is op onbewuste drijfveren. Dat geldt in consumentenmarkten, maar net zo goed in business to business markten. Het is allemaal human-to-human en in zakelijke beslisprocessen zijn we nog steeds net mensen. Wil je de klant als kompas gebruiken, besef dan dat de berijder de illusie wil van controle (het moet rationeel kloppen), de olifant zijn primaire driften volgt (doorgrond die dus) en je de meeste invloed hebt als je een pad voor ze uitlegt dat makkelijk te bewandelen is (weg van de minste weerstand).

### Van raden naar betrekken

Rob vervolgde zijn tips om de klant als kompas te gebruiken met een schets van de mogelijkheden om de klant te doorgronden. Heel veel hoop is gevestigd op neuromarketing en op sensorisch onderzoek. Dankzij de geavanceerde biometrische mogelijkheden die straks gewoon op mobiele apparaten zitten en dankzij allerlei big data toepassingen kan de computer straks vertellen wat klanten echt willen. Maar is dat niet een beetje het paard achter de wagen spannen? Dankzij diezelfde technologie is het heel goed mogelijk om continu in verbinding te staan met je klanten. Je hoeft niet meer met duur marktonderzoek te raden wat de gemiddelde klant wil om er pas een jaar

later bij het klanttevredenheid onderzoek achter te komen dat je er een beetje naast zat. Je kunt tegenwoordig je klanten betrekken: via sociale media, via een 'customer consulting board', door ideeën te testen in crowdsourcing of zelfs crowdfunding platformen. Waarom zou je veel moeite doen om te raden wat klanten willen, als je met ze kan samenwerken en ze erbij kan betrekken?

Voorbeelden zijn er inmiddels te over. Het kan beginnen met een 'collaborative campaign', waarin mensen hun verhaal kunnen delen met het merk en zo onderdeel worden van de campagne. Denk aan Tempo's 'as life unfolds' campagne, of recenter de KWF Kankerbestrijding met 'doneer jouw ervaring'. Maar vaak voelen campagnes nog als een trucje, terwijl de klanten meer structureel of meer diepgaand betrokken willen zijn. Rob schetste een palet aan mogelijkheden, waarbij de makkelijke standaard toch wel een goede klantfeedback oplossing en een klantenpanel zijn. Kleine moeite om op te starten en het biedt snel een mogelijkheid om structureel in contact te zijn met klanten. Voor Bakker Bart werd bijvoorbeeld in anderhalve maand tijd een kleine 3000 meningen opgehaald van klanten (via [www.vertelhetbakkerbart.nl](http://www.vertelhetbakkerbart.nl), met verwijzing ernaar vanuit de nieuwsbrief, Facebook en de winkel). Ruim 70% van de deelnemers aan de tevredenheidsenquête gaven aan vaker mee te willen doen aan onderzoek en lid te willen worden van het panel. Dat is dus een totaal van meer dan 2000 'klantconsultants' die nu geraadpleegd en betrokken kunnen worden bij belangrijke vernieuwingen in de Bakker Bart formule.



### Betrekken en belonen

Er zijn organisaties die veel verder gaan dan alleen bevragen van hun klanten. Neem KNAB, waar 50 klanten meedachten over 'de bank van morgen'. Of neem GiffGaff en AirBnB, bedrijven waar klanten de medewerkers van de organisatie zijn geworden en onderdeel van het business model. Ze beantwoorden elkaars vragen en nemen dus de rol van een helpdesk over. Ze prijzen de producten aan en nemen de marketing en sales functie over. Waar zouden klanten eigenlijk niet bij betrokken kunnen zijn? Sinds de Goldcorp challenge, waarbij een mijnbouwbedrijf een prijsvraag uitschreef om vreemden uit te dagen ze te helpen bij het vinden van goud in een bepaald gebied, weten we dat er

mensen zijn die graag hun talenten inzetten om bedrijven een stap verder te helpen. Ook in jouw klantenbestand zitten creatieve marketeers, slimme ingenieurs of handige hobbyisten die hun talent in willen zetten om jou en jouw merk te helpen. Appelleer aan het talent van je klanten en geef het de ruimte, is dus een belangrijke tip.

Maar dat vraagt natuurlijk wel om een bepaalde mate van beloning. Je kunt meteen denken aan geld en cadeaus, zoals zoveel organisaties 'Like & Win' acties hebben gedaan. Slimmere cashvoordelen worden gegeven door GiffGaff (een 'eindejaarsbonus' voor trouwe en betrokken klanten) of door InShared, de verzekeraar die klanten geld teruggeeft als er collectief voldoende aan schadelastbeperking is gedaan in een bepaald jaar.



Maar geld is voor veel klanten niet de ultieme prikkel. Het kan zelfs averechts werken op de betrokkenheid en 'huurlingengedrag' stimuleren. Echte betrokkenheid wordt beloond met andere, meer emotionele voordelen, zoals status, liefde of 'fun'. Je krijgt bijvoorbeeld erkenning als VIP-klant of wordt belangrijker in een community. Of je hebt gewoon een leuke tijd gehad met andere klanten in het bedenken van vernieuwingen en verbeteringen. De emotionele voordelen appelleren weer aan de olifant en zijn daarmee sterker dan rationele argumenten.

### De essentie

In het kort is de kern van dit eerste deel samen te vatten als:

1. Besef je dat klanten als kompas wel richting geven, maar dat dat niet exact is. Je weet ongeveer waar het noorden is, maar je zult altijd de beperkte rationaliteit van ons gedrag moeten incalculeren.
2. Verdiep je in de diepere behoeften van de olifant. Daar zit het succes van luisteren naar klanten en succesvolle klantgerichte vernieuwing vaak in.
3. In plaats van data te verzamelen en te raden wat klanten willen, kun je ze beter erbij betrekken. Zet de poorten open en nodig klanten (en niet-klanten) uit om mee te denken en te doen!
4. Start misschien met een veilig niveau van participatie en co-creatie. Een campagne of een klantenpanel zijn niet wereldschokkend, maar geven wel energie. Die kun je gebruiken om telkens een stap verder te gaan.
5. In plaats van te vragen 'waar betrekken we klanten bij?', kun je de vraag ook omkeren. De meest aansprekende bedrijven van vandaag geven klanten alle ruimte om mee(r) te doen!
6. Beloon klanten intrinsiek voor hun betrokkenheid. 'zachte' beloningen werken voor de olifant beter dan harde beloningen als geld of cadeautjes. Aandacht en waardering zijn je 'social currency'.