



[ken me]

Klantgerichtheid en klantbehoud; The Rules of Engagement

Een Verint® whitepaper

VERINT

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Terug naar de basis.....	3
2. Klantenbetrokkenheid onder de microscoop.....	8
3. De gamechanger: wat spoort aan tot loyaliteit?	10
4. Regels voor het behoud van klanten.....	11
5. Acht stappen voor het succesvol implementeren van regels	12
voor customer engagement	
Conclusie.....	15

Voorwoord

Klantloyaliteit is niet meer wat het was. Nokia was veertien jaar lang marktleider, maar toen kwam Apple met de iPhone. Apple heeft sindsdien de markt van de smartphones gedomineerd en maakt winst die zelfs de Amerikaanse bedrijfsmagnaat Warren Buffet buitengewoon zou vinden. We zien een aardverschuiving van de macht van het bedrijf naar de klant, veroorzaakt door digitale ontwrichting. Klanten kunnen advies vragen aan mensen uit hun eigen omgeving, die ze vertrouwen, en hebben altijd en overal toegang tot internet. En er duiken ontwrichtende digitale bedrijven op, die als een soort rattenvanger van Hamelen de mensen uit ons eigen klantenbestand weten te lokken.

In deze intens competitieve en ontwrichtende omgeving is de noodzaak voor uitstekende klantenservice nog nooit zo belangrijk geweest. Klantenservice draagt bij aan wat het merk aan een klant belooft, maar dit onderwerp is gewoonweg te belangrijk om aan één afdeling over te laten. Uitstekende klantenservice is alleen mogelijk als het bedrijf op een coherente en gecoördineerde manier als eenheid optreedt. De klant zal oordelen en veroordelen, en bedrijven met groeiambities weten dat wie klanten verliest door slechte service, gedoemd is te falen. Geen wonder dat meer dan vijfduizend organisaties die werden onderzocht door het analyse- en consultancybedrijf Ovum, klanttevredenheid als hun topprioriteit beschouwen. Bedrijven verdienen alleen de loyaliteit van klanten als die het gevoel hebben dat het betreffende merk hun belangen volstrekt helder voor ogen heeft. Daarom is klantgerichtheid tegenwoordig geen optie, maar noodzakelijk om te overleven. Dat is echter makkelijk gezegd, maar het is een enorme uitdaging om via alle beschikbare fysieke en digitale kanalen van een organisatie tegemoet te komen aan de wensen van klanten.

Het gehele bedrijf moet op de klant gericht zijn en die resultaten leveren, die de klant wenst. Om goed te kunnen concurreren in de huidige veranderlijke en competitieve omgeving, moet elk bedrijf zich aan de klant aanpassen. Verint Systems gaf opdracht tot een onderzoek onder consumenten over de gehele wereld. De resultaten van dit onderzoek zijn in deze whitepaper samengevat. De resultaten werpen een nieuw licht op wat aanpassing aan de klant vandaag de dag betekent, en geven inzicht in de uitdagingen waarmee bedrijven door deze veranderingen te maken hebben. Hoofdstuk 5, dat voortbouwt op dit inzicht, schetst de acht kenmerken van een bedrijf dat zich aanpast aan de klant.

Deze kenmerken houden u, samen met de regels voor klantgerichte dienstverlening van hoofdstuk 4, een spiegel voor. U verkrijgt inzicht in de klantenservicemogelijkheden van uw eigen organisatie, en in wat er moet gebeuren om aan klanten een optimaal serviceniveau te kunnen bieden.

Jeremy Cox, Principal Analyst, Customer Engagement Practice, Ovum

Verint. Powering Actionable Intelligence.

Verint® Systems Inc. (NASDAQ: VRNT) is een wereldwijd marktleider in Actionable Intelligence-oplossingen voor customer engagement optimization, security intelligence, en fraude, risico en compliance. Vandaag de dag maken meer dan 10.000 bedrijven in meer dan 180 landen gebruik van Verint-oplossingen om hun performance te verbeteren en de wereld veiliger te maken. Lees meer op www.verint.com.

Samenvatting

Merken en dienstverleners in alle sectoren ervaren de druk om de klantloyaliteit en klantbetrokkenheid te verbeteren. In het verleden vertrouwden merken op kortingen en loyaliteitsprogramma's om klanten over te halen. Die benadering kan echter duur zijn en is vaak niet efficiënt. De Boston Consulting Group heeft ontdekt dat veel loyaliteitsprogramma's zorgen voor een beperkte ROI voor het bedrijf: gewoonlijk minder dan tien procent en vaak zelfs negatief.¹ We wilden uitzoeken of verbeteringen in de klantenservice succesvol kunnen zijn waar andere benaderingen falen.

Opinium Research LLP, een in het Verenigd Koninkrijk gevestigd onderzoeksbureau, voerde samen met analyse- en consultancybedrijf Ovum een onderzoek uit waarbij meer dan 18.000 respondenten in negen landen werden ondervraagd. Het resultaat is het blootleggen van enkele belangrijke trends en voorkeuren. Wereldwijd zegt 89 procent van de respondenten dat ze door goede service een positiever gevoel krijgen over een merk. Als het gaat om dienstverlening die zich onderscheidt van de concurrentie, draait het allemaal om snelheid en gemak. Dat wordt benadrukt door 81 procent van de respondenten die gewoon willen dat hun vragen worden beantwoord. Daarnaast geeft 29 procent aan het belangrijk te vinden als de persoon met wie ze spreken, beslissingen kan nemen zonder dat hij/zij eerst met de manager moet overleggen. Deze fundamentele zaken op orde krijgen en garanderen dat medewerkers beschikken over de hulpmiddelen, vaardigheden en relevante informatie die nodig is om de klant te helpen, zijn van groot belang om klanten aan boord te houden.

In een tijdperk waarin bedrijven als Google en Facebook klantdata gebruiken om slimmere zoekresultaten, diensten en productaanbevelingen te leveren, is personalisering een onderscheidende factor. Bedrijven die investeren in gegevensanalyse, zien hier zeker de voordelen van in. Van telecommunicatie tot en met detailhandel: bedrijven gebruiken klantgegevens om een waardevollere persoonlijke relatie met klanten op te bouwen. Uit onderzoek blijkt echter dat maar iets meer dan de helft van de respondenten (52 procent) de voorkeur geeft aan een klantenservice die op maat personaliseert, terwijl bijna de helft van de consumenten wantrouwig is over de manier waarop hun gegevens worden gebruikt.

In het onderzoek wordt vooral duidelijk dat consumenten een snelle en moeiteloze ervaring willen. En bedrijven die zich extra inspannen om aan deze verwachtingen te voldoen, worden beloond. Consumenten zijn meer geneigd om na een positieve ervaring diensten aan te bevelen via mond-tot-mondreclame of om recensies te schrijven.

Dit rapport geeft inzichten in, en richtlijnen voor de manier waarop in het gehele bedrijf 'best practices' zijn in te voeren om succes te garanderen en de loyaliteit te stimuleren.

Over het onderzoek

Het onderzoek in opdracht van Verint Systems werd in juli en augustus 2015 uitgevoerd in samenwerking met Opinium Research LLP, een onderzoeksbureau in het Verenigd Koninkrijk. 18.038 consumenten zijn hiervoor geïnterviewd in de volgende landen: Duitsland (2006), Frankrijk (2001), Nederland (2002), Polen (2001), Verenigd Koninkrijk (2004), Zuid-Afrika (2010), VS (2007), Australië (2007) en Nieuw-Zeeland (2000). Het onderzoek werd online uitgevoerd, in de taal van het land, en de respondenten werden aangemoedigd om deel te nemen.

¹ BCG Perspectives: 'Leveraging the Loyalty Margin: Rewards Programs That Work', 21 april 2014.
(https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_transportation_travel_tourism_leveraging_loyalty_margin_rewards_programs_work/#chapter1)

1. Terug naar de basis

Wat zorgt ervoor dat een ervaring prettig is voor een groep? Het is een kwestie van snelheid en gemak

Iedereen begrijpt dat klantenservice van essentieel belang is voor het succes van een bedrijf. Uit ons onderzoek blijkt dat 89 procent van de respondenten zegt dat goede service hen een positiever gevoel geeft over een merk. Terwijl slechts elf procent zegt dat de manier waarop ze worden behandeld, geen invloed heeft op hun houding tegenover een bedrijf. Over de gehele wereld hebben organisaties lange discussies gevoerd over het vinden van de winstgevende sleutel tot klantloyaliteit. Om die sleutel te ontdekken, is het belangrijk om uit te vinden wat voor klanten belangrijk is. Met de verzamelde informatie kunnen bedrijven een voorsprong nemen op het gebied van klantenservice.

Het meest cruciale aspect van hedendaagse dienstverlening is snelheid. In de onderzochte landen heeft gemiddeld bijna de helft het gevoel dat bedrijven die verzoeken snel afhandelden, een betere ervaring bieden dan andere. De hoogste score hiervoor werd behaald in Nieuw-Zeeland (58 procent), op de voet gevolgd door Zuid-Afrika (55 procent). Het werd echter als minder belangrijk gezien in Frankrijk (32 procent) en in Nederland (36 procent).

De armslag, houding en vaardigheden van medewerkers scoren ook hoog. Zo geeft bijvoorbeeld 29 procent er de voorkeur aan dat een servicemedewerker ook beslissingen kan nemen zonder met de manager te overleggen. Zuid-Afrika loopt hiermee aan kop met 42 procent,

Frankrijk sluit de rij met net vijftien procent – wat op een opvallend verschil tussen deze regio's wijst. Op de vraag om na te denken over een recente, positieve ervaring en waarom deze beter was dan andere, noemt bijna een derde (dertig procent) dat het bedrijf zijn/haar probleem en geschiedenis begrijpt. Hogere scores waren er in Nieuw-Zeeland (39 procent), gevolgd door Zuid-Afrika (37 procent). In Nederland en Duitsland maakte men zich minder zorgen over dit aspect (respectievelijk 23 en 24 procent).

Nogal verontrustend is, dat uit ons onderzoek blijkt dat bijna een op de vijf consumenten (achttien procent) zegt dat hij/zij recentelijk geen goede klantenervaringen heeft gehad. Dat cijfer stijgt tot een op de drie in Frankrijk, wat erop wijst dat er heel wat ruimte voor verbetering is.

Ons onderzoek wijst op het belang van fundamentele zaken: een snelle en moeiteloze ervaring creëren, waarbij de vraag van de klant snel wordt opgelost. Vier van de vijf respondenten (81 procent) benadrukken dat hun belangrijkste zorg is, dat ze een antwoord krijgen op hun vragen. Verrassend genoeg wil slechts negentien procent dat bedrijven weten hoe ze zich voelen en dienovereenkomstig reageren. Door een makkelijk te navigeren service aan te bieden, ondersteund door goed geïnformeerd personeel en efficiënte processen, kunnen organisaties de basis leggen voor een positieve klantenervaring.

Als u denkt aan een recente positieve ervaring die u met een bedrijf had, waardoor was die ervaring dan beter dan uw ervaringen met andere bedrijven? (Gebaseerd op wereldwijde antwoorden)

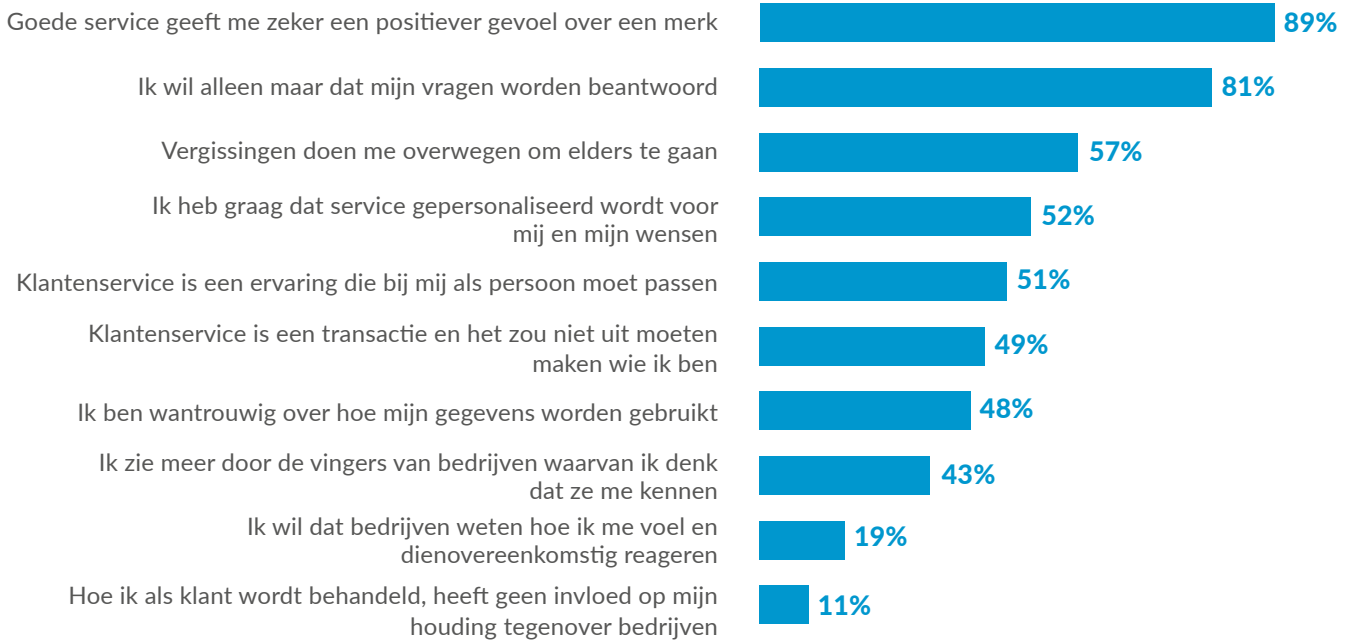


Hoe persoonlijk moet u worden?

We leven in een tijd waarin gegevens zorgen voor een meer gepersonaliseerde en doelgerichtere klantenservice. Het onderzoek onthult echter een aantal andere perspectieven. Slechts iets meer dan de helft van de respondenten volwassenen (52 procent) heeft graag dat de klantenservice hun wensen personaliseert. In Polen lijkt dat het belangrijkste te zijn (72 procent), gevolgd door Zuid-Afrika en Nieuw-Zeeland (59 procent). De laagste score was voor het Verenigd Koninkrijk met 37 procent.

Als we de leeftijd bekijken, wordt deze trend aangevoerd door babyboomers van 65 jaar en ouder, en in meer dan zes van de negen onderzochte landen kan vijftien procent van andere leeftijdsgroepen zich hierin vinden. Deze categorie Silver Shoppers² is voor bedrijven een steeds belangrijker groep aan het worden om tevreden te houden. Onderzoek van Synchrony Financial³ onthult dat vier van de vijf detailhandelaren bijna vijftig procent van hun verkoop toeschrijven aan alleen de babyboomers.

Mate waarin consumenten het eens zijn met de volgende stellingen. (Gebaseerd op wereldwijde antwoorden)



Terwijl 51 procent vindt dat de klantenservice-ervaring bij hen als persoon moet passen, vinden ze het minder belangrijk dat bedrijven hun huidige gevoelens kennen en dienovereenkomstig reageren. 43 procent van de respondenten geeft echter toe dat als bedrijven vergissingen begaan, ze het meer door de vingers zien van die bedrijven, die ze het gevoel geven hen te begrijpen. De resultaten tonen een duidelijke noodzaak om het juiste evenwicht te vinden tussen gepersonaliseerde service en privacy om langdurige en meer winstgevende relaties te creëren.

Hoewel merken tegenwoordig in staat zijn om gericht en sterk gepersonaliseerd te communiceren, blijkt uit onze studie dat consumenten in werkelijkheid alleen maar willen dat de klantenservice eenvoudiger wordt. Maar om zo'n ongedwongen klantenervaring te kunnen bieden en dienovereenkomstig en gepast te kunnen personaliseren, moeten merken achter de schermen hard werken om de behoeften van hun klanten en hun voorbije aankopen samen te voegen en te begrijpen. Deze gegevens verzamelen en gebruiken, moet op een verantwoorde manier gebeuren en met toestemming en steun van de klant, want het onderzoek toont aan dat de consument bezorgd is over betrouwbaarheid en transparantie.

² Bloomberg: 'Aging Boomers Stump Marketers Eyeing \$15 Trillion Prize', september 2013 (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-17/aging-boomers-befuddle-marketers-eying-15-trillion-prize>)
³ Synchrony Financial: 'Balancing Multi-Generational Retail Strategies', 2014 (https://www.synchronyfinancial.com/8131_SYN_MultiGenWP.pdf?cmpid=OGOLABUS_NEO_OLA_0000549)

Vertrouwen en gezond verstand als het gaat om gegevens verzamelen

De bevindingen van ons onderzoek onthullen dat bijna de helft van de consumenten wantrouwig is over hoe hun gegevens worden gebruikt. Het is echter interessant om op te merken dat er belangrijke regionale verschillen zijn. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland zijn de meeste zorgen (respectievelijk 63 en 61 procent), in Polen de minste (28 procent). Hoewel in alle landen de consument wil dat bedrijven tegemoetkomen aan zijn/haar specifieke behoeften en in wezen de service personaliseren, moeten bedrijven garanties geven over gegevensbeveiliging, vooral in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Het komt erop neer dat de mentaliteit bij bedrijven moet veranderen en dat de potentiële voordelen voor klanten duidelijk moeten worden gecommuniceerd en bewezen.

De afgelopen vijf jaar is er grote vooruitgang geboekt op het gebied van het verzamelen en analyseren van 'big data'. Kennis die nergens meer ingezet is dan alleen bij de rechtstreekse behandeling van de klant. Om een voorbeeld te noemen: O2 in het Verenigd Koninkrijk gebruikt geolocatiegegevens voor zijn Priority Moments-service. Dit is een loyaliteitsprogramma dat financiële besparingen oplevert voor lokaal relevante klanten. Daardoor stegen de klanttevredenheid en aanbevelingen opvallend, waardoor het merk miljoenen nieuwe klanten verwierf, terwijl het miljoenen bespaarde door het terugdringen van het aantal verloren klanten.⁴ Dit veranderde de marketingdynamiek van eenrichtingsverkeer in een wederkerige, symbiotische relatie. Maar de bereidheid van klanten om hun persoonlijke gegevens te laten gebruiken, maakt van transparantie en betrouwbaarheid belangrijke issues.

Als we ons onderzoek bekijken in verband met de vraag welke dienstverlener de meest eerlijke en transparante is bij de behandeling van klanten, waren banken (26 procent) de meest populaire keuze, gevolgd door verzekeringsmaatschappijen (achttien procent). Banken scoren ook het hoogst als het gaat om vertrouwen in het beveiligen van gegevens (43 procent), en dit was in alle landen de norm. Banken werken vanzelfsprekend hard om het vertrouwen van de klant te winnen. Waarschijnlijk worden deze statistieken echter ook verklaard doordat de consument geneigd is te verwachten dat banken hogere normen voor de beveiliging van persoonlijke informatie in acht nemen dan andere dienstverleners – eenvoudigweg doordat ze gevoelige gegevens bewaren.

In het algemeen vertrouwt een op de vijf consumenten (twintig procent) geen enkele dienstverlener om zijn/haar gegevens te beveiligen, vooral in het Verenigd Koninkrijk en in Frankrijk, waar die bezorgdheid oploopt tot dertig procent. Deze landen, samen met Duitsland, kennen de grootste terughoudendheid en het meeste wantrouwen tegenover dienstverleners. Dit suggereert duidelijk dat er meer moet gebeuren in alle sectoren om de perceptie van de consument te verbeteren over hoe gegevens worden verzameld en gebruikt. Bedrijven moeten zich meer inspannen om aan te tonen dat consumenten voordeel hebben bij een slim en verantwoord gebruik van hun gegevens.

Maar ondanks deze zorgen, erkennen en belonen consumenten een goede dienstverlening.

⁴ Cherry London: 'O2 Establishing What Your Customers Want', december 2014 (<http://www.cherrylondon.com/our-work/o2/>)

De extra inspanning wordt beloond: hoe belangrijk is klantgerichtheid voor het winnen van vertrouwen en een goede klantenservice?

Voor alle dienstverleners geldt dat het vruchten afwerpt om de tijd te nemen en zich in te spannen om de klantverwachtingen te overtreffen. Ons onderzoek toont aan dat drie op de vijf klanten zeggen dat ze het aan hun vrienden en familie vertellen als ze een goede klantenservice-ervaring hebben meegemaakt, waarbij het bedrijf een extra stap zette. Dit stijgt tot 64 procent onder de respondenten die aangeven dat goede service hen een positiever gevoel over een merk geeft. Dit is veel hoger dan wat uit het onderzoek 'Service is the New Marketing' van Verint uit 2012 blijkt. Hier kwam uit dat slechts 24 procent van de respondenten hun vrienden en familie vertelt over ervaringen met dienstverleners.⁵ De afgelopen jaren zijn klanten zich steeds meer gaan uitspreken. Dit was in het bijzonder duidelijk in Zuid-Afrika (79 procent), gevolgd door Nieuw-Zeeland (75 procent). Franse respondenten zijn echter minder geneigd om hun vrienden en familie te vertellen over hun ervaringen (48 procent), een regionale trend die ook in de sociale media blijkt.

Uit de studie van 2012 bleek ook dat krap vijf procent van de consumenten over de gehele wereld positieve en negatieve ervaringen met merken op Twitter bespreekt. Maar dit jaar is dit percentage wereldwijd gestegen tot zeventien procent – het gaat dan wel om alle sociale media. Interessant is, dat volgens een rapport van The Northridge Group, Inc.⁶ in de Verenigde Staten meer dan twee keer zoveel consumenten gebruik maakt van sociale media als hun belangrijkste kanaal om zowel commentaar te geven (acht procent), vragen te stellen (zeven procent) en klachten in te dienen (zes procent), als voor het oplossen van problemen (twee procent). Dit onderzoek onthult ook dat een derde van de consumenten die sociale media gebruiken voor klantenservice, zegt dat de kanalen niet aan de verwachtingen voldoen. Aangezien steeds meer klanten gebruik maken van sociale media om contact te leggen met merken, moet dit worden opgepakt.

Bovendien worden internetgebruikers nu waarschijnlijk meer beïnvloed door de dingen die ze zien op sociale media. Epsilon⁷ stelde onlangs vast dat Facebook het invloedrijkste platform voor sociale media is. Twitter scoort ook hoog, maar alleen voor Generatie Y (18-34 jaar). Dit laat zien hoe belangrijk het voor dienstverleners is om niet alleen op die kanalen aanwezig te zijn, maar ook om alles te proberen en te doen wat ze kunnen om klanten aan te moedigen om hun positieve ervaringen te posten. Organisaties moeten op dit gebied hun inspanningen vergroten als ze succes willen hebben, en profiteren van het rimpeleffect dat een druppel in de zee van digitale klantaanbevelingen veroorzaakt.

Wanneer een bedrijf een extra service-inspanning levert om de loyaliteit van de consument te versterken, blijkt dat twee op de vijf klanten een positieve recensie schrijven en dat meer dan een kwart zich aanmeldt bij het loyaliteitsprogramma van het bedrijf. Deze bereidheid van consumenten om positieve recensies te schrijven, kan voor een merk onvoorstelbaar lucratief zijn. BrightLocal heeft ontdekt dat 88 procent van de consumenten onlinerecensies evenveel vertrouwen als persoonlijke aanbevelingen.⁸ Het biedt bedrijven concurrentievoordeel als ze deze consumenten aanmoedigen om een review te schrijven na een uitzonderlijke service. Bovendien zou een kwart van die respondenten na een extra service-inspanning de dienst verlengen of upgraden, zelfs als deze niet de goedkoopste optie is.

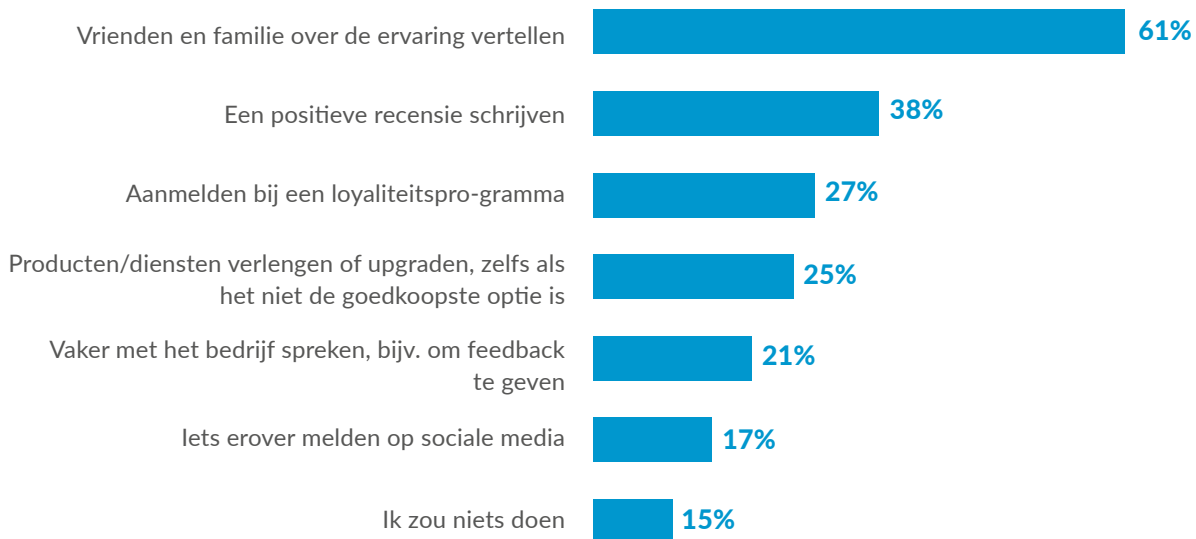
⁵ Verint: 'Service is the New Marketing', november 2012

⁶ The Northridge Group: 'The State of Customer Service Experience 2015 Report', augustus 2015 (<http://www.northridgegroup.com/The-State-of-Customer-Service-Experience>)

⁷ Epsilon: 'Digital Shopping Tool Impact Study 2015', juli 2015 (<http://pressroom.epsilon.com/new-study-from-epsilon-reveals-impact-of-social-and-mobile-in-deconstructing-the-shopper-journey/>)

⁸ BrightLocal: 'Local Consumer Review Survey 2014', juli 2014

Wat klanten wereldwijd het waarschijnlijkst doen na een klantervaring waarvoor bedrijven een extra inspanningen leveren. (Gebaseerd op wereldwijde antwoorden)



In sommige gevallen werden consumenten ertoe aangezet om hun positieve ervaring met de media te delen. Zo stuurde de Britse bank First Direct bloemen naar een klant in verband met een sterfgeval, nadat deze had verteld over haar verlies. Ze was zo geroerd door dit gebaar, dat ze zich niet in kon houden en het aan anderen vertelde, waarna een Britse nationale krant, *'The Daily Telegraph'*, erover schreef.⁹

Over de gehele wereld hechten consumenten meer belang aan de fundamentele diensten van een klantenservice: snelle en klantgerichte hulp. Dit moet een mantra worden voor organisaties die bezig zijn

de fundering te leggen voor hun klantenservice. Digitale personalisatie van de service voor betere klantinteractie roept echter vragen op over gegevensgebruik en verantwoordelijkheid. Organisaties hebben verschillende manieren om dit effectief te communiceren en te delen met de consument. Dit vertrouwen opbouwen door goede, proactieve service is het geheim om klantloyaliteit te cultiveren en om potentieel lucratieve aanbevelingen op wereldwijde digitale en sociale platforms te krijgen.

⁹ The Daily Telegraph: 'First Direct Kindly Sent Me Flowers After Telling Them of a Bereavement', juni 2014 (<http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/money-saving-tips/jessicainvestigates/10881280/First-Direct-kindly-sent-me-flowers-after-telling-them-of-a-bereavement.html>)

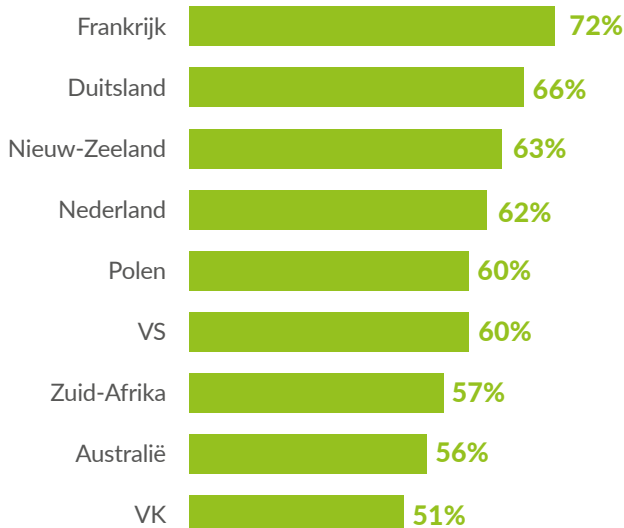
2. Klantenbetrokkenheid onder de microscoop

Wereldwijd klantenbehoud

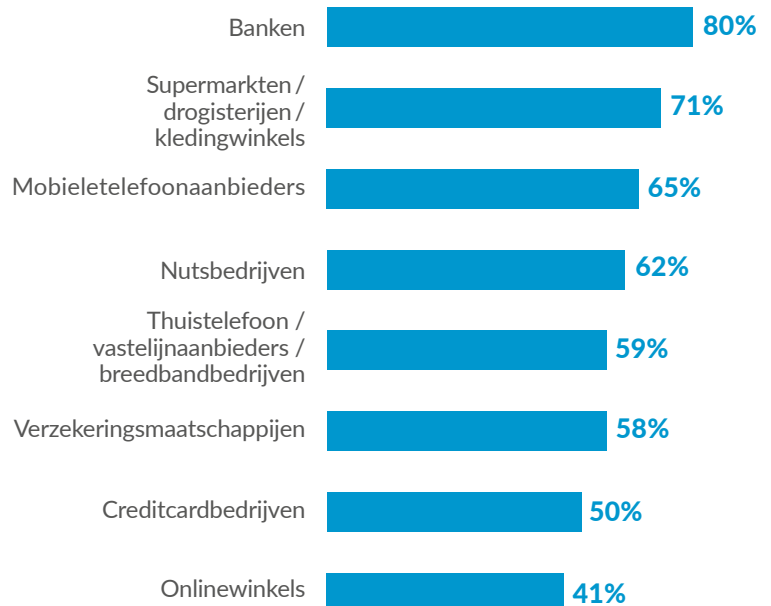
Uit ons onderzoek in de negen onderzochte landen bleek, dat gemiddeld 61 procent van de klanten al meer dan drie jaar bij hun huidige dienstverlener (voor elke sector) is. Loyaliteit op lange termijn is het hoogst in Frankrijk en in Duitsland, waar respectievelijk 72 en 66 procent van de klanten drie jaar of langer bij hun huidige dienstverlener is.

Als we dit verder onderverdelen per sector, toont het onderzoek aan dat klanten ertoe neigen om langer bij hun bank te blijven dan bij andere dienstverleners. Gemiddeld zijn vier van de vijf volwassenen (tachtig procent) in de negen onderzochte landen al meer dan drie jaar bij hun bank. De loyaliteit aan banken is het hoogst in Nederland (87 procent) en in Nieuw-Zeeland (86 procent). Dit kan worden verklaard doordat consumenten er gewoonlijk tegenop zien om van bank te veranderen, of door logistieke problemen van verschillende aard om van dienstverlener te veranderen.

Het wereldgemiddelde voor klanten die al meer dan drie jaar bij hun dienstverlener zijn.



Het wereldgemiddelde voor klanten die meer dan drie jaar bij dienstverleners blijven.



Wereldwijd en in verschillende sectoren blijft gemiddeld veertien procent van de klanten minder dan twee jaar bij hun dienstverlener. Dit wijst op het blijvende risico van klantverloop. Zoals Emmett en Mark Murphy¹⁰ in hun boek 'Leading on the Edge of Chaos' schrijven, kan het werven van nieuwe klanten een organisatie ongeveer vijf keer meer kosten dan het behouden van bestaande klanten. Organisaties moeten zich richten op langere retentieperioden om de druk die het werven van nieuwe klanten met zich meebrengt, te verlagen.

¹⁰ Emmett and Mark Murphy: 'Leading on the Edge of Chaos', 2008 (<http://www.slideshare.net/nenevinay/leading-on-the-edge-of-chaos-presentation>)

Waarom stappen klanten over?

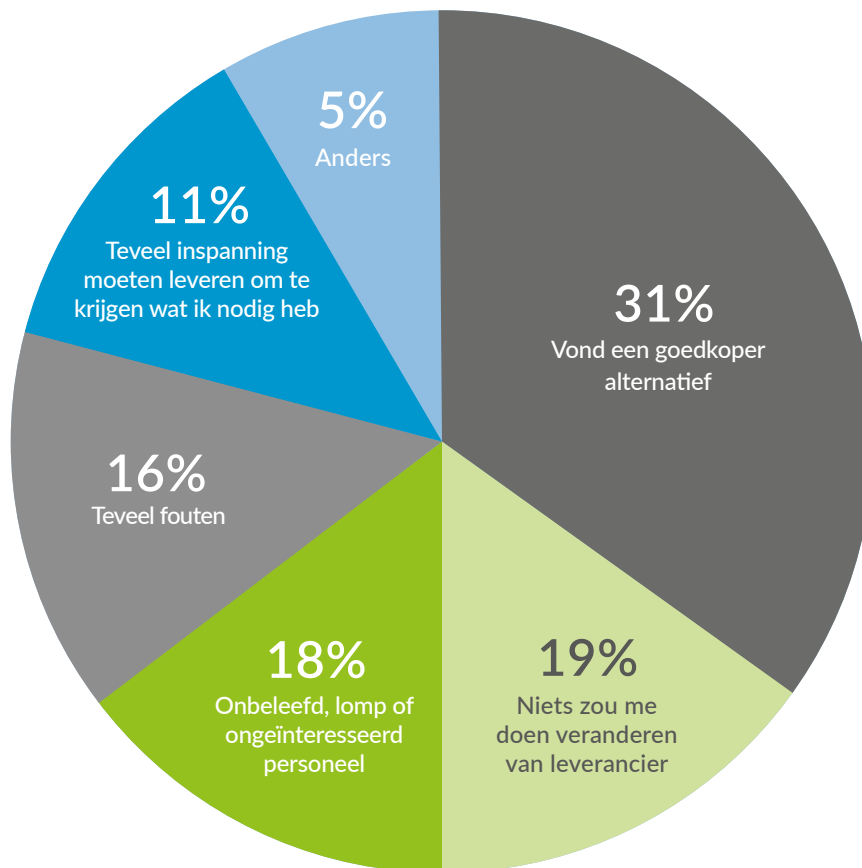
Klantverloop is een altijd aanwezige dreiging en onderzoek onder klanten die van dienstverlener veranderen, toont aan dat hun hoofdmotivatie het vinden van een goedkoper alternatief is (31 procent). Aangezien dit een tamelijk laag percentage is, kunnen we daaruit de conclusie trekken dat consumenten zich in het algemeen niet zo druk maken over de prijs.

Uit ons onderzoek blijkt dat de vaardigheden en de persoonlijkheid van de vertegenwoordigers van de klantenservice ook invloed hebben op klantloyaliteit. Te benadrukken specifieke frustraties van consumenten zijn: onbeleefd, lomp of ongeïnteresseerd personeel (achtien procent,) en

er worden te veel fouten gemaakt (zestien procent). In supermarkten, drogisterijen en kledingwinkels (detailhandel) is meer dan een kwart van de consumenten voldoende gefrustreerd over onbeleefd personeel om te veranderen van winkel. Dit is de hoogste score van alle sectoren. Banken moeten zich echter meer zorgen maken over fouten, omdat dit voor bijna een kwart (22 procent) van de consumenten reden is om van dienstverlener te veranderen – de hoogste score van alle onderzochte sectoren.

Binnen de verschillende sectoren zijn er altijd verschillende barrières die ervoor zorgen dat iemand van dienstverlener verandert. Het is echter duidelijk dat als aspecten van de klantenservice niet optimaal zijn, consumenten bereid zijn om elders te kopen.

Wat levert voor consumenten voldoende frustratie op om naar de concurrentie te gaan?



3. De gamechanger: wat spoort aan tot loyaliteit?

De fundamentele zaken op orde krijgen

Het onderzoek van Verint toont aan dat als het om service gaat, snelheid en gemak de topprioriteiten van de consument zijn. Ze willen dat vragen bij het eerste contact, en snel worden opgelost. Het is dus belangrijk dat er volledige en realtime informatie over klanten binnen handbereik van de medewerker is. Die moet in elk contactkanaal systematisch aanwezig zijn. Of klanten nu contact leggen via sociale media, online of videochat, dan wel telefonisch of via e-mail of sms, medewerkers moeten snel kunnen reageren en daarvoor beschikken over de middelen om dat effectief te doen.

Consumenten meerdere contactmogelijkheden bieden, is niet simpelweg een kwestie verschillende communicatiekanalen openzetten. Merken moeten nadenken over welke methode in een bepaalde context en situatie geschikt is. Bijvoorbeeld: het is onwaarschijnlijk dat iemand die de klantenservice belt met een klacht, een verkooppraatje zal waarderen, maar hij/zij kan dit wellicht wel waarderen per e-mail nadat het probleem is opgelost.

Betrokkenheid en ondersteuning van medewerkers

Zaken fundamenteel op orde krijgen, begint bij de garantie dat personeel dat rechtstreeks met klanten communiceert, de kennis en vaardigheden heeft om vragen of klachten naar tevredenheid af te handelen. Een volledig overzicht van de klanten en hun gegevens is belangrijk, maar het is ook een kwestie van voldoende training en ondersteuning van medewerkers, zodat ze zelf beslissingen kunnen nemen in plaats van alles met hun managers moeten overleggen.

Bedrijven moeten garanderen dat iedere medewerker – zowel aan de balie als in de backoffice – deze klantgerichte cultuur volledig omarmt. Het heeft geen zin om veel tijd te investeren in het installeren van achtergrondprocessen als het personeel er niet in slaagt om goede service te leveren. Personeel bij het werk betrekken en luisteren naar hun feedback, heeft rechtstreeks invloed op de klantervaring. Zoals Richard Branson van Virgin zegt: “Als jij voor je personeel zorgt, zorgt je personeel voor je klanten. Zo eenvoudig is dat.”

Het Apple-effect

Veel klanten worden aangetrokken door de kwaliteit van het product. Van de bedrijven waar respondenten het meest loyaal aan zijn, zegt een op de vijf dat dit zo is, omdat ze houden van het product- of het serviceaanbod van dat bedrijf. Die score is het hoogst onder 18- tot 24-jarige respondenten, van wie 27 procent voor deze optie kiest. Daarom is het geen verrassing dat Apple weer, en voor de vijfde opeenvolgende keer, tot 'The World's Most Valuable Brand' werd bekroond, volgens Forbes.¹¹

¹¹ Forbes: 'The World's Most Valuable Brands', mei 2015 (<http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>)

4. Regels voor het behoud van klanten

Om een voorsprong te nemen op het gebied van klantenservice, zijn dit de regels voor customer engagement.

- **Voldoe aan de behoeften van de klant** – voorzie de organisatie van de juiste informatie, tools en processen om de snelle service te leveren, waar de klant om vraagt.
- **Zorg voor een moeiteloze ervaring** – begrijp de klant en gebruik die kennis om telkens het juiste niveau van gepersonaliseerde service te leveren.
- **Maak het makkelijk om contact te leggen** – bied de klant een brede keuze aan contactmogelijkheden met de organisatie om flexibiliteit te bieden en te voldoen aan de eisen van een breed klantenbestand.
- **Vertrouw niet op kortingen en loyaliteitsprogramma's** – gemiddeld zegt slechts acht procent dat aanbiedingen en beloningen hen daadwerkelijk loyaler maakt.
- **Wees open en transparant met de klant over het gebruik en de beveiliging van hun gegevens** – laat hen weten hoe dat helpt om een betere klantervaring te bieden.
- **Lever een extra inspanning** – gedenkwaardige ervaringen kunnen zich terugbetalen en worden beloond doordat voorstanders van het merk erover vertellen aan vrienden en familie, posten op sociale media en positieve recensies schrijven.

5. Acht stappen voor het succesvol implementeren van regels voor customer engagement

Jeremy Cox, hoofdanalist bij Ovum en expert in klantbetrokkenheid, heeft acht stappen opgesteld voor de invoering van customer engagement.

Bedrijven moeten zich voortdurend aanpassen aan de klant om te reageren op het snel evoluerende gedrag van klanten, en om relevant te blijven.

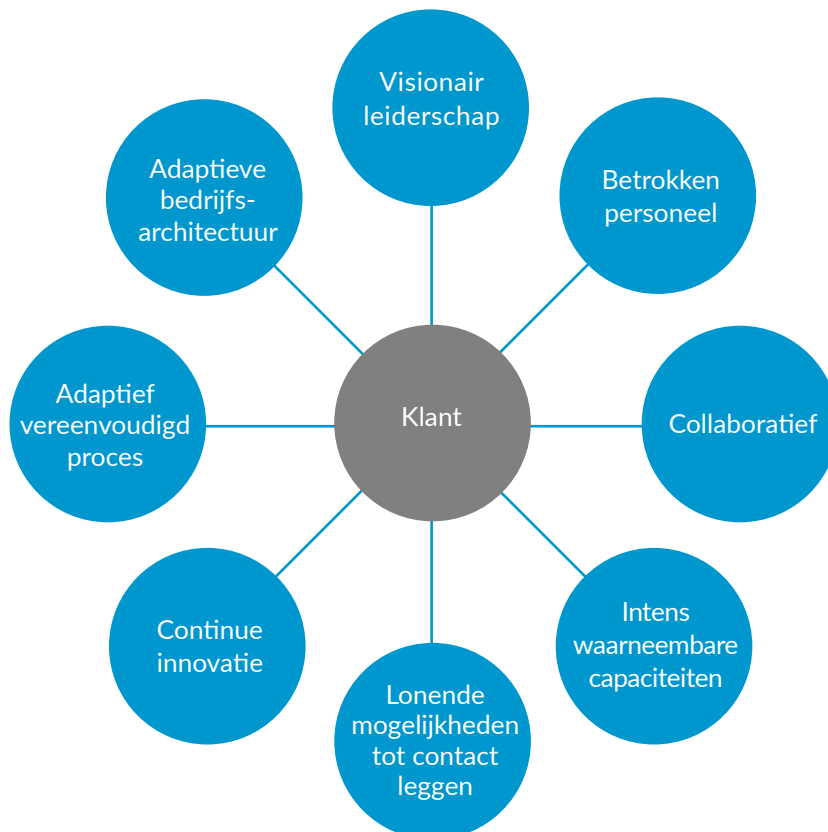
Uiteindelijk is de grootste commerciële uitdaging voor elke onderneming: voortdurend relevant blijven voor de klanten die ze wil bedienen en behouden. De regels voor customer engagement vergen meer dan een eenmalige inspanning. Om succes te hebben, moet elke onderneming haar klanten aanvoelen, op hen reageren en zich aan hen aanpassen.

Tegenwoordig verwachten klanten veel meer op het gebied van service. Zoals uit dit onderzoek blijkt, betekent dit dat bedrijven een stevig fundament moeten leggen en dat organisaties zich optimaal moeten richten op de klant door resultaten te leveren, die de klant wil en waardeert. Opdat deze aanpak werkt, moet elke organisatie – ongeacht de sector – de capaciteit realiseren voor klantcontact via verschillende kanalen; dat wil zeggen: het vermogen om een uitstekende en relevante ervaring te bieden via elk digitaal kanaal of iedere menselijke interactie.

Het nakomen van beloften vereist van een organisatie een brede coherentie en coördinatie. Klanten maakt het niet uit hoe een bedrijf is georganiseerd – zij willen de antwoorden die ze nodig hebben zo snel en makkelijk mogelijk krijgen via de communicatiemethode van hun keuze.

De term 'loyaliteit' kan worden vervangen door 'ambassadeurschap'. Klanten worden ambassadeurs als hun ervaringen met een organisatie positief zijn en ze erop vertrouwen dat het bedrijf hun belangen ter harte neemt. Bedrijven die klanten puur zien vanuit een transactieperspectief en alleen hun eigen belangen ter harte nemen, slagen er niet in om ambassadeurs te werven. Door de komst van vergelijkende websites en toegenomen regulering om makkelijker van dienstverlener te veranderen, blijven zulke bedrijven het risico van klantverlies lopen.

Om de regels voor customer engagement in te voeren, moeten bedrijven acht belangrijke kenmerken integreren.



Om het de eerste keer meteen goed te doen en het toepasselijk te maken, is makkelijker gezegd dan gedaan. Maar om de regels in de praktijk te brengen, moet het bedrijf als een eenheid optreden. Ovum heeft acht belangrijke kenmerken geïdentificeerd, die effectief moeten worden geïntegreerd. Dit is een complexe zaak die vraagt om een belangrijke transformatie.

1: Visionaire leiding die de organisatie richt op de klant en de resultaten.

- CEO en directieteam bepalen de agenda en een doelstelling die echt op de klant gericht is.
- De CEO ondersteunt, faciliteert en benut de klantgerichte inzet van medewerkers.
- Waarden en transparantie zijn van belang om loyaliteit te cultiveren.
- Een organisatie stemt beloningen, de belangrijkste prestatie-indicatoren (Key Performance Indicators) en statistieken op elkaar af om het gewenste gedrag van de medewerkers te stimuleren.

2: Betrokken personeel is van essentieel belang voor het respectvol omgaan met klanten.

- De band tussen de betrokkenheid van de medewerkers en de mate van klanttevredenheid is al lang erkend.
- Een sterke doelgerichtheid en geloof in de waarde van het eigen werk, evenals steun voor persoonlijke ontwikkeling zijn van essentieel belang.
- Zelfredzame en betrokken medewerkers lossen de problemen van klanten beter op zonder te moeten terugvallen op een lange hiërarchische keten. Zoals uit dit onderzoek blijkt, is een snel en relevant antwoord aan klanten van groot belang.
- Ontwikkel een effectief 'Voice of the Employee'-programma (VoE) om de moraal te bepalen en barrières voor de betrokkenheid van medewerkers te identificeren.
- Neem medewerkers in dienst, die enthousiast zijn als het gaat om klanten, die iets van zichzelf willen inbrengen en die de emotionele intelligentie hebben om te zorgen voor positieve interacties met klanten.

Een verandering in de houding van mensen, aanpassing van hun vaardigheden en emotionele intelligentie om te begrijpen wat de klant probeert te bereiken, en op de meest gepaste manier te reageren. Bedrijven zetten processen en technologie in om klantgerichte resultaten te bevorderen.

3: Krachtige samenwerking en snelle toegang tot relevante expertise.

- Routineverzoeken kunnen de meeste medewerkers wel afhandelen, maar voor complexere vragen is snelle toegang tot relevante expertise van essentieel belang.
- Veranker geïntegreerde samenwerkingstools, zoals Enterprise Social Networking (ESN), in klantprocessen.

4: Intens waarnemen en begrijpen zijn essentieel om relevante interacties met klanten te garanderen.

- Gebruik van realtime, voorspellende analyses in combinatie met historische gegevens van de klant kunnen van vitaal belang zijn om vervolghandelingen te ondersteunen, waarmee klantvragen snel worden opgelost. Relevante kennis en contentmanagementsystemen (CMS), ondersteund door voorspellende analyses, lossen de vraag van de klant sneller op en verbeteren de klantervaring.
- Een multichannel 'Voice of the Customer'-programma (VoC) is een essentieel feedbackmechanisme met een gesloten lus. Hierdoor is een organisatie in staat om alle open kwesties snel op te lossen en om zwakke plekken in de geboden klantervaring te identificeren. Sentimentanalyses van op sociale media tot uitdrukking gebracht klantgedrag behoren daar ook toe.

5: Creëer multichannelmogelijkheden voor klantcontact om de beloften van het merk na te komen.

- Om een consequente, relevante en wederzijds lonende klantervaring te bieden, moeten organisaties service via meerdere kanalen leveren.
- Creëer niet zomaar een nieuw kanaal, maar stem elk kanaal af op de andere kanalen en zorg ervoor dat de organisatie een consistent serviceniveau levert.

6: Ontwikkel continue innovatie als competentie.

- In het Verenigd Koninkrijk heeft winkelketen John Lewis Partnership (JLP) een incubatieprogramma en competitie opgezet, waardoor medewerkers en partners de technologieën die de beste klantervaring bieden, identificeren.
- First Direct voert in het Verenigd Koninkrijk voortdurend de ranglijsten over klanttevredenheid aan. Deze Britse bank voor particulieren werft en selecteert voor zijn klantcontactcentra mensen met de emotionele volwassenheid om een relatie met klanten op te bouwen, en hen te helpen om hun doelen te bereiken.

7: Ontwikkel complete processen, zodat medewerkers via meerdere kanalen relaties met klanten kunnen opbouwen, en om afstemming en samenhang binnen de gehele organisatie te cultiveren.

- Ontwerp vanuit de klant geredeneerd, niet vanuit het product, en ontwikkel zo klantvriendelijke processen die frictie tot een minimum beperken en de oplossingssnelheid maximaliseren.
- Klanten kunnen ook zeer onvoorspelbaar zijn, daarom moeten processen eenvoudig zijn aan te passen om oplossingen voor complexe verzoeken te faciliteren.

8: Een adaptieve bedrijfsarchitectuur.

- Veel grotere organisaties worden niet alleen geremd door de legacy-systemen, maar ook door een geërfde manier van denken. De bedrijfsarchitectuur moet duidelijk inzicht geven in de strategische doelen van de onderneming en garanderen dat het bedrijf en de IT-architectuur volledig op elkaar zijn afgestemd.
- Bedrijven zetten steeds vaker cloudgebaseerde communicatiesystemen in. Een zinvolle ontwikkeling, omdat dit een grotere flexibiliteit biedt en mogelijkheden om te experimenteren met nieuwe, klantgerichte methoden.

Zoals we kunnen zien, vraagt het in praktijk brengen van bovenstaande regels voor customer engagement om een organisatiebrede transformatie. Uiteindelijk komt het altijd weer neer op leiderschap. In deze wereld vol met zelfredzame klanten moeten de leiders leiden – en niet eisen.

Conclusie

Ons onderzoek toont aan dat klanten 'gewoon' eenvoudige interacties met hun dienstverleners willen en dat hun vragen elke keer meteen worden beantwoord. Er blijkt ook uit dat een 'gepast' gepersonaliseerd serviceniveau eveneens belangrijk is om ervoor te zorgen dat klanten blijven terugkomen. De regels voor customer engagement stellen niet koste wat het kost de personalisering voorop – ze gaan meer over het makkelijker maken van het leven van consumenten. Hoewel mensen vandaag de dag op hun hoede zijn voor al te vriendelijke merken, hebben ze geen geduld met bedrijven die de basis niet eens op orde hebben. Dit betekent dat een merk hard moet werken om het evenwicht tussen aangeboden service en klantwensen te optimaliseren en te bewaken.

De sleutel tot succes is om klanten de mogelijkheid te bieden om te communiceren met een organisatie op een manier zoals zij dat willen. De voorwaarden daarvoor zijn: de juiste tools, technologieën en bronnen. Hiermee begrijpt een organisatie de behoeften, geschiedenis en zorgen van klanten en zijn vragen snel en efficiënt af te handelen.

Op succesvolle wijze communiceren met klanten en hun loyaliteit winnen, betekent een organisatiebrede implementatie van een klantgerichte cultuur. Bovenal moeten bedrijven de juiste mensen met de juiste vaardigheden in huis halen om deze cultuur te ondersteunen om volgens de regels zaken te doen. Als er niet aan deze minimale vereisten wordt voldaan, raakt het bedrijf achterop in de markt.

Ga voor meer informatie over het verbeteren van klantbetrokkenheid naar: www.verint.com

[begrijp me]

info@verint.com

info.emea@verint.com

marketing.apac@verint.com

verint.com/ceo

twitter.com/verint

1-800-4VERINT

+31 (0) 20 799 19 00

+(852) 2797 5678

blog.verint.com

facebook.com/verint