

Veel organisaties nog ongevoelig voor klanten

'Wanneer men denkt dat de harde, beter meetbare factoren echter zijn, dan wordt het gemakkelijk om de zachte zaken zoals de kwaliteit van interpersoonlijke verhoudingen als minder belangrijk te beschouwen. De ironie hiervan is dat het vaak het moeilijkst is om goed met de zachte zaken overweg te kunnen, maar het is wel de voornaamste determinerende factor voor succes of falen'

Peter Senge et al, Presence

'Marketing-wise' is dit artikel ogenschijnlijk niet actueel en eigenlijk ook helemaal niet urgent. In dit artikel geen marketinghypes zoals de nieuwste (Twitter)technologieën of (i-)designrevoluties. Dit artikel gaat over waarachtige relaties tussen klanten en organisaties. Juist omdat dat thema (klantgevoeligheid) op het oog niet actueel en urgent is, zou het juist wel eens zeer aan de orde kunnen zijn.

Eric de Haan en Fred Langerak

Veel organisaties *denken* dat ze aardig klantgericht zijn. Onderzoek laat evenwel zien dat klanten daar een ander gevoel bij hebben. Recent onderzoek onder klanten van 362 bedrijven toont aan dat 80 procent van die bedrijven gelooft dat de klant hen als 'superieur' beleeft, terwijl van de klanten niet meer dan 8 procent die mening is toegedaan (Bain Company). Uit Nederlands onderzoek naar de gevoeligheid van zestig organisaties voor hun klanten blijkt eenzelfde beeld; organisaties geven zichzelf als rapportcijfer een 8 als het gaat om het vertrouwen dat klanten in hen stellen, terwijl klanten op de dimensie 'klantvertrouwen' op een 5,5 uitkomen (Seven/Integron).

Gevoel hebben voor klanten is een factor van grote betekenis bij het managen van

klantrelaties. Niet alleen om te ontdekken wat klanten echt drijft, maar vooral ook om te werken aan een vertrouwensband en aan 'emotional credit'. De gevoelskanten van klantgerichtheid lijken ongrijpbaar en worden door organisaties vaak als 'te soft' afgedaan. Terwijl klanten organisaties juist steeds harder op hun klantgevoeligheid afrekenen!

Procesbeheersing in extremis

De afgelopen decennia hebben organisaties – met meer en minder succes – gewerkt aan klantgerichtheid. De nadruk lag daarbij op de beleids- en procesmatige vermogens van klantgerichtheid, zoals het formuleren van CRM-beleid, het inrichten van klantgerichte bedieningsconcepten of het uitrollen van CRM-software. Niet zelden zijn organisaties daarin doorgeschoten

en hebben procesbeheersing in extremis doorgevoerd ten koste van de klantrelatie. Veel organisaties zien vandaag de dag klanten nog altijd als een noodzakelijk kwaad waarbij vooral de kosten moeten worden beheerst. Ook werken veel bedrijven te veel aan het werven van nieuwe klanten zonder serieus aandacht te besteden aan huidige klanten (die trouwens ook nieuwe klanten kunnen werven), en dat leidt tot verschraling van de relatie tussen bedrijven, hun managers en klanten (Van Bel, 2007). Door de nadruk op procesbeheersing ontberen klanten menselijk contact. Keuzemenu's bieden niet de optie die ze nodig hebben. Mechanische stemmen vertellen dat hun telefoontje belangrijk is, terwijl ze niet beantwoord worden. En heb je dan uiteindelijk toch contact, dan tref je maar al te vaak iemand die nauwelijks luistert en

vooral voorleest uit scripts (Scoble en Israel, 2006). De op het oog zachtere kanten van klantgerichtheid – luisteren naar klanten, echt contact maken met klanten en ze koesteren – blijven binnen organisaties vaak minder goed uitgewerkt. Deze factoren worden dikwijls als ongrijpbaar gezien en te zacht om goed op en aan te pakken. Terwijl juist in die zachte kanten van klantgerichtheid het onderscheidend vermogen ligt en het relationele aspect het krachtigst tot uiting komt.

Vanuit een holistische benadering van het thema klantgerichtheid – waarbij de aandacht is gericht op de mens en het systeem, zodanig dat het ‘geheel meer is dan de som der delen – kunnen we zeggen dat vooral de HET-kant wordt benadrukt: de inrichting van klantprocessen en hoe gestuurd wordt op harde prestatie-indicatoren. Een cultuur die voorwaardelijk is voor klantgerichtheid (de WIJ-kant) en servicegerichte attitudes bij medewerkers en klantgedrevenheid bij het topmanagement (de IK-kant) zijn veel minder goed uitgewerkt. Deze fragmentarische aanpak van klantgerichtheid vertaalt zich ook steeds vaker in ongezonde relaties tussen organisaties en hun klanten. Veel organisaties ontdekken dat hun fraai geformuleerde customer-centric strategieën om klanten superieure waarde te leveren, zijn ontaard in troebele, company-centric strategieën gericht op het uitmelken van klanten (McGovern en Moon, 2007).

Niet alleen bij het ontwikkelen van klantgerichtheid laten organisaties steken vallen. Ook bij het luisteren en integreren van de stem van de klant – het monitoren van de klantbeleving – blijven organisaties vaak nog hangen op het niveau van het meten van klantentevredenheid. Terwijl inmiddels genoegzaam bekend is dat klantentevredenheid maar beperkt van invloed is op klantgedrag en ook maar weinig zegt over de ware loyaliteit van klanten. Het zegt hooguit iets over de retentie van klanten. Klantentevredenheid blijkt vooral een

calculerende afweging te zijn die klanten in hun hoofd maken, hetgeen hoogstens leidt tot wat wij ‘berekendend commitment’ noemen. Daadwerkelijk gedrag wordt veel meer aangedreven door emoties, wat resulteert in een zogeheten ‘affectief commitment’. Feitelijk klantgedrag blijkt dus grotendeels emotiegedreven. De economische, berekenende kosten-batenafweging die klanten maken ten aanzien van een product of dienst, wordt vaak door emoties overstemd. Emoties blijken veel betere voorspellers van wat klanten werkelijk beweegt. Werken aan loyale klanten vereist vooral aandacht voor emoties van klanten.

Waarom wordt klantgevoeligheid steeds belangrijker?

De gevoelskanten van klantgerichtheid, de WIJ- en IK-kanten, worden alsmear belangrijker en waardevoller voor organisaties. Daarvoor kunnen we verschillende drivers aanwijzen.

Klantenloyaliteit wordt steeds minder bepaald door het product, de prijs en het merk. Klanten beschouwen deze steeds meer als ‘hygiënefactoren’. Ze zijn voorwaardelijk voor de relatie, maar ze zijn niet onderscheidend. Ook klantentevredenheid blijkt een slechte voorspeller van ware loyaliteit te zijn. *Ware loyaliteit wordt voornamelijk bepaald door emotionele connecties met klanten.* Het gaat dan om zaken als vertrouwen, commitment, emotional credit, binding en service recovery. Uit onderzoek naar de redenen om klant te blijven, blijkt ook dat ‘vertrouwen’, een ‘gevoelsband’ en ‘service recovery’ (omgaan met problemen en klachten) de belangrijkste redenen zijn om klant te blijven (Golgate, Tong, Lee & Farley, 2007).

Ook wordt het belang van *customer advocacy* steeds beter gezien als belangrijkste en goedkoopste aanjager van reputatie en new business. Een dominante aanjager van

Organisaties doen de gevoelskanten van klantgerichtheid vaak als *te soft af*, terwijl klanten organisaties juist steeds harder op hun klantgevoeligheid afrekenen

doorverwijzingen door klanten is een goed gevoel bij de relatie met het bedrijf, een gevoel dat het bedrijf hen kent en begrijpt, hen waardeert, naar hen luistert en hun principes deelt (Reichheld, 2006). Customer advocacy blijkt vooral aangestuurd te worden vanuit gevoelswaarden zoals authenticiteit en betrouwbaarheid (McConnell & Huba, 2002).

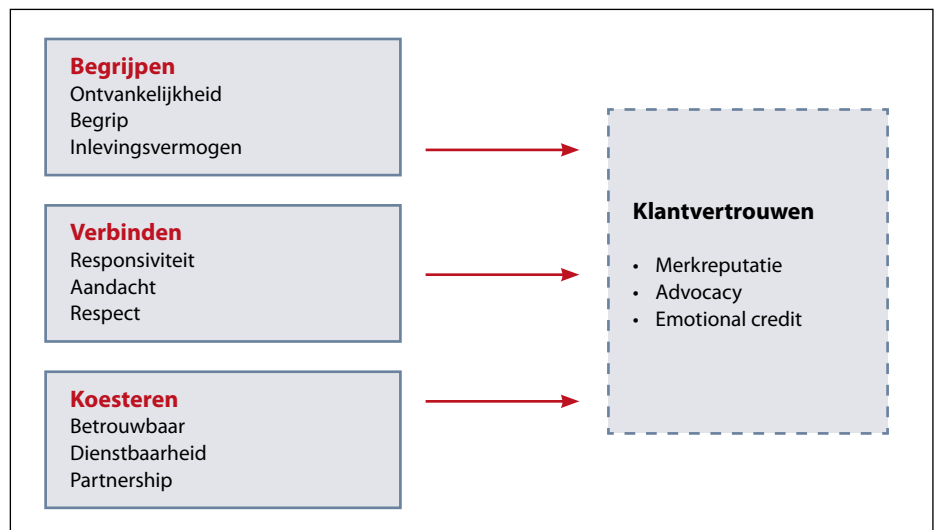
Tot slot wordt de ware kracht van *klantrelatiemanagement* steeds nadrukkelijker gevonden in de interactie tussen klant en organisatie. Niet de klant is koning, niet de organisatie is de baas maar de relatie is koning, stelt Goos Geurzen in zijn boek *Als de leuning beweegt* (2006). De essentie is om de verschillende elementen (klanten en de organisatie: HET, WIJ en IK) in samenhang te bezien. Want juist in de relatie tussen deze verschillende aspecten schuilt de kracht om relaties met klanten te intensiveren en te ontwikkelen. Het verbinden tussen klanten en organisaties, tussen mensen dus, gebeurt hoofdzakelijk op basis van emoties. De emotionele dimensie van de relatie, niet de transactionele of de procedurele, is de belangrijkste voorspeller van klantbehoud en de enige beïnvloeder van *churn*gedrag (Chebat en Slusarczyk, 2006).

Wat betekent gevoelig zijn voor klanten?

Klantenloyaliteit stoelt op emotionele connecties, customer advocacy leunt nadrukkelijk op gevoelswaarden en de verbindende

relatie tussen klanten en organisaties wordt gevoed door emoties; klantgevoeligheid is dus belangrijk. Door gevoelig te zijn voor klanten ontdekken organisaties niet alleen wat klanten drijft, ze zijn daardoor ook in staat een vertrouwensband met klanten op te bouwen. De verschillende contactmomenten met klanten zijn daarvoor bepalend; de zogeheten ‘customer touch points’ gedurende het hele proces vanaf het eerste contact tot en met service en garanties en alles wat daartussen zit. Immers, hoe een klant tegen een organisatie aankijkt, hangt uiteindelijk altijd af van zijn ervaringen met de mensen die voor die organisatie werken. Door te werken aan klantgevoeligheid benadrukt een organisatie de menselijke aspecten van klantgerichtheid en focust op die momenten waarop de organisatie en de klant elkaar raken. Het gaat dan vooral om luisteren naar en invoelen van klanten, echt verbinding met klanten maken, in contact met klanten blijven en het koesteren van klanten.

Zoomen we verder in op de vermogens van klantgevoeligheid (begrijpen, verbinden en koesteren), dan blijkt bijvoorbeeld dat het begrijpen van klanten in hoofdzaak wordt aangedreven door zaken als ontvankelijkheid, inlevingsvermogen en begrip. Het vermogen om te verbinden met klanten komt vooral tot uiting in responsiviteit, aandacht en respect. Het vermogen om klanten te koesteren zit vooral in betrouwbaar zijn, dienstbaarheid en partnership. Deze vermogens van klantgevoeligheid resulteren in klantvertrouwen, wat zich manifesteert in merksympathie, positieve word-of-mouth (advocacy) en ‘emotional credit’. Door in te zetten op de onderliggende drivers van de vermogens van klantgevoeligheid – we noemen ze *affectivity drivers* – benutten organisaties de krachtigste aanjagers van klantloyaliteit, te weten vertrouwen, aanbevelen en merksympathie (zie figuur 1).



Figuur 1. Vermogens van klantgevoeligheid; affectivity drivers en results

Klantgevoeligheid ontwikkelen

Werken aan klantgevoeligheid is niet zozeer een onderdeel van klantgerichtheid; het is veel meer een visie hoe een organisatie zich met haar klanten verbindt en klanten zo kan boeien en binden. Klantgevoeligheid is ook zeker geen meetinstrument, het is nadrukkelijk een managementinstrument. Het lijnmanagement moet eigenaar van klantgevoeligheid worden en zich verantwoordelijk voelen om de prestaties van de organisatie op dat gebied steeds weer te verbeteren. Daarvoor zullen programma’s ontwikkeld moeten worden om een organisatie klantgevoelig(er) te maken. In

die programma’s worden de mooie woorden waarmee klantgerichtheid in de meeste mission statements staat opgetekend in alle geledingen van de organisatie concreet en operationeel tot uitdrukking gebracht. Niet alleen in de wijze van leidinggeven bijvoorbeeld, maar ook in de manier waarop de prestaties richting klanten vorm krijgen.

Programma’s om klantgevoeligheid te ontwikkelen zijn idealiter gefaseerd in bewustwordings-, leiderschaps-, prestatie- en monitortrajecten. Bij bewustwording – waar het vooral om inzicht en spiegelen gaat – zullen bijvoorbeeld onderzoeken naar



Figuur 2. Ontwikkelingselementen van klantgevoeligheid en hun aandachtspunten

Door in te zetten op *affectivity drivers* benutten organisaties de krachtigste aanjagers van klantloyaliteit

belevingen en ervaringen van klanten en agendazettende communicatieactiviteiten ingezet worden. Zo kan een klantgevoeligheidssurvey worden ingezet of *mystery client research* worden benut. Bij leiderschap zullen interviews ten aanzien van visie op klanten en workshops over het belang en de werking van klantgevoeligheid een rol spelen om te komen tot waarden, visie en beleid. Ook het formuleren van en sturen op *inspiratie-indicatoren* is daarbij van belang. Bij presteren zullen een klantgevoelige cultuur en mentaliteit centraal staan onder meer aan de hand van competenties van bij klanten betrokken managers en medewerkers, training en coaching. Bij monitoren en verbeteren tot slot spelen bijvoorbeeld rapportagemogelijkheden en leer- en verbetermethoden een rol (zie figuur 2).

Klantgevoeligheid onderaan de streep

Uiteindelijk zijn inspanningen van een organisatie om haar klanten beter te bedienen gericht op de organisatiedoelen winst en continuïteit. Evident is dat winst in sterke mate wordt aangedreven door loyale klanten, waarbij 'aanbevelen' een dominante loyaliteitsindicator is. Om te werken aan klantloyaliteit en om customer advocacy te creëren, moeten organisaties hun vermogens van klantgevoeligheid (de *affectivity drivers*) versterken en klantgevoeligheid als visie omarmen en als organisatiewaarde verankeren. Dit veronderstelt vernieuwingsdrang, inspirerend leiderschap en medewerkers die met (meer) bezieling werken.

Een klantgevoelige organisatie met bezielde managers en medewerkers resulteert in meer loyale klanten, levert dus meer klantwaarde (klantwinstgevendheid) op en creëert meer ambassadeurs (customer advocacy). De resultaten daarvan zijn hard (financieel) te maken, met behulp van een marketingcontrolsystematiek die de marketingproductiviteit meet en monitort (De Haan en Langerak, 2007).

De oproep aan organisaties die we in dit artikel uiten, moge duidelijk zijn. Gevoeligheid voor klanten ontwikkelen is een noodzakelijke voorwaarde voor organisaties. Niet alleen om klanten blijvend te binden en om hen tot ambassadeurs, promotors van de organisatie te maken als dominante impuls voor groei. Ook lenen de WIJ- en IK-kanten van klantgerichtheid zich bij uitstek om een persoonlijke relatie te ontwikkelen en te bestendigen, die specifiek en niet-kopieerbaar is en daarmee concurrentieel onderscheidend is. Of zoals Martijn Aslander (De Economische Storm) het zegt: *Sociaal kapitaal wordt een belangrijke factor. De relatie tussen mensen onderling gaat voor de transactie uit. Vertrouwen in de toegevoegde waarde van anderen en jezelf openstel-*

len zijn daarvoor voorwaardelijk. Eenvoudigweg moet je mens zijn in plaats van een rol aannemen waar je om geld een transactie uitvoert.

Bronnen

- Bel, E.J. van, *Kloteklanten. De klant als noodzakelijk kwaad?*, Kluwer, 2007.
- Chebat J.C. & Slusarczyk W., 'How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: An empirical study', in: *Journal of Business Research* 58(5):664-673, 2005.
- Colgate M., Tong V.T, Lee C.K. & Farley J.U. , 'Back from the brink: Why customers stay', in: *Journal of Service Research* 9(3):211-228, 2007.
- Haan, E. de en Langerak F., 'Klantwinstgevendheid meten en monitoren', in: *Tijdschrift Controlling* 22(5):18-20, 2007.
- McConnel, B. en Huba, J., *Creating Customer Evangelists: How loyal customers become a volunteer sales force*. Dearborn, 2002.
- McGovern, G. en Moon, Y., 'Companies and the customers who hate them', in: *Harvard Business Review* 85(6):78-84, 2007.
- Meyer, C. en Schwager, A., 'Understanding customer experience', in: *Harvard Business Review* 85(2):116-126, 2007.
- Reichheld, F.F., *Ultimate question. Driving good profits and growth*, Harvard Business School Press, 2006.
- Scoble, R. en Israel S., *Naked Conversations. How blogs are changing the way businesses talk with customers*, John Wiley and Sons, 2006.

Eric de Haan is directeur Seven Nederland, voorzitter Stichting IKM 3000 (keurmerk klantgericht klachtenmanagement), bestuurder Platform voor Klachtenmanagement en partner Bezieling.org.
www.klantgevoeligheid.nl
edh@seven.nl

Fred Langerak is universitair hoofddocent marketingstrategie en innovatie, RSM, Erasmus Universiteit en lid van de raad van advies Seven Nederland.
flangerak@rsm.nl