

Klanten winnen en behouden met *klantbeleving*

Onderzoek in en naar klantbelevingsmanagement bij het MKB



COCREATIE EN KLANTBELEVING

Marcel Weber (red.)

Klanten winnen en behouden met *klantbeleving*

Onderzoek in en naar klantbelevingsmanagement
bij het MKB

Marcel Weber (red.)

Inhoudsopgave

Ter introductie	3
1. Klantbeleving in zakelijk MKB: een theoretisch perspectief	8
2. Klantbelevingsmanagement bij het MKB in NO-Nederland. Hoe staat het ermee?	23
3. De CX-liner: een klantbelevingskompas voor het MKB	33
Bijlage: de CX-liner	58
4. Loyaliteit van zakelijke klanten verhogen met gamification	69
5. Bruisende binnensteden. Binnenstadsinnovatie door middel van Living Labs	78
Begrippenlijst	85
Aanbevolen literatuur en bronnen	88
Over de auteurs	90

MARCEL WEBER

Ter introductie

We maken het allemaal dagelijks mee, we worden constant blootgesteld aan contacten met organisaties, commercieel en niet-commercieel, als leverancier of als klant, bedoeld en onbedoeld, direct of indirect. Deze contacten vormen onze percepties over die organisaties; we kunnen ze haten of mogen, er onverschillig over zijn of ons juist laten verleiden tot het doen van een transactie. We hebben dan een bepaalde beleving. In die situaties of contexten waar we deze beleving als consument, gebruiker of klant hebben, spreken we over klantbeleving.

Klantbeleving is een koepelterm voor de opgeroepen gedachten en gevoelens, bewust en onbewust, bij een (potentiële) klant over een organisatie, haar producten, diensten en processen, en hebben betrekking op hoe de klant zichzelf daarbij voelt. Merk daarbij op dat klantbeleving niet alleen wordt opgeroepen bij de directe contactmomenten met de organisatie, maar ook daarbuiten – zoals bij het zien van reclame, in gesprekken met vrienden, en dergelijke – en dat klantbeleving kan variëren in de tijd, dynamisch is: hoe we vandaag over een organisatie denken kan morgen totaal anders zijn.



Klantbeleving op zichzelf is niks nieuws: mensen hebben altijd wel iets beleefd in het gebruik van goederen en diensten of in de omgang met bedrijven. Maar in de bedrijfskunde en bedrijfseconomie is men lange tijd uitgegaan van de rationele klant, die weloverwogen, op basis van vooraf gedefinieerde criteria zijn inkopen doet. Pas in de laatste twee decennia is dan ook het besef gaan groeien dat klanten helemaal niet rationeel zijn in hun beslissingen voor het gebruik van goederen en diensten, onder andere tot uiting komend in de gedragseconomie. Klantbeleving of Customer Experience (CX) is dan ook een betrekkelijk nieuw onderwerp in de bedrijfskunde en in de marketingtheorie. De eerste baanbrekende publicatie over dit onderwerp was van de hand van Pine en Gilmore in 1999 die betoogden dat hedendaagse producten en diensten zoveel op elkaar zijn gaan lijken en slechts door prijs van elkaar zijn te onderscheiden. Elkaar beconcurreren op prijs is voor bedrijven een verloren strijd: marges slinken en op den duur leg je zelfs toe op de verkoopprijs. Om te voorkomen dat je in die spiraal terecht komt bevelen ze aan om je te gaan onderscheiden met klantbeleving. De constatering is namelijk dat klanten uit zijn op een positieve beleving in het gebruik van producten en diensten; ze zijn zelfs bereid om voor zo'n beleving een meerprijs te betalen. Klantbeleving is daarom de meerwaarde die hedendaagse bedrijven voor klanten kunnen brengen.

Na Pine en Gilmore zijn er meer publicaties op het gebied van CX verschenen, maar die lijken voornamelijk gericht te zijn op het bestuderen van de effecten van de directe interactie tussen klant en onderneming en de inzet van zaken als (winkel)interieur, bereikbaarheid, vriendelijkheid, en andere zaken waar je als onderneming direct invloed op hebt, maar vrijwel niet op de strategische klantbelevingsaspecten: wat doet het bij de klant, wat is het effect op zijn gedrag en beleving, e.d. Bovendien lijkt veel kennis te zijn ontwikkeld die betrekking heeft op grote, vaak internationaal opererende ondernemingen en nauwelijks op kleine en middelgrote ondernemingen. Ook lijkt de CX-theorie en -praktijk zich voornamelijk te richten op B2C-situaties en is er weinig tot geen aandacht voor de B2B. Tot slot, veel auteurs op het gebied van CX hanteren de zienswijze dat er uitsluitend sprake is van klantbeleving als er gevoelens van pret, plezier, opwinding, avontuur, en dergelijke worden opgeroepen. Onze ervaringen en onderzoek van enkele andere onderzoekers laten juist zien dat een aangename beleving in eerste aanleg wordt gecreëerd door te voldoen aan de verwachtingen van de klant en het de klant zo gemakkelijk mogelijk te maken. Pas als hieraan wordt voldaan staat de klant ook open voor hedonistische beleving, als pret en avontuur.

ONDERZOEK IN EN NAAR KLANTBELEVING BIJ HET MKB IN DE REGIO ZWOLLE

Deze, in de vorige paragraaf genoemde beperkingen in de klantbelevingstheorie en -praktijk waren voor ons, de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving van Windesheim, reden om onze onderzoeksfocus te leggen op klantbelevingsmanagement bij het MKB. Zoals dat met onderzoek in het hbo is bedoeld, ging de aandacht uit naar praktijkgericht onderzoek: het praktijkveld – in dit geval het MKB in de regio Zwolle – moet afnemer zijn van de onderzoeksresultaten. Vandaar dat onze onderzoeksvragen werden ingegeven door de praktijk. Vragen als: wat is klantbeleving, hoe meet je die, wat bereik je ermee, hoe moet je hieraan werken? Vragen die iedere goedbedoelende ondernemer die klantgericht wilt zijn, stelt.

WAAR GAAT DIT BOEK OVER? EEN LEESWIJZER

Dit boek, dat de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving ter gelegenheid van het symposium “Klanten Winnen en Behouden” heeft samengesteld, bevat het antwoord op een aantal van die vragen. Het is het resultaat van ongeveer twee jaren onderzoek in en naar het fenomeen klantbeleving voor en bij het MKB. Het is zowel theoretisch – met een antwoord op de vraag: wat is klantbeleving – als praktisch – hoe werk je nu aan klantbeleving – ingestoken. Het zijn afzonderlijke hoofdstukken die vaak eerder door de desbetreffende auteurs via een wetenschappelijk podium zijn gepubliceerd, maar die speciaal voor dit boek zijn ontdaan van de vele literatuurverwijzingen en op bevattelijke wijze zijn herschreven of vertaald. Daar waar we er echt niet omheen konden, worden auteurs genoemd. Wel hebben we een lijst van aanbevolen literatuur en bronnen opgenomen, zodat de lezer die iets meer achtergrond wil weten, deze ook kan achterhalen. Vanzelfsprekend zijn ook de verwijzingen in de lijst te vinden. Ook jargon is niet te vermijden. Daarom hebben we een begrippenlijst opgenomen, waarin de meest voorkomende vaktermen inzake klantbeleving terug zijn te vinden.

In hoofdstuk 1 onderzoeken Ron Journée en Marcel Weber vanuit een theoretische invalshoek de toepassing van klantbelevingsmanagement en cocreatie voor het MKB in de B2B-sector. Op basis van systematisch literatuuronderzoek naar klantbeleving stellen zij dat klantbelevingsmanagement voor bedrijven een nieuwe manier kan zijn om concurrentievoordeel te creëren waarbij tegelijkertijd meerwaarde wordt gecreëerd voor hun klanten. Ze doen dat aan de hand van een conceptueel kader die de verschillende elementen identificeert die in aanmerking moeten worden genomen voor goed klantbelevingsmanagement. Het model omvat vormen en niveaus van klantbeleving, de meetbaarheid van klantbeleving, de verwachte opbrengsten van klantbelevingsmanagement, de voorwaarden voor het opzetten en uitvoeren van klantbelevingsmanagement en de rol die klanten

hebben bij klantbelevingsmanagement. Vertrekend vanuit dit laatste aspect slaan de auteurs een brug van klantbeleving naar cocreatie met klanten, met bijzondere aandacht voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

In hoofdstuk 2 presenteert Dirk van der Laan de resultaten van de in 2014 uitgevoerde monitor met betrekking tot de adoptie en toepassing van klantbelevingsmanagement en cocreatie door het MKB in de regio Zwolle. De monitor is opgesteld aan de hand van het in hoofdstuk 1 gepresenteerde conceptuele model voor klantbelevingsmanagement. Voorts is het onderzoek gebenchmarkt met het klantbelevingsonderzoek dat de bureaus Altuition, Integron en TeleTrain al enkele malen heeft uitgevoerd onder consumenten. De resultaten maken het mogelijk om de bedoeling die een bedrijf heeft met klantbelevingsmanagement te vergelijken met de perceptie van klanten (consumenten) over deze bedoeling. Ook stellen de resultaten ons in staat om de fundamentele vraag “Wat levert klantbelevingsmanagement op?” te beantwoorden. De resultaten van het onderzoek lijken onderzoek van anderen te bevestigen in het beeld dat bedrijven van zichzelf hebben aangaande de resultaten van klantbelevingsmanagement: het bedrijf schat het effect van klantbelevingsmanagement hoger in dan klanten.

Hoofdstuk 3 is een gecomprimeerde versie van de afstudeerscriptie van oud-student Commerciële Economie, Alexander Oude Elferink, die zich heeft gericht op het ontwerpen van een quick scan, een diagnose-instrument, voor de MKB'er die de intentie heeft aan klantbeleving te gaan werken. Zijn afstudeeronderzoek in 2013 heeft geleid tot de CX-Liner, een soort kompas waarmee de ondernemer kan nagaan hoe hij ervoor staat op het gebied van klantbelevingsmanagement en waarmee hij de aspecten die verbetering behoeven kan duiden. De CX-Liner is gebaseerd op inzichten van prominente klantbelevingsexperts, al dan niet gepubliceerd in openbare werken. We verwachten dat het MKB veel baat zal hebben van de CX-Liner en zijn dan ook benieuwd naar de bevindingen.

Hoofdstuk 4 is een deelonderzoek van Michiel de Jong gericht op het toepassen van gamification voor het creëren van klantloyaliteit. Games zijn één van de meest opkomende, winstgevende en invloedrijke vormen van entertainment. Binnen deze context speelt emotie een belangrijk factor, hoe effectiever een beleving beroep doet op onze zintuigen des te effectiever en memorabel het kan zijn. De vraag achter dit onderzoek was of emoties en klantbeleving ook binnen een B2B-context een rol spelen; als hieraan wordt voldaan kan gamification ook een toepassing vinden in B2B-situaties. Om het antwoord op deze vraag te vinden wordt het inkoopproces van restaurants bij een groothandel onder de loep genomen. Aan de hand van kwalitatieve interviews is de customer

journey van de persoon, verantwoordelijk voor de inkoop van een restaurant, in kaart gebracht. Het onderzoek laat zien dat emoties wel degelijk een rol spelen, maar dat het niet gaat om de hedonistische gevoelens zoals luxe die bepalend zijn voor de aankoopbeslissingen, maar gevoelens als gemak, begrepen worden, serieus genomen worden. Voorts heeft dit onderzoek ons geleerd dat de aangewende technieken om klantbeleving in kaart te brengen veel impact hebben op het resultaat. Hoewel kwalitatieve technieken worden aanbevolen voor klantbelevingsonderzoek, moeten we vaststellen dat er vele soorten kwalitatief onderzoek bestaan.

In het laatste hoofdstuk wordt door de kenniskringleden de opzet van een recent opgestart onderzoeksproject geschetst: het verbeteren van de beleving in de binnenstad van Zwolle. Het laat zien dat het in de hedendaagse binnenstadsbeleving niet alleen draait om winkelplezier – zoals menigeen ons nog doet geloven – maar ook om aspecten als bedrijvigheid en leefbaarheid. Dit inzicht compliceert het project aanzienlijk, aangezien niet volstaan kan worden met alleen het aantrekken van (nieuwe) bezoekers, maar ook de belangen en de rol van ondernemers, bewoners en niet in de laatste plaats het gemeentelijke bestuur onder de loep moet worden genomen. Daarom wordt er gekozen voor een Living Lab-aanpak, waarin onderzoek, ondernemen en onderwijs hand in hand gaan en een plaats vinden midden in de praktijk.

VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

In de eerste plaats is dit boek bestemd voor ondernemers en managers die interesse hebben voor het fenomeen klantbeleving. Het biedt de nodige handvatten om gericht met klantbelevingsmanagement aan de slag te gaan.

Bovendien poogt dit boek ook klantbeleving voor studenten en docenten beter op de kaart te zetten, zodat ook in het onderwijs aandacht hiervoor is.

TOT SLOT

Onderzoek in het hbo vormt een van de drie hoekstenen van de activiteiten van het hoger onderwijs: onderwijs, onderzoek en ondernemen. In dit boek hebben we voornamelijk gepoogd de verbinding te leggen tussen onderzoek en ondernemen. Daarbij moet vermeld worden dat dit onderzoek slechts mogelijk was door de bereidheid en samenwerkingszin van de ondernemers uit de regio. Deze bereidheid en samenwerking bepalen dan ook de waarde van dit boek voor de lezer. Ik wens u veel leesplezier!

RON J.A. JOURNÉE EN MARCEL E.A. WEBER

1. Klantbeleving in zakelijk MKB: een theoretisch perspectief¹

INTRODUCTIE

Cocreatie met klanten is uitgroeit tot een belangrijke en nieuwe manier voor bedrijven bij open innovatie en het creëren van nieuwe producten en diensten. Cocreatie is niet sec voorbehouden aan productontwikkeling, maar kan ook gebruikt worden om nieuwe klantbeleving te creëren, aldus menig onderzoek. Waardecreatie via cocreatie en klantbelevingsmanagement is onderdeel geworden van modern marketingmanagement. Traditioneel marketingmanagement ziet klanten als rationale wezens die beslissingen voornamelijk baseren op functionele producteigenschappen en productvoordelen; in deze marketingopvatting wordt intensief gebruik gemaakt van kwantitatieve en rationele modellen. Marketing gericht op klantbeleving gaat er echter vanuit dat klanten zowel rationale als emotionele wezens zijn, die op zoek zijn naar positieve ervaringen en belevingen. Deze nieuwe stroming maakt veel gebruik van kwalitatieve modellen en inzichten uit de sociale wetenschappen. Uit onderzoeken in het afgelopen decennium blijkt dat de traditionele marketingbenadering bij veel bedrijven, en in het bijzonder het MKB, nog steeds prevaleert, ondanks steeds meer inzichten dat dit niet leidt tot een substantiële verhoging van de klanttevredenheid. Een tevreden klant is namelijk geen garantie voor loyaliteit en extra omzet en/of een groter marktaandeel. Wie de loyaliteit van klanten wil verbeteren en wil dat klanten het bedrijf daadwerkelijk gaan aanbevelen en ambassadeur worden voor de organisatie, moet nadenken over het leveren van positieve

klantbeleving. Als dit op een juiste manier wordt vormgegeven zal het grote voordelen opleveren voor het desbetreffende bedrijf.

Grote ondernemingen, zoals Coca Cola, Starbucks, Ikea en dergelijke concentreren zich meer en meer op het creëren van unieke klantbelevingen door klantbelevingsmanagement vorm te geven. Ondanks deze ontwikkelingen is wetenschappelijk onderzoek naar klantbeleving bij B2B bedrijven in het MKB beperkt; aandacht hiervoor is voornamelijk te vinden in praktijkgeoriënteerde tijdschriften of managementboeken en is gericht op de meer beheersmatige aspecten van klantbeleving, in plaats van het ontwikkelen en onderzoek naar theorieën die ten grondslag liggen aan de oorzaken en gevolgen van klantbeleving. Daardoor is weinig bekend over de zin en toegevoegde waarde van klantbelevingsmanagement in het MKB.

Daarom willen we het debat opstarten over de voor- en nadelen van klantbelevingsmanagement binnen het MKB. We doen dit aan de hand van een totaaloverzicht, verkregen met systematisch literatuuronderzoek². Om dit te doen zullen we eerst de betekenis van klantbeleving toelichten. Vervolgens ontwikkelen we een conceptueel kader dat de verschillende elementen identificeert die in aanmerking moeten worden genomen voor goed klantbelevingsmanagement. Het model omvat vormen en niveaus van klantbeleving, de meetbaarheid ervan, de verwachte opbrengsten van en condities voor het opzetten van klantbelevingsmanagement en de rol die klanten hierbij hebben. Vanuit dit laatste aspect slaan wij een brug van klantbeleving naar cocreatie met klanten, met bijzondere aandacht voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Vanuit deze inzichten komen we tot praktische toepassingen voor klantbelevingsmanagement binnen het MKB. Tot slot zullen we op basis van het literatuuronderzoek tot conclusies komen, gericht op de toepasbaarheid hiervan in de B2B sector.

KLANTBELEVING, WAT IS HET EN HOE IS HET ONTSTAAN?

Beleving is een kernbegrip afkomstig uit de fenomenologische filosofie, waarbij de mens wordt gezien als een subject dat belevingen, percepties en interpretaties ondergaat, bij gebeurtenissen in context. Beleving is hierbij niet iets concreets, maar iets subjectiefs en persoonlijks en kan zich op vele manieren manifesteren: fysiek, mentaal, emotioneel, spiritueel en zelfs virtueel. Dat beleving

¹Dit hoofdstuk is een bewerking van ons artikel "A Bonded Experience: 'Value creation as the creation of an experience, within a business relationship'" ingediend (en gepresenteerd/genomineerd) voor de Mass Customization, Co-Creation & Personalization Conference in Aalborg, Denemarken, 4 - 7 februari 2014

²Een aantal van de bestudeerde literatuur is te vinden in "Aanbevolen literatuur". Daarnaast zijn er nog tal van andere wetenschappelijke en semiwetenschappelijke bronnen geraadpleegd, zoals artikelen, conferentiepapers en webpublicaties. Zie het oorspronkelijke Engelstalig artikel.

ook in de zin van consumptie en gebruik van goederen en diensten aan de orde is, werd voor het eerst in de jaren tachtig van de vorige eeuw onderkend door onderzoekers naar consumentengedrag. Het werd toen echter gezien als een toevoeging op het bestaande denken en de heersende klantgedragsmodellen, die uitgingen van 'de homo economicus'; de rationele mens die besluiten neemt op basis van logica. Klanten werden verondersteld rationeel te kunnen beslissen en zich ook rationeel te gedragen; beleving werd gezien als iets dat klanten, die rationele verwachtingen vervuld zien worden, kunnen hebben als iets additioneels, zoals: plezier, avontuur, en dergelijke. Mogelijk dat deze visie de aandacht heeft afgeleid van onderzoekers op het terrein van klantbeleving.

Pas in de negentiger jaren ontstond het inzicht, onder andere door Bernd Schmitt, Joseph B. Pine en James Gilmore, dat beleving (de manier waarop klanten het voelen) de drijvende kracht is achter klantgedrag en -beslissingen; de economie wordt in die zienswijze bepaald door de vervulling van beleving. De meeste auteurs omschrijven klantbeleving als een persoonlijke en subjectieve respons die klanten hebben tijdens direct of indirect contact met een bedrijf. Consumenten willen iets dat hun gevoel, zintuigen en hart raakt. Pine & Gilmore stellen dat er sprake is van een geweldige beleving wanneer klanten zodanig emotioneel, fysiek, cognitief of zelfs spiritueel betrokken raken, dat ze een blijvende, onvergetelijke indruk opdoen. Klantbeleving is dus voor elk individu uniek en vertegenwoordigt derhalve een intrinsieke waarde.

OOK VANUIT DE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN EN ZAKELIJKE MARKT IS AANDACHT VOOR BELEVING

Bij bedrijven heeft de introductie van het construct klantbeleving een paradigmaverschuiving veroorzaakt van het streven naar het beste product/dienst, naar het streven naar wat de klant als meest prettig ervaart tijdens zijn relatie en alle interacties (contactmomenten) met de aanbieder. Het beseft dat emoties ook een rol spelen in het klantgedrag lijkt echter uit te gaan van hedonistische behoeften bij de klant, zoals de behoefte aan plezier, blijdschap, avontuur en opwindend. Hierdoor lijkt klantbelevingsmanagement te zijn voorbehouden aan bedrijven die opereren in de consumentenmarkt. Gedrag wordt echter in de eerste plaats gestuurd door de fundamentele behoefte bij mensen aan duidelijkheid, erkenning, controle, transparantie, eerlijkheid, gemak en eenvoud, waarvoor men echter zo min mogelijk moeite wil doen, zoals het raadplegen van allerlei informatiebronnen, oordelen op basis van meervoudige criteria en dergelijke. Het hieraan voldoen kan eveneens leiden tot positieve herinneringen, affectie en daarmee, loyaliteit van de mens. Het onvoldoende onderkennen hiervan, door klant of bedrijf, kan vaak leiden tot irrationele gedragingen. De gedragseconomie vormt wat dit betreft een welkome uitbreiding op de economische we-

tenschap, waarbij psychologische invloeden meegenomen worden in het verklaren van klantgedrag. Deze invloeden zijn onverminderd van toepassing op de zakelijke markt: ook zakelijke klanten zijn net mensen.

HET STRATEGISCH BELANG VAN KLANTBELEVING

Vanuit trends als technologisering, socialisering en globalisering kunnen bedrijven steeds dichterbij hun klanten komen. Diensten en nieuwe media zijn vanzelfsprekend geworden. Tegenwoordig richten organisaties en klanten zich op het samenwerken in ketenverbanden en netwerken om snel te kunnen reageren op de veranderende behoeften en om zich te concentreren op datgene waar ze goed in zijn. De klant staat steeds meer centraal bij het streven naar betekenisvolle belevenissen, waarmee deze zijn bestaan zelf kan opbouwen en vormgeven.

In een samenleving waar zelfrealisatie en welzijn steeds meer vanzelfsprekend zijn, zal het voor bedrijven meer gaan om het begeleiden van klanten/individuen bij het daadwerkelijk verkrijgen van dit welzijn. Dit kan bereikt worden door betekenisvolle, onvergetelijke belevingen aan te bieden, die de transformatie naar persoonlijk welbevinden teweeg brengen. Deze transformaties vraagt van bedrijven echter ook om een transformatie: de waarde zit niet langer in producten, maar in de beleving van - en betekenis voor het individu. Om dit te faciliteren moeten bedrijven een platform creëren waar bedrijven, samen met de klant een context en gebeurtenissen creëren, die klanten beleven en zo meer betekenis geven aan hun eigen leven. De dialoog tussen bedrijf en de individuele afnemer vormt hierbij de basis voor de gezamenlijke creatie van gepersonaliseerde waarde.

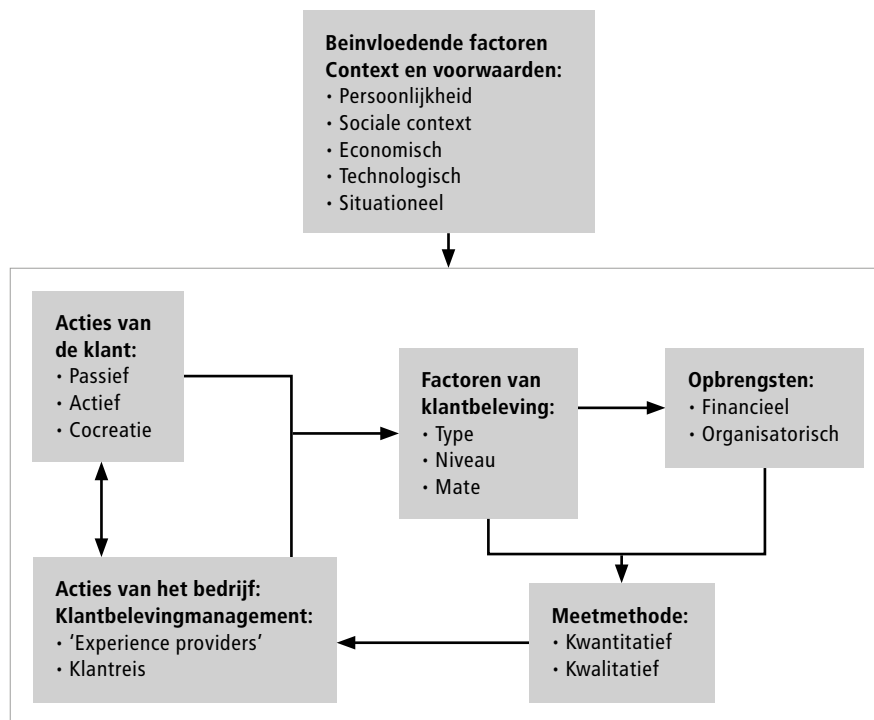
Klantbeleving, de subjectieve beleving van klanten, speelt dus een toenemende rol in de marketing. Irrationele besluitvorming van klanten, gebaseerd op de ervaren emotie bij product, merk of service, speelt een wezenlijke rol bij het bepalen van klantvoorkeuren en klantbehoeften. Deze zijn van invloed op gedrag, aankoopbeslissing en klantloyaliteit. Rationele zaken zijn te kopiëren; emoties zijn uniek en persoonlijk en uiten zich in gevoelens en hopelijk in aankoopgedrag en positieve 'word-of-mouth'. Veel bedrijven waarbij interactie met de klant een belangrijke rol speelt, realiseren zich dan ook dat de klantrelaties die zich in de loop der tijd ontwikkeld hebben, belangrijk zijn bij het aantrekken en behouden van klanten. Klantbeleving is enerzijds uitgegroeid tot een strategische noodzaak voor bedrijven om te overleven in een constant veranderende en concurrerende omgeving en anderzijds om meerwaarde te creëren voor klanten, bedrijven en stakeholders.

EEN CONCEPTUEEL KADER VOOR KLANTBELEVINGSMANAGEMENT

METHODE

Op basis van systematisch literatuuronderzoek hebben wij een conceptueel kader ontwikkeld voor het managen van klantbeleving. Het conceptuele kader is opgenomen als Figuur 1.

FIGUUR 1: CONCEPTUEEL KADER VOOR KLANTBELEVINGSMANAGEMENT (GEBASEERD OP SYSTEMATISCH LITERATUURONDERZOEK)



Klantbeleving bestaat uit verschillende *aspecten*, afhankelijk van hoe men naar het concept kijkt, hetgeen kan worden ingedeeld op basis van type, niveau en de mate van klantbeleving. Indien men het beoogde type, niveau en mate van klantbeleving bereikt, zal dit leiden tot gewenste resultaten en *opbrengsten* voor de onderneming. Zoals we zullen zien, kunnen de resultaten worden geclassi-

ficeerd in materiële (meetbare) resultaten en immateriële (organisatorische) opbrengsten. Om de beoogde klantbeleving te bereiken, moeten *bedrijven en klanten bepaalde acties* ondernemen, die afhankelijk kunnen zijn van diverse, *externe factoren* en de context. Om de managementcyclus te voltooien, zodat we echt van klantbelevingsmanagement kunnen spreken, moeten bedrijven de gerealiseerde *klantbeleving meten*.

DE BESTANDDELEN VAN KLANTBELEVING: EEN TAXONOMIE

Het is inmiddels duidelijk dat klantbeleving niet alleen de cognitieve, functionele en rationele aspecten van klantgedrag omvat, maar ook emotionele, gevoelsmatige en irrationele aspecten. Diverse wetenschappers nuanceren deze gedachtegang door klantbeleving op te delen in een aantal componenten, waarbij de indeling van Schmitt een veel gebruikte indeling is, met de anagram FASTR:

- *Feel*: verwijzend naar emoties / gevoelsmatige beleving;
- *Act*: verwijzend naar lichamelijke, fysieke beleving en gedragingen;
- *Sense*: verwijzend naar zintuiglijke beleving zoals geur, smaak, geluid en aanraking;
- *Think*: verwijzend naar rationale, intellectuele, cognitieve beleving;
- *Relate*: verwijzend naar sociale-identiteit- / relationele beleving, die voortvloeit uit betrekkingen of relaties met een groep/netwerk, cultuur of lifestyle.

Klantbeleving varieert daarbij in sterkte; twee personen die beide enthousiast zijn over dezelfde gebeurtenis, kunnen de opwinding met een verschillende intensiteit beleven. De ultieme, bijna spirituele ervaring, is de zogenaamde "flow", een term die is bedacht en omschreven door Csikszentmihalyi.

Omdat klantbeleving vandaag de dag niet langer beschouwd wordt als een louter hedonistische aspiratie van klanten, kunnen we dan ook vijf klanttypes onderscheiden in de vorm van beleving: (1) holistische klanten (die geïnteresseerd zijn in alle aspecten van beleving), (2) hedonistische klanten (die belang hechten aan sensorische en affectieve dimensies), (3) actie georiënteerde klanten (die focussen op fysieke inspanning/actie en gedrag), (4) intrinsiek gedreven klanten (die gericht zijn op interne processen zoals sensaties, emoties en gedachten) en (5) functioneel georiënteerde klanten (die voornamelijk belang hechten aan het vervullen van functionele behoeften). Voor iedere klantgroep kunnen de FASTR-elementen variëren in kracht en richting.

Beleving kan zich afspelen op een aantal klantcontactniveaus, waarbij we op basis van het literatuuronderzoek de volgende indeling voorstellen:

1. Beleving op interactieniveau: de beleving bij iedere individuele interactie tussen organisatie en klant. Deze beleving kan variëren in sterkte, richting en kwaliteit, afhankelijk van de wijze waarop de interactie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Bijvoorbeeld: een klant kan zeer tevreden zijn tijdens de aankoop van een product in de winkel, terwijl dit kan omslaan naar teleurstelling wanneer hij het product thuis uitprobeert.
2. Beleving op relationeel/sociaal niveau: de beleving die men ondergaat met bepaalde personen van/binnen een organisatie. We kunnen een winkelbediende graag mogen, terwijl we de klanten-service haten, wanneer we tevergeefs om ondersteuning bellen.
3. Beleving op transactieniveau: de beleving is afhankelijk van het gebruikte kanaal. We kunnen een verschillende beleving hebben als we iets online of in de winkel kopen.
4. Beleving gedurende de klantreis (de zg. customer journey) die aangeeft hoe de klant de totale reis – alle activiteiten om datgene te bereiken wat hij wil bereiken – heeft beleefd en zich zal herinneren. De beleving bij het afsluiten van een verzekering kan in die zin anders zijn dan de beleving bij het indienen en gehonoreerd krijgen van een schadeclaim.
5. Merkbeleving of organisatiebeleving: de beleving die men heeft bij een bepaald merk of organisatie. We kunnen een aangenaam gevoel krijgen bij het zien van het Apple logo of een goed gevoel wanneer we iets over LEGO lezen.
6. De totale klantbeleving (Total Customer Experience) die het geheel van alle interactiemomenten en dus alle bovengenoemde belevingen op een bepaald moment representeert.

De klantbeleving begint vanaf het eerste contact en ontwikkelt in sterkte, richting en type, waarna alle vervolgindrukken, vervolcontacten, contactmomenten en communicatie meetellen. Klantbeleving is daarmee zeer dynamisch en complex van aard.

DE OPBRENGSTEN EN EFFECTEN VAN KLANTBELEVINGSMANAGEMENT

Diverse onderzoeken laten zien dat het creëren van de ideale merk- en klantbeleving een positief effect heeft op een duurzaam concurrentievoordeel voor de onderneming, hetgeen tot uiting komt in winst, bedrijfscontinuïteit en overleven in competitieve markten. Klantbeleving heeft ook een positief effect op de klanttevredenheid en loyaliteit. Tabel 1 biedt een overzicht van mogelijke opbrengsten van klantbelevingsmanagement, gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek.

Betekenisvolle klantbeleving creëert waarde voor zowel klanten als organisaties, waarbij waarde vanzelfsprekend gezien moet worden als zeer persoonlijk en subjectief; iedereen waardeert een

TABEL 1: UITKOMSTEN VAN EEN POSITIEVE KLANTBELEVING

Financiële en meetbare opbrengsten	Immateriële en organisatorische opbrengsten
• Vergroting marktaandeel	• Versterking van de klantrelatie
• Toename van winstgevendheid en verkoop	• Aanbevelingen, referenties en mond-tot-mond reclame
• Toename van herhaalaankopen	• Het openen en betreden van nieuwe markten
• Opbouwen van merkwaarde, merkloyaliteit en klantwaarde	• Imago- en reputatieverbetering
• Klanttevredenheid en klantloyaliteit	• Duurzaam concurrentievoordeel
• Werknemerstevredenheid	• Onderscheidend vermogen, met de mogelijkheid om hogere prijzen in rekening te brengen
• Aantrekken van nieuwe klanten	

zelfde ervaring op een eigen manier, omdat het hier iets anders betreft dan waarde bij overdracht of gebruik: de gebruiker kent waarde toe aan een product of dienst als functie van zijn klantbeleving. Bij de zienswijze van waarde van de beleving, verandert de markt in een forum voor conversaties en interacties tussen klanten, communities en organisaties. In tegenstelling tot wat vaak gezegd wordt, is het niet de waarde, maar de dienst die wordt gecreëerd. Waarde bepaal jezelf, dat is een persoonlijke interpretatie van de dienst ten opzichte van de eigen overtuigingen. Iets individueels omdat dit een persoonlijke beleving is. Ramaswamy stelt dat waarde meer een uitkomst is van de beleving, dan van de functionaliteit van een dienst. De evaluatie op de waargenomen voordelen en de meerwaarde van de dienst vindt plaats aan de hand persoonlijk gestelde wensen, eisen en waarden in plaats van extern gedefinieerde kwaliteitseisen of -criteria. Met andere woorden: waarde wordt gedefinieerd door menselijke ervaringen in plaats van functionaliteit en serviceprocessen.

VOORWAARDEN VOOR KLANTBELEVINGSMANAGEMENT

Een basisvoorwaarde voor het opbouwen van klantloyaliteit, is een bepaalde mate van klant- en marktoriëntatie: een externe focus op de klant. Het is daarbij niet voldoende om de "klant centraal te stellen", maar om er ook naar te handelen, met als uitgangspunt, diens positie te verbeteren. Daarbij geldt ook dat klantgerichtheid een houding moet zijn die dwars door de organisatie loopt, van hoog tot laag, geldend voor alle disciplines, ongeacht of je wel of geen direct contact hebt met de klant. Marktoriëntatie leidt tot markt- en klantgerichte strategieën en hogere niveaus van klanttevredenheid, hetgeen zich vertaalt in een hoger niveau van klantloyaliteit en extra winst en/of waarde.

FACTOREN DIE KLANTBELEVING BEÏNVLOEDEN

Elke organisatie roept bij klanten belevingen op, bewust dan wel onbewust. De momenten waarop sprake is van door het bedrijf bedoelde beleving, worden ook wel contactmomenten (touchpoints) genoemd. In het algemeen refereren touchpoints naar interacties tussen een organisatie (merk) en al haar stakeholders waaronder klanten, medewerkers, leveranciers etc. De mate van succes van die interacties is afhankelijk van hoe effectief een organisatie omgaat met het managen van klantbeleving. Maar klantbeleving kan ook beïnvloed worden door andere factoren, waar het bedrijf geen invloed op heeft. Externe stakeholders zoals de lokale gemeenschap, actiegroepen, belangenorganisaties, de overheid, publieke opinie en de media, zijn vaak verantwoordelijk voor deze beïnvloeding, waardoor ook beleving buiten de contactmomenten om kan ontstaan en bestaan. Organisaties kunnen proberen grip te krijgen op deze beleving door op dit soort momenten extra contactmomenten te creëren, maar ook door deze externe stakeholders te beïnvloeden. Hiervoor zijn specifieke acties nodig, waar we hier, met uitzondering van één, niet verder op in zullen gaan. Klanten vormen verwachtingen over en behoeften aan producten of diensten op basis van eerdere levenservaringen, waaronder karaktertrekken, levensgebeurtenissen en andere niet-product- of bedrijfsgerelateerde gebeurtenissen. Het kan dus voor organisaties van groot belang zijn om te weten wat de toekomstverwachtingen en behoeften van klanten zijn, aangezien deze de kwaliteit van klantbeleving bepalen. Dit verklaart waarom steeds meer organisaties belangstelling beginnen te ontwikkelen voor onderzoeken naar levensstijlen en de ontwikkeling van zogeheten personas.

HET METEN VAN KLANTBELEVING

Meerdere onderzoeken tonen aan dat de waarde en klantbeleving die het bedrijf denkt te leveren, door het bedrijf hoger wordt ingeschat dan wat de klanten er zelf van vinden. Goede en juiste meetmethoden om het effect en doeltreffendheid van klantbeleving te evalueren, lijken te ontbreken. Dat is waarschijnlijk de reden dat klantbeleving vaak gemeten wordt middels klanttevredenheidsonderzoek. Klanttevredenheid is echter een niet veelzeggende variabele, aangezien de tevredenheid over een organisatie hoog kan zijn, terwijl de organisatiegroei (in bijvoorbeeld winst) en de klantloyaliteit laag blijft. 'Tevredenheid' wordt vaak gedefinieerd aan de hand van zelfbedachte maatstaven, zonder te weten waar klanten zich écht mee bezig houden. In hoofdstuk 3 over de CX-Liner gaat Alexander Oude Elferink nader in op andere kwantitatieve manieren om klantbeleving direct of indirect te meten, dus zullen we dat hier niet weer herhalen. We kunnen met hem beamen dat louter kwantitatieve, inclusief de uit de psychologie afkomstige, methoden er niet in slagen om de opgeroepen klantbeleving, en met name de hierin ervaren emoties, daadwerkelijk te evalueren en te meten. Emoties zijn namelijk interpretatief, context gebonden, bijna ongrijpbaar en zeer lastig

te onderkennen en benoemen door degene die ze ondergaat. Vanwege deze subjectiviteit van beleving leent klantbelevings-onderzoek zich beter voor een kwalitatieve aanpak en minder voor een kwantitatieve. Wij raden ondernemingen aan om naast de kwantitatieve aanpakken ook kwalitatief onderzoek in de vorm van diepteonderzoek, klantgesprekken, visitaties en "safaris", e.d. – veelgebruikte technieken in (service) design thinking – te overwegen bij het meten en evalueren van de gerealiseerde klantbeleving. Als diepteonderzoekaanpak heeft Gerald Zaltman van de Harvard Business School hiervoor specifiek de Zaltman Metaphor Elicitation Technique® (ZMET®) ontwikkeld.

KLANTBELEVINGSMANAGEMENT: ACTIES VAN HET BEDRIJF

Experience providers. Aansluiten bij de emoties van klanten vereist een organisatie die in staat is een totale klantbeleving te creëren door markt- en klantoriëntatie, effectieve communicatie en inlevingsvermogen. Klantbelevingsmanagement is daarbij het proces van het strategisch managen van de gehele klantbeleving met een product, dienst of organisatie. Organisaties kunnen maatregelen treffen om die klantbeleving te managen. Bijvoorbeeld door de inzet van de zogeheten Experience Providers (ExPros) van Schmitt:

- communicatie en informatie;
- het visualiseren van merk- en bedrijfsidentiteit in woord en beeld;
- productpresentatie en dienstverlening;
- omgevingsfactoren;
- personeel;
- de website en social media,
- et cetera.

Eigenlijk staan alle klassieke marketinginstrumenten en -acties ter beschikking van het bedrijf, met dat verschil dat ze nu worden ingezet met een focus op het realiseren van een bepaalde klantbeleving. Om een optimale klantbeleving te creëren, moeten de ExPros tot in detail en consistent gemanaged worden. Met aandacht voor de fysieke omgeving, de invloed van andere klanten, wachtrijen, geluid/lawaai en zelfs de weersomstandigheden. De emotionele respons van mensen op de omgevingsstimuli kunnen leiden tot een positieve beleving of een negatieve beleving.

Strategische aanpak. Belevingsmanagement is tegenwoordig zo prominent in de strategische marketing dat segmentatie steeds meer plaatsvindt op basis van klantbeleving; de multi-channel benadering van bedrijven moet gericht zijn op het verbeteren van klantbeleving. Waarbij vermeld

moet worden dat bedrijven niet alleen gericht moeten zijn op functionele en operationele factoren van klantbeleving; de organisatiecultuur is ook van belang: medewerkers die contact met klanten hebben, leveren ook een bijdrage aan het vormen van een (merk)beleving. Een positieve beleving bij medewerkers, heeft een positief effect op de marketing, in CRM, HRM en de innovatiekracht van een organisatie. Het is niet alleen de marketeer die verantwoordelijk is voor het creëren van een goede klantbeleving, maar dat is de verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie. Schmitt stelt de volgende systematische aanpak voor, om zo een geïntegreerde klantbeleving te creëren:

- Analyseer de belevingswereld van de klant;
- Bouw een belevingsplatform;
- Geef vorm aan de merkbeleving;
- Structureer de klantinteractie;
- Implementeer continue verbetering

De bouwstenen die daarbij centraal staan zijn 'merkbeleving', 'customer interface' en 'continue innovatie'.

Customer journey. Het analyseren van de belevingswereld van de klant geschiedt het beste aan de hand van reis van de klant, de 'customer journey'. Deze aanpak omvat een reisbeschrijving van alle ervaringen en belevissen die een klant meemaakt, van ver voor de aankoop tot lang na dit moment, met hierin alle contactmomenten (touchpoints) die de klant heeft met een organisatie en anderen, gedurende deze reis. De uiteindelijke beleving tijdens deze reis is afhankelijk van de verwachting van de klant en de diverse interactiemomenten die de klant heeft gehad. Een paar van deze contactmomenten worden beschouwd als 'momenten van waarheid' ('moments of truth'), aangezien deze momenten cruciaal zijn en veel impact hebben bij het creëren van een betekenisvolle en beoogde klantbeleving. Bij het in kaart brengen van de klantreis is het niet alleen van belang wat mensen zeggen, maar ook hun emoties en gedrag. Om hierachter te komen kan de organisatie o.a. klanten observeren/filmen (tijdens, voor en na afloop van het koopproces), diepte interviews houden, in gesprek gaan tijdens gebeurtenissen, vragen een dagboek bij te houden, emoties en kritieke momenten aan laten geven en aandacht hebben voor etnografische en culturele achtergronden. Ten aanzien van het managen van de 'momenten van waarheid', moeten organisaties de 'peak-end rule' in acht nemen. Deze regel houdt in dat gebeurtenissen voornamelijk geëvalueerd worden op basis van twee herinneringen; '**tijdens de piek**' en '**aan het einde**'. De piek is het meest heftige moment en kan positief of negatief zijn. De andere

ervaringen tijdens de gebeurtenis worden niet vergeten, maar worden niet meegenomen in de evaluatie. Met andere woorden: 'ervaren' wordt 'beleven'. Met name de herinnering aan deze beleving blijft.

DE KLANT ACTIEF BETREKKEN

De nadruk van de meeste klantbelevingsmanagementliteratuur ligt volgens enkele criticasters voornamelijk op het organiseren en beheersen van de klantbeleving door uitsluitend het bedrijf. Omdat beleving iets heel persoonlijks is, is in de laatste jaren, met name in de dienstenmarketing waar de klant ook als coproductent van de dienst wordt beschouwd, het besef gegroeid dat de klant kan participeren in belevingsmanagement. Coproductie voegt dan op een aantal manieren waarde toe voor de klant, zoals tijdsbesparing, het gemakkelijker maken en het mogelijk maken van een klant-specifiekere en aangename beleving. Cocreatie van ervaringen creëert echter ook waarde voor de organisatie. Klanten moeten daarvoor echter wel bereid zijn om hun eigen beleving te (co)creëren door tijd, geld, energie, zoekacties, betrokkenheid en persoonlijkheid te investeren. Inmiddels is er wetenschappelijke literatuur die aandacht besteedt aan hoe je klanten betreft, motiveert en vaardigheden bijbrengt die ze nodig hebben om activiteiten te verrichten voor een bedrijf. Daarbij is er ook aandacht voor het verhogen van zelfeffectiviteit en zelfvertrouwen van klanten.

VAN KLANTBELEVING NAAR DE COCREATIE VAN BELEVING BIJ OPEN INNOVATIES

Cocreatie met klanten is uitgegroeid tot een belangrijke en nieuwe manier voor bedrijven om aan open innovatie te doen door klanten te betrekken bij het creëren van nieuwe producten en diensten. Cocreatie wordt echter niet alleen toegepast bij productontwikkeling, maar kan ook ingezet worden om nieuwe klantbeleving te creëren.

Caru en Cova schetsen het mogelijke bestaan van een belevingscreatiecontinuüm met aan de ene kant belevingen die uitsluitend door bedrijven gecreëerd worden voor hun klanten, en aan de andere kant, belevingen die uitsluitend door klanten wordt gecreëerd. Bedrijven kunnen dan naar believen van de klant van de ene kant van het continuüm naar het andere eind verschuiven, door klanten een platform te bieden met basismodules, die door klanten gebruikt kunnen worden om hun eigen klantbeleving te creëren en te krijgen. Iedere klant ontwerpt zijn eigen beleving in de unieke context van zijn interactie- en contactmomenten met het bedrijf. De mate waarin de klant zelf actief moet zijn hangt dan sterk af van zijn persoonlijke wensen en behoeften op dat moment.

Het cocreëren van beleving lijkt een belangrijke voorwaarde te worden voor dienstverlening en productontwikkeling, doordat bedrijven niet langer de beleving bepalen, maar voorwerpen, content en platforms bieden waar klanten hun eigen unieke beleving kunnen creëren.

Bij het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten wordt steeds meer uitgegaan van de totale klantbeleving en de beleving gedurende de customer journey. Bij productontwikkeling kunnen ogenschijnlijk complexe problemen op een relatief eenvoudige manier opgelost worden, door in te spelen op die belevingen van de gebruiker. Het gaat er niet langer meer om hoe de dingen werkelijk zijn, maar hoe we ze waargenomen en beleefd worden. Wijlen C.K. Prahalad en Venkat Ramaswamy beschreven in 2000 al het toenemende belang van de rol van klanten bij het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en belevingen. Zij benadrukten daarbij het belang voor bedrijven om met klanten te cocreëren. Dit gezichtspunt is in latere studies omarmd; innovatie moet vanuit 'de markt' / klanten komen en klanten moeten een veel actievere rol spelen bij het ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe producten en diensten. Klanten hebben een sterke voorkeur voor bedrijven die klanten betrekken bij het creëren of selecteren van nieuwe producten. Hierdoor kunnen bedrijven betere, op de klant afgestemde producten ontwikkelen en tegelijkertijd de kosten en risico's reduceren, doordat klanten waardevolle input aanleveren en ideeën voor nieuwe en betere producten gegenereerd worden. Deze strategie leidt tot een hogere klanttevredenheid, loyaliteit en mond-tot-mond reclame, waardoor de marketingkosten kunnen worden verlaagd.

HET MANAGEN VAN KLANTBELEVING EN COCREATIE IN B2B EN HET MKB

Het merendeel van bedrijven bestaat uit Midden en Klein Bedrijven (MKB). Dan is het enigszins verrassend dat het overgrote deel van het klantbelevingsonderzoek en -praktijk, gericht is op grotere bedrijven en vooral op de consumentensector. Het zijn dus voornamelijk grote B2C bedrijven (meestal in de hedonistische sector) die bezig lijken te zijn met klantbeleving. Wij zijn echter van mening dat, zoals blijkt uit voorliggend systematisch wetenschappelijke literatuuronderzoek, de theorie over klantbeleving onverkort geldt voor het MKB. Het MKB en B2B bedrijven zijn ook onderhevig aan klantbehoeften en -wensen, gemeten door klanttevredenheid en loyaliteit. Beide kunnen verbeterd worden door middel van het bieden van klantbeleving.

MKB

Recent onderzoek van Candi et al naar klantbeleving bij MKB dat niet behoort tot hedonistische sectoren, laat zien dat bedrijven met een op innovatie gerichte klantbelevingsstrategie zowel

externe voordelen hebben, namelijk verbetering van imago in de markt, nieuwe markten betreden, en het aantrekken van nieuwe klanten, als interne motivaties hebben, zoals aantrekkelijk werkgeverschap als werknemerstevredenheid. Dit uitgebreide onderzoek onder het MKB toont aan dat het creëren van klantbeleving een bijdrage levert aan o.a.: product- en dienstinnovatie, het verhogen van de winstgevendheid, het aantrekken van nieuwe klanten en het creëren van concurrentievoordeel. Ook ander onderzoek toont aan dat het MKB het marktaandeel kan verhogen, meer winst kan maken en nieuwe klanten kan werven, door klantbeleving te creëren.

In Nederland krijgt klantbeleving in de MKB, door auteurs en hoogleraren Molenaar en Verhoef, steeds meer aandacht. Met name in de retail, een sector die onderhevig is aan sterke macht van leveranciers en klanten, een veranderend consumentengedrag en aankopen via internet, waardoor online shoppen een volwaardig alternatief geworden is voor de lokale winkel die nog strikte openingstijden en een beperkt assortiment hanteert. Ondernemers zien in dat het verschil niet meer gemaakt wordt met het product of aanvullende diensten, trachten door het creëren van klantbeleving op de winkelvloer, onderscheidend te zijn (ten opzichte van de concurrentie en de webshops) en daarmee de omzet te verhogen en loyaliteit te vergroten. Door klantbeleving moeten klanten het weer fijn gaan vinden om te winkelen en zaken te doen. Volgens Molenaar gaat het om het volledig incorporeren van internettechnologie in de bedrijfsvoering, gecombineerd met het creëren van beleving en het prikkelen van de zintuigen. Het verschil wordt gemaakt met het creëren van een fysiek en/of mentale belevingswaarde waarbij zowel emotionele en rationele klanten geïnspireerd en verleid kunnen worden.

B2B

Alhoewel binnen de B2B sector voor een bedrijf het absolute aantal relaties met klanten minder kan zijn dan in B2C, zijn ze vaak veel complexer. Ze omvatten vaak meerdere contacten op verschillende niveaus over een groot aantal contactmomenten. Accountmanagement speelt een grote rol in de B2B. Ook zakelijke klanten worden mondiger, zijn meer ontwikkeld en veeleisender ten aanzien van wat ze verwachten. Samen optrekken met de klant kan als hefboomwerking fungeren om juist veeleisender te worden richting de toeleveranciers, aldus Hollyoake, een van de weinige onderzoekers naar beleving in de B2B. Hij constateert dat veel van de huidige kennis over klantbeleving opgedaan is in de B2C, omdat daar de grootste budgetten zijn. In de gehele B2B beleving zijn er echter weinig echt harde bewijzen gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en de toepasbaarheid van de wetenschappelijke theorie. Hij adviseert bedrijven, voordat ze een gezamenlijke beleving ('bonded-experience') met iedere klant najagen, eerst het belang van de gehele B2B relatie te begrijpen: de investering in belevings-

management moet matchen met de opbrengsten hiervan. In wezen moet een organisatie haar klanten eerst segmenteren en moet duidelijk zijn waar en met wie de beleving te ontwikkelen en op welk niveau. Als een bedrijf in staat is klantbeleving te leveren, die tegemoet komt aan de verwachting van de klant, kunnen volgens Hollyoake de volgende factoren de klantbeleving in de B2B doen verbeteren:

- cocreatie van waarde;
- strategische inzicht en contacten op alle niveaus binnen de organisatie;
- werken vanuit strategische business units;
- flexibiliteit en pro-activiteit.

Op deze wijze zal de organisatie uiteindelijk opschuiven naar een 'bonded-experience'. De vier pilaren van klantbeleving in de B2B, als basis voor een intieme relatie met hun klanten, zijn volgens Hollyoake: vertrouwen, integriteit, onderlinge afhankelijkheid en communicatie.

Hierbij is het niet zozeer de relatie of relatiemanagement die het onderscheid maakt, maar de beleving die gecreëerd wordt door en met de relatie.

SAMENVATTING EN CONCLUSIE

Op basis van systematisch literatuuronderzoek op het gebied van klantbeleving hebben we onderkend dat klantbeleving als een nieuw terrein voor B2B bedrijven in het MKB kan worden gezien, waarmee organisaties zich duurzaam kunnen onderscheiden en tegelijkertijd meer waarde kunnen creëren voor hun klanten. Wij hebben daartoe een conceptueel kader geïntroduceerd om zo tot beter begrip en inzicht te komen ten aanzien van klantbeleving. Dit hebben we gedaan door diverse elementen van klantbelevingsmanagement, waar bedrijven rekening mee moeten houden te benoemen, waarbij ook de rol die klanten hebben aan de orde is gekomen. Met dit laatste element van het conceptueel kader hebben wij een brug geslagen van klantbeleving naar cocreatie met klanten, in het bijzonder de cocreatie van beleving bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Deze visie projecterend op het MKB, leert ons dat kleine en middelgrote bedrijven ook in staat zijn om klantbeleving toe te passen in hun praktijk, alhoewel ze wel rekening moeten houden met de kosten hiervan. Klantbelevingsmanagement kan daarom van belang zijn voor de B2B in het MKB, waaruit blijkt dat de winstgevendheid en het marktaandeel kan vergroten en nieuwe klanten aantrekt. Desalniettemin moeten we vaststellen dat wetenschappelijk bewijs schaars is en meer onderzoek nodig is om B2B bedrijven in het MKB te ondersteunen. O.a. door verder inzicht en verdieping in de specifieke elementen van klantbeleving voor bedrijven in deze sector.

DIRK VAN DER LAAN

2. Klantbelevingsmanagement bij het MKB in NO-Nederland. Hoe staat het ermee?

INLEIDING

De kern van marketing is het in kaart brengen van behoeften van de klant om daarin vervolgens te voorzien. Vaak wordt daarbij de klant gezien als een rationele beslisser die weet wat hij wil en dit kan vertalen in functionele eigenschappen van dienst of product. Het blijkt echter dat bij aankoopbeslissing processen het onderbewuste van eminent belang is. Hierbij spelen diepgewortelde overtuigingen en emoties een essentiële rol. Een positieve klantbeleving zorgt ervoor dat de klant een trouwe klant wordt die haar of hem een pleitbezorger voor het bedrijf maakt.

Bedrijven kunnen hierop inspelen door systematisch aandacht aan klantbelevingsmanagement te schenken. Klantbeleving ontstaat tijdens de customer journey: de opeenvolging van alle momenten waarop er contact en communicatie plaatsvindt tussen bedrijf en klant. Deze beleving creëert meerwaarde voor de klant en daarmee concurrentievoordeel voor het bedrijf. Maar is dit wel zo? En hoe groot is dit effect? Om hier inzicht in te krijgen, zal systematisch gemeten moeten worden in hoeverre klantbeleving wordt ervaren en welke invloed dit heeft op de prestaties van het bedrijf.

In het afgelopen jaar heeft de kenniskring Klantbeleving en Cocreatie van Windesheim een model opgesteld voor klantbelevingsmanagement. In het verlengde hiervan werden meetinstrumenten ontwikkeld om de klantbeleving en de effecten ervan op de prestaties van bedrijven te meten. Vervolgens is deze meting uitgezet en uitgevoerd, waaraan organisaties uit de regio Zwolle hebben kunnen deelnemen. In dit hoofdstuk wordt ons laatste onderzoek naar klantbeleving in het MKB besproken. Aansluitend bij het model klantbeleving management wordt de onderzoeksvraag en -opzet

geformuleerd. Vervolgens worden de meest opvallende uitkomsten van het onderzoek getoond, besproken en vergeleken met klantenonderzoek van Altuition uit 2014.

EEN MODEL VOOR KLANTBELEVINGSMANAGEMENT

Klantbelevingsmanagement kan een concurrentievoordeel opleveren en daarbij gelijktijdig meer waarde voor de klant opleveren. Journée en Weber hebben een conceptueel model voor klantbeleving opgesteld, dat wordt geïntroduceerd en uitgelegd in het vorige hoofdstuk. De relevante elementen van dit model zijn klantacties, acties van het bedrijf, gerealiseerde klantbeleving en opbrengsten voor het bedrijf. Deze hangen op de volgende manier met elkaar samen. De klantbeleving wordt opgeroepen door acties van het bedrijf en acties van klanten die daarvoor open staan. Binnen deze klantbeleving zijn verschillende factoren te onderscheiden: type, niveau en mate. De manier waarop en de mate waarin klantbeleving wordt gerealiseerd beïnvloedt de prestaties van de organisatie, zowel op financieel als op organisatorisch gebied. Door metingen te verrichten aan de factoren van klantbeleving en de prestaties van de organisatie wordt inzicht verkregen in de samenhang tussen beide en kan de organisatie bijsturen door acties te ondernemen die de klantbeleving en de opbrengsten verbeteren. De invulling van dit proces is afhankelijk van beïnvloedende factoren en context. Zo ontstaat een doorlopend cyclisch managementproces van meten en aanpassen.

ONDERZOEKSOPZET

Aanleiding tot het onderzoek

Bedrijven hebben in toenemende mate moeite zich van de concurrentie te onderscheiden. Klantbeleving kan zo'n uniek onderscheidend kenmerk zijn. Vooral grote bedrijven trachten de klant aan zich te binden door die beleving te creëren, er zijn talrijke voorbeelden voorhanden. Maar in hoeverre probeert het MKB klantbeleving te realiseren? Hier is nog niet zo veel over bekend en dit was voor het kenniscentrum aanleiding om onderzoek te doen onder MKB-ondernemingen. We wilden kwalitatief en kwantitatief inzicht verwerven in hoeverre bedrijven daadwerkelijk een beleving trachten te bewerkstelligen en ook hoe deze ondernemingen daar vervolgens in slagen. De manier waarop cocreatie met klanten hierbij een rol speelt was een tweede aandachtspunt. Dit heeft geleid tot een aantal onderzoeken. In 2013 is er voor de eerste keer kwantitatief onderzoek gedaan waaraan 154 MKB-bedrijven rond Zwolle hebben deelgenomen. Bij 20 bedrijven van deze onderzoeksgroep is vervolgens kwalitatief onderzoek verricht aan de hand van interviews met commerciële managers of directeurs om te achterhalen welke acties en instrumenten voor klantbeleving worden ingezet. Op basis hiervan is er een nieuwe vragenlijst opgesteld voor een tweede kwantitatief onderzoek in 2014, dat hieronder wordt besproken.

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van ons laatste onderzoek (2014) luidt:

1. In welke mate en op welke manier proberen MKB-bedrijven klantbeleving en cocreatie te realiseren?
2. In welke mate slagen zij hierin?
3. Wat zijn de effecten op omzet en klanttevredenheid?

Onderzoeksopzet

Op basis van bovengenoemde onderzoeksvraag is een enquête opgesteld, die via email is verspreid onder een aselechte steekproef (n=12000) uit de populatie MKB-bedrijven in de provincies Groningen, Friesland, Drenthe, Flevoland, Overijssel en Gelderland. De bedrijven hebben 0 (ZZP) tot 200 werknemers.

UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK

De enquête is afgenomen in juni 2014 en is volledig ingevuld door 230 (2%) respondenten. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

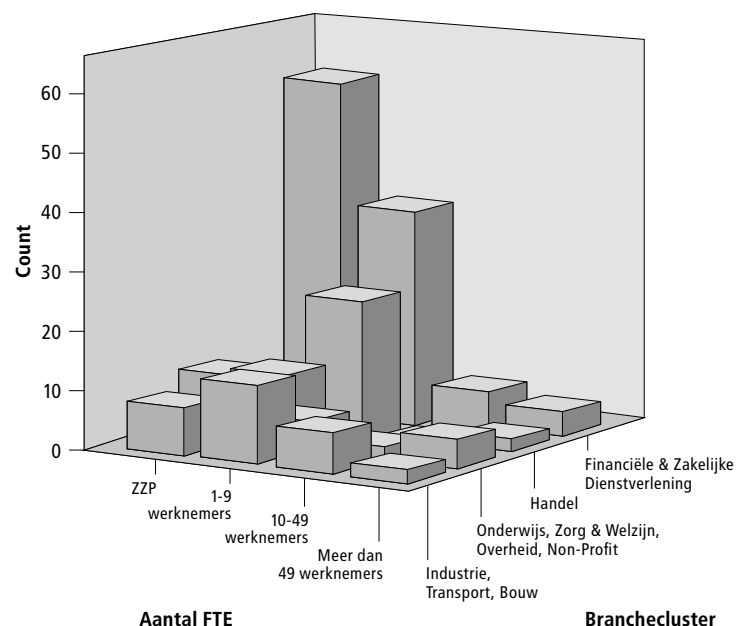
- Wat voor bedrijven hebben aan het onderzoek meegedaan?
- Wat doet het bedrijf om te achterhalen welke beleving de klant ervaart?
- In hoeverre investeert het bedrijf daadwerkelijk in klantbeleving?
- Welke soorten en typen klantbeleving proberen bedrijven te bewerkstelligen en in hoeverre lukt dit naar hun mening?
- Hoe ervaren de klanten zelf hun klantbeleving (Altuition 2014)?

Tot slot wordt er een verband getoond tussen een aantal elementen van het in hoofdstuk 1 gepresenteerde model op basis van een statistische analyse van de uitkomsten van de enquête.

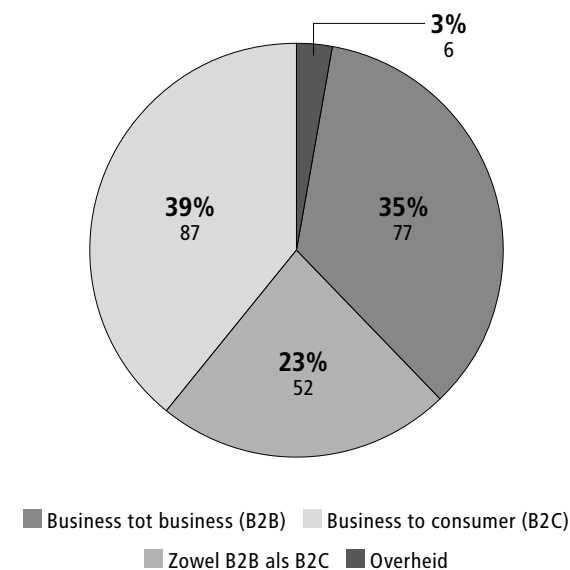
Karakteristieken steekproef

In Figuur 2 is te zien hoe de branches naar grootte van bedrijven zijn vertegenwoordigd in de steekproef. Een groot deel van de respondenten is werkzaam bij kleine bedrijven in dienstverlening en handel. Ongeveer de helft van de bedrijven heeft minder dan 10 FTE en minder dan 50 klanten.

FIGUUR 2: VERDELING RESPONDENTEN NAAR AANTAL FTE, BRANCHE, AARD



FIGUUR 3: VERDELING NAAR AARD VAN DE MARKT



TABEL 2: VERDELING RESPONDENTEN NAAR AANTAL FTE, BRANCHE, AARD

		FTE-cluster			
		ZZP	1 tot 9 fte	10-49 fte	>=49 fte
Branche	Financiële DV	4	2	0	0
	Zakelijke DV	52	34	6	4
	Handel	9	23	1	2
	Onderwijs	1	1	0	0
	Zorg & Welzijn	10	3	0	1
	Overheid/non-Profit	0	1	2	4
	Industrie/transport/bouw	8	13	7	2
Total		84	77	16	13

Wat doet het bedrijf om te achterhalen welke beleving de klant ervaart?

Hoe weet u hoe uw klanten over uw organisatie oordelen? Het blijkt dat over de hele linie ongeveer 20% van de bedrijven het niet weet of puur op het gevoel af gaat; 45% vraagt af en toe feedback en 35% verzamelt structureel feedback van klanten. Kijken we naar de diverse branches en bedrijfsgroottes dan zijn er verschillen waar te nemen. Bij het cluster Industrie, Transport en Bouw verzamelt slechts 1 op de 6 bedrijven structureel feedback, het cluster Onderwijs, Zorg & Welzijn, Overheid, Non-Profit scoort veel hoger: 2 van de 3 organisaties doet dit. Van de bedrijven met meer dan 49 werknemers verzamelt 70% van de bedrijven structureel feedback. Bij bedrijven met minder dan 50 fte ligt dit percentage duidelijk lager: zo rond de 35%.

Investeert de organisatie in klantbeleving?

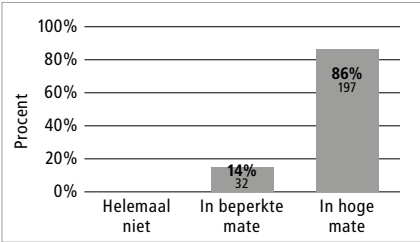
Wordt er in klantbeleving geïnvesteerd? Belangrijk, want in het vervolg zal blijken dat investeringen in klantbeleving invloed hebben op de resultaten van het bedrijf. Duidelijk is dat wat dit betreft hier voor alle categorieën nog veel te winnen valt: 1 op de 5 bedrijven investeert helemaal niet in het realiseren van klantbeleving en 40% doet dit in beperkte mate. Tussen de verschillende branches

zijn er wat dit betreft geen significante verschillen. Tussen bedrijven van verschillende grootte zijn die er wel: bedrijven met meer dan 49 werknemers investeren allemaal in beperkte of hoge mate in klantbeleving, terwijl een kwart van de ZZP-ers dit helemaal niet doet. De aard van de markt (B2B of B2C) laat geen grote verschillen zien. In hoofdstuk 1 is gesteld dat bedrijven heel goed de kosten van klantbeleving moeten afwegen tegen de verwachte opbrengsten: of de keuze van de ZZP-er gerechtvaardigd is kan pas beantwoord worden als ook wordt gekeken naar de gemeten opbrengsten.

Naar welke beleving streeft de organisatie en met welk resultaat?

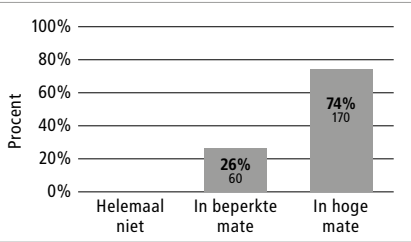
Wij hebben bedrijven gevraagd welke belevingen ze graag willen oproepen tijdens contacten en in welke mate. Daarnaast konden zij aangeven in hoeverre ze naar hun mening hierin slaagden. Een voorbeeld hiervan voor de beleving: *de klant voelt dat het bedrijf hem belangrijk vindt* wordt in onderstaande figuur 4 uitgebeeld:

FIGUUR 4A: MATE VAN NASTREVEN BELEVING DE KLANT VOELT DAT BEDRIJF HEM BELANGRIJK VINDT



Bedrijf poogt beleving 5 op te roepen

FIGUUR 4B: MATE VAN REALISEREN BELEVING DE KLANT VOELT DAT BEDRIJF HEM BELANGRIJK VINDT



Bedrijf slaagt om beleving 5 op te roepen

Op deze wijze kon het deelnemende bedrijf voor zeven mogelijke belevingen aangeven in welke mate ze pogingen doen om deze op te roepen en in welke mate ze erin slagen om deze beleving ook op te roepen. Bij elke vraag waren de antwoordmogelijkheden 1 = helemaal niet, 2 = in beperkte mate en 3 = in hoge mate. Om na te gaan of de poging tot oproepen ook lonen, kunnen we de beide gemiddelde scores op elke beleving – die altijd tussen de 1 en 3 ligt – met elkaar vergelijken. In tabel 3 worden deze gemiddelde scores op de beleving gegeven. Deze gemiddeldes van zowel ambitie als realisatie liggen opvallend hoog: veel gemiddelden kwamen uit rond de 2,7; de poging tot leidt ook vrijwel altijd tot het gewenste effect.

TABEL 3: GEMIDDELDE SCORE OP NAGESTREEFDE EN GEREALISEERDE KLANTBELEVING

Bedrijf poogt beleving op te roepen:	Mean	Bedrijf slaagt om beleving op te roepen	Mean
Organisatie is er als klant dit behoeft	2,86	Organisatie is er als klant dit behoeft	2,71
Klant vindt organisatie echt, authentiek	2,63	Klant vindt organisatie echt, authentiek	2,59
Klant heeft vertrouwen in bedrijf	2,95	Klant heeft vertrouwen in bedrijf	2,85
Klant vindt dat bedrijf naar hem luistert	2,87	Klant vindt dat bedrijf naar hem luistert	2,76
Klant voelt dat bedrijf hem belangrijk vindt	2,85	Klant voelt dat bedrijf hem belangrijk vindt	2,74
Klant vindt dat bedrijf doet wat ze belooft	2,92	Klant vindt dat bedrijf doet wat ze belooft	2,81
Klant vindt contacten nuttig	2,80	Klant vindt contacten nuttig	2,74

N=230

Opvallend is dat de bedrijven de gerealiseerde klantbeleving zo hoog inschatten. Bij een klant-onderzoek van Altuition in 2014 bleek dat klanten de meegemaakte klantbeleving veel lager waardeerden. Dit verschil tussen bedrijfsperceptie en klantperceptie wordt voor de besproken belevingen weergegeven in tabel 4. Het lijkt dus dat bedrijven en klanten een verschillende perceptie van klantbeleving hebben.

TABEL 4: VERGELIJKING PERCEPTIE KLANTBELEVING BIJ KLANTEN (ALTUITION) EN BEDRIJVEN (WINDESHEIM)

In hoeverre slaagt u erin tijdens klantcontacten de volgende beleving op te roepen?	SCORE Windesheim onderzoek bedrijf	SCORE Altuition onderzoekklant
De klant vindt dat bedrijf naar hem luistert	2,8	2,0
De klant voelt dat bedrijf hem belangrijk vindt	2,7	1,9
De organisatie is er als de klant dit behoeft	2,7	2,0
De klant vindt organisatie echt, authentiek	2,6	2,0
De klant vindt dat bedrijf doet wat ze belooft	2,8	2,0
Klant heeft vertrouwen in bedrijf	2,8	*
Klant vindt contacten nuttig	2,7	*

Investerings in cocreatie en klantbeleving en de gerealiseerde opbrengsten

In ons onderzoek hebben we de volgende grootheden gemeten:

- Actieve samenwerking bij ontwikkeling van nieuwe producten
- Investing in cocreatie met klanten
- Investing in klantbeleving
- Nagestreefde en gerealiseerde klantbeleving
- Klanttevredenheid ontwikkeling
- Omzet ontwikkeling

We hebben bedrijven gevraagd welke aspecten van beleving ze hebben getracht te bewerkstelligen. Daarnaast hebben we gevraagd in hoeverre ze bereid zijn hierin ook daadwerkelijk te investeren. Figuur 5 laat zien dat tussen enerzijds deze inspanningen en anderzijds de prestaties van het bedrijf op het gebied van ontwikkeling (van 2012 naar 2013) van omzet en klanttevredenheid samenhang bestaat. Dit is af te leiden van de verschillende in het schema genoemde correlatiecoëfficiënten, die een significante samenhang tussen de genoemde grootheden tonen. We mogen concluderen dat het realiseren van klantbeleving naast allerlei andere invloeden een positief maar klein effect heeft op de klanttevredenheid en de winst.

Hoewel de branches financiële zakelijke dienstverlening en industrie, transport en bouw relatief laag scoren waar het gaat om hun bereidheid te investeren in klantbeleving, realiseren zij een relatief hoog niveau van klantbeleving. Ook op het gebied van ontwikkeling van klanttevredenheid doen zij het beter dan de andere branches. De omzet bij dienstverleners ontwikkelde zich het best in vergelijking met andere branches. De handel realiseerde een goede klantbeleving en een verbetering van de klanttevredenheid, de omzet ging gemiddeld wat achteruit.

Wanneer we kijken naar de aard van de markt zien we dat de B2C markt het meest bereid is om in klantbeleving te investeren. Hier wordt ook de meeste klantbeleving gerealiseerd, maar de klanttevredenheid ontwikkeling is niet anders dan bij B2B.

Naarmate een bedrijf kleiner is wordt er gemiddeld minder in het realiseren van klantbeleving geïnvesteerd. Desondanks wordt er volgens deze kleine bedrijven uiteindelijk wel forse klantbeleving gerealiseerd, gemiddeld zelfs groter naarmate het bedrijf kleiner is. De categorie 10 - 49 werknemers ziet de beste positieve ontwikkeling in klanttevredenheid en omzet.

Enkele beperkingen van dit onderzoek

Elk onderzoek kent wel beperkingen en voorkomt dat we generalisaties maken. In dit geval moeten we navolgende belangrijke beperkingen vaststellen.

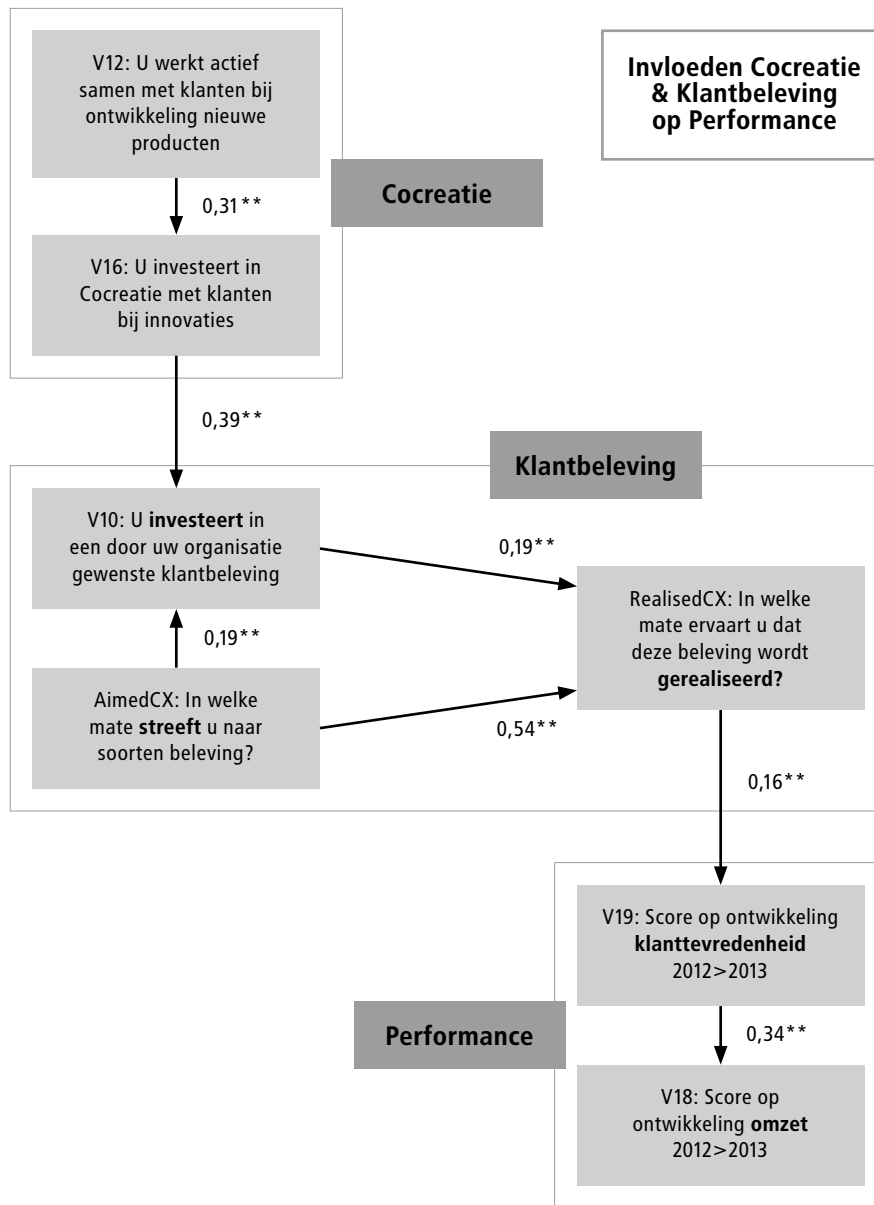
Allereerst is een respons van 230 organisaties op een populatie van ruim 12.000 laag te noemen. Gelet op het hoge percentage dat iets of veel aan klantbeleving doet kan men zich daarbij afvragen of het juist degenen die het belang van klantbelevingsmanagement inzien zijn, die aan de enquête hebben meegedaan terwijl de non-responsgroep de zgn. ongelovigen omvat.

Voorts hebben we het succes van de inspanningen en investeringen uitsluitend gemeten aan de hand van een winstverandering en een verandering in klanttevredenheid. Uit de theorie – zie ook hoofdstuk 1 – weten we dat klantbelevingsmanagement tot meer en andere effecten kan leiden: het is dus niet vanzelfsprekend vergeefse inspanning als er geen verandering in de twee variabelen wordt geconstateerd. Er kan sprake zijn van andere positieve effecten. Bovendien worden beide variabelen niet uitsluitend door klantbeleving bepaald. Er zijn andere factoren van invloed. Zo kan de nationale economie (recessie) ook van invloed zijn op de winst. Dergelijke factoren zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

CONCLUSIES

Met dit onderzoek heeft de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving een poging gedaan om de mate waarin organisaties in de omgeving van Zwolle aandacht hebben en besteden aan klantbelevingsmanagement en cocreatie te kwantificeren. Tevens is daarbij nagegaan of deze aandacht voor de organisaties ook iets oplevert, hetzij in omzet, hetzij in reputatie (klanttevredenheid). Alhoewel slechts een klein deel van de genodigden heeft meegedaan aan het onderzoek blijkt uit dit onderzoek dat het merendeel van de organisaties wel aandacht besteedt aan klantbelevingsmanagement, zij het dat er heel uiteenlopend over het begrip wordt gedacht. Ook bestaat in het algemeen de perceptie dat men het goed doet, terwijl de klant daar anders over denkt. Maar afgaande op de gerapporteerde resultaten kan worden gesteld dat aandacht voor klantbelevingsmanagement wel degelijk kan lonen.

FIGUUR 5: CORRELATIES TUSSEN INVESTERING IN EN EFFECTEN VAN KLANTBELEVINGSMANAGEMENT



ALEXANDER OUDE ELFERINK EN MARCEL WEBER

3. De CX-liner: een klantbelevingskompas voor het MKB

INLEIDING

De klant centraal stellen en klantgericht werken is de wens van veel bedrijven; de laatste tien jaar zijn ze deze aspiratie dan ook steeds uitdrukkelijker gaan etaleren in persberichten, mission statements, en dergelijke. Daarbij is inspelen op de klantbeleving ook steeds meer een rol gaan spelen. Veel bedrijven denken ook dat ze een bijzonder goed niveau in klantgerichtheid en klantbeleving hebben gerealiseerd, getuige de, in hun perceptie, goede klanttevredenheidsscores die ze meten. Internationaal onderzoek laat echter zien dat slechts voor een fractie van deze bedrijven, die denken dat ze het geweldig goed doen in de ogen van hun klanten, van deze klanten ook de erkenning hiervoor krijgen. Het kwantitatieve onderzoek door de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving in de regio laat een vergelijkbaar resultaat zien (zie hoofdstuk 2). Er is dus nog veel licht te zien tussen wens en werkelijkheid.

Het is daarom dat er steeds meer adviesbureaus en initiatieven zijn ontstaan om bedrijven te ondersteunen in het verbeteren van hun klantbelevingsmanagement opdat die kloof tussen wens en werkelijkheid steeds smaller wordt. Probleem daarbij is echter dat de programma's die deze bureaus ontwikkelen geënt zijn op grote ondernemingen die beschikken over meer dan voldoende middelen en capaciteit om hiervoor tijd en geld vrij te maken: er kan worden gediagnosticeerd, er kunnen klant- en marktonderzoeken worden gedaan, er kunnen mensen worden vrijgemaakt om deel te nemen in verbeteringstrajecten, enz.. Het MKB valt daarbij tussen de wal en het schip; de MKB-ondernemer kan in de meeste gevallen deze nodige tijd en middelen niet vrijmaken om ook dergelijke programma's te volgen. Een bijkomend bezwaar tegen het oppakken van systematisch

klantbelevingsmanagement door het MKB is dat ze niet weten waar te beginnen met acties, omdat het ze ontbreekt aan omvangrijke en geraffineerde data die voortkomen uit allerlei klanttevredenheidsonderzoeken. De MKB-ondernemer die dus de handschoen wenst op te pakken en te gaan beginnen met klantbelevingsmanagement bevindt zich hierdoor in een impasse: hij kan wel willen, maar weet niet waar te beginnen. Er is behoefte aan een handzame en efficiënte methode om te bepalen hoe het gesteld is met de huidige klantbeleving en welk pad men op moet gaan om deze beleving te gaan verbeteren.

Dat MKB-ondernemingen weinig aan klantbelevingsactiviteiten doen om de hiervoor genoemde redenen, vormde de drijfveer voor een afstudeeronderzoek bij de Opleiding Commerciële Economie van Windesheim in Zwolle. Het doel van dit onderzoek was, om een instrument te ontwikkelen om MKB-ondernemingen op een praktische wijze inzicht te bieden in klantbeleving en klantbelevingsmanagement. De oplossing hiervoor lag in het ontwikkelen van een klantbelevingsmanagementskompas, een soort quick scan en richtingwijzer voor de veel belovende route van excellente klantbeleving.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op dit onderzoek en het resultaat ervan. Achtereenvolgens worden de onderzoeks aanpak, de bevindingen van het literatuur- en expertonderzoek, de gestelde eisen van de MKB-ondernemers aan het kompas en het resultaat van het ontwerpproces, de CX-liner, besproken.

DE AANPAK VAN HET ONDERZOEK

In het onderzoek stond de hoofdvraag: 'Hoe kan een MKB-onderneming in de regio Zwolle, vaststellen wat haar positie is op gebied van klantbelevingsmanagement en vaststellen hoe zij een gewenste klantbeleving kan realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met de meest belangrijke en relevante aspecten van klantbeleving?' centraal. Deelvragen die daarbij aan de orde kwamen waren, behalve de fundamentele vraag wat klantbeleving wel en niet is, ook: welke factoren beïnvloeden klantbeleving en op welke heeft de MKB-ondernemer wel of geen invloed; hoe kan de MKB-ondernemer door middel van klantbelevingsmanagement een gewenste klantbeleving bewerkstelligen, en: hoe is te constateren in welke mate klantbelevingsmanagement effect heeft gehad op de klantbeleving?

Om deze vragen te beantwoorden, zijn drie klantbelevingsexperts geïnterviewd inzake hun visie op klantbelevingsmanagement bij het MKB. Daarnaast is er sprake geweest van intensief literatuuronderzoek; er zijn zowel boeken als wetenschappelijke artikelen geraadpleegd. Naast de expertinterviews en het literatuuronderzoek, zijn ook verscheidene (6) MKB-ondernemers geïnterviewd om

de eisen die ze aan zo'n kompas stellen te verzamelen. Zij gaan immers het betreffende kompas gebruiken. Door informatie vanuit de drie facetten te combineren, is de 'CX-liner' ontwikkeld: een quick scan voor ondernemers op het gebied van klantbelevingsmanagement. Een belangrijke laatste stap in dit onderzoek, het testen van het kompas, is vanwege de beperkte tijd die beschikbaar is voor het afstuderen, niet uitgevoerd. De bedoeling is wel dat dit alsnog, al dan niet in een afstudeeronderzoek, wordt gedaan.

BEVINDINGEN UIT HET LITERATUUR- EN EXPERTONDERZOEK

Tegenwoordig is een bovenmatige hoeveelheid aan organisaties onderhevig aan een hoge concurrentie-intensiteit. Hierdoor zijn veel producten en/of diensten naar het inzicht van klanten homogeen geworden en creëren prijs-, product- en dienstdifferentiatie, vrijwel geen onderscheidend vermogen meer. Klantbeleving ook wel '*customer experience*' (CX) genoemd, lijkt vanuit een grote scope wetenschappelijk onderzoek en managementliteratuur dé sleutel tot succes. Er zijn echter nog veel organisaties die geen 'goede' klantbeleving realiseren, hoewel de meerderheid van ondernemers die aan de leiding ervan staan wel expert wil zijn op het gebied van klantbeleving. Redenen voor deze suboptimale klantbeleving liggen onder andere in de inflexibele technologie en applicatie-infrastructuren, geen flexibiliteit/conflicterende initiatieven van *key performance indicators* (KPI's) tussen verschillende afdelingen en/of kanalen, een gebrek aan geld, de afwezigheid van marktorientatie en nog belangrijker: een gebrek aan kennis over klantbeleving en vaardigheden voor het managen van klantbeleving. De volgende sub-paragrafen weerspiegelen de bevindingen uit het literatuur- en expertonderzoek, die het fundament hebben gevormd voor de ontwikkeling van de CX-liner: een klantbelevingskompas voor MKB'ers. De CX-liner biedt MKB-ondernemers de mogelijkheid om globaal hun positie te bepalen ten aanzien van klantbelevingsmanagement. Daarnaast verschaft het kompas inzicht in waar zij moeten beginnen en waarmee ze rekening moeten houden (kansen en bedreigingen) om deze positie te verbeteren.

Klantbeleving in een verhelderende notendop: wat is het wel en wat niet

Over het begrip klantbeleving heerst veel onduidelijkheid; vaak heeft men wel van de term gehoord, maar wordt geloofd dat het louter een andere bewoording is voor klanttevredenheid. Deze frequent voorkomende misvatting leidt daarom al vaak tot een valse start. Een andere oorzaak voor de onduidelijkheid over (klant)beleving komt voort uit de grote diversiteit van betekenissen binnen wetenschappelijke disciplines als filosofie, sociologie, antropologie, etnologie, consumentgedrag en marketing. Niet alleen zijn er binnen verschillende disciplines verschillende definities voor (klant)beleving, maar eveneens binnen talen. Voornamelijk door de dominerende Engelse literatuur

over beleving ontstaat er verwarring binnen andere talen. In het Engels is er één overkoepelend begrip voor beleving, maar kent dit woord twee betekenissen. Deze twee betekenissen voor het begrip *experience* zijn: 1) de professionele vaardigheid van een persoon (wanneer iemand zijn vak verstaat) en 2) gewaarwording, het ondervinden, het ondergaan. In tegenstelling tot de Engelse taal, hanteren sommige talen voor *experience* twee verschillende woorden. Zo wordt in het Duits met *Erfahrung/erfahren* verwezen naar kennis en expertise, welke verkregen is na een bepaalde gebeurtenis. Anderzijds wordt met *Erlebnis/erleben* verwezen naar een proces dat men ondergaat of ondervindt door een gebeurtenis. Tot slot kan de onduidelijkheid over (klant)beleving verklaard worden door zijn dynamische, persoonlijke en unieke oorsprong. Daardoor is het moeilijk voor een ander individu om te beschrijven hoe een beleving is geweest.

In essentie is het begrip klantbeleving/customer experience een persoonlijke interpretatie van het proces, de interactie en de betrokkenheid met een dienst, product of organisatie (inclusief het merk en personeel), gedurende de reis of flow door een set van touch points, welke resulteren in gevoel(ens) en emotie(s). De meest recente definities van klantbeleving zijn de definitie van Gentile, Spiller, Noci, Meyer en Schwager; deze zijn verwerkt in de begrippenlijst in dit boek.

Naast het gegeven dat deze definities de meest recente definities zijn, geeft de definitie van Gentile, Spiller en Noci een brede kijk op het begrip klantbeleving. Dit is af te leiden uit een viertal perspectieven. Ten eerste geeft de definitie klantbeleving weer als een multidimensionaal concept. Ten tweede erkent de definitie het belang van zowel rationale als emotionele aspecten van klantbeleving. Ten derde duiden de contactmomenten ook wel 'touch-points' genoemd, dat klantbeleving uit meervoudige fases bestaat. Tot slot verwijst de definitie naar het meten van klantbeleving, gezien de verwijzing naar de vergelijking tussen klantverwachtingen en feitelijke beleving in touch-points. Meyer & Schwager vullen de definitie van Gentile, Spiller en Noci goed aan, door touch-points als direct dan wel indirect contact te beschrijven. Dit betekent dat er voor klanten altijd een beleving ontstaat, wanneer zij op welke manier dan ook, in contact zijn met een organisatie/merk. Bewust en onbewust filteren klanten een immense hoeveelheid van zogenoemde 'clues' (stimuli) en structureren deze tot een batterij van impressies, zowel rationeel als emotioneel. Alles dat wordt waargenomen of gevoeld (of wordt herkend door zijn afwezigheid), is een 'experience clue'. Als men hetgeen kan zien, ruiken, proeven of horen, is dit een clue. Elke clue bevat een betekenis; de totaliteit van de clues creëert de totale (klant)beleving. Zo kan bijvoorbeeld een totale klantbeleving van Albert Heijn beïnvloed worden (positief of negatief) door het aanbod van parkeerplaatsen, terwijl de desbetreffende klant zich nog niet in de supermarkt zelf bevindt.

Wat betreft de dimensies van (klant)beleving is er tot op de dag van vandaag, binnen de academische wereld, een hoge mate van consensus rondom vijf dimensies: sensorieel, cognitief, emotioneel, gedragsmatig en relationeel. Bernd Schmitt beschrijft deze dimensies als: SENSE, FEEL, THINK, ACT en RELATE (zie figuur 6) in de baanbrekende publicatie *Experiential marketing; how to get customers to sense, feel, think act and relate to your company and brands*.

FIGUUR 6: BELEVINGSDIMENSIES VOLGENS BERND SCHMITT

SENSE

SENSE richt zich op de zintuigen van individuen. Beleving kan op een sensorische manier beïnvloed worden door zien, horen, voelen, proeven en ruiken. Deze dimensie kan dienen als differentiator, motivator en waardevoorzienaar.

FEEL

FEEL concentreert zich op de gevoelens en emoties van individuen. Het doel van affectieve beleving is om positieve gemoedstoestanden aan een organisatie/merk te verbinden. Sterke emoties zoals blijdschap en trots dienen te worden opgeroepen.

THINK

THINK doet een beroep op het intellect van individuen. Het doel van Think is om probleemoplossende belevingen te creëren die individuen op een creatieve manier betrokken maken. Een individu moet gestimuleerd worden om over de materie in de beleving na te denken.

ACT

ACT betreft de fysieke beleving van een individu. Act verrijkt individuen door fysieke beleving(en) te intensiveren en te laten zien en ervaren om handelingen anders uit te voeren. Deze handelingen hebben betrekking op de levensstijl of interacties. Veranderingen in levensstijl zijn van nature motivatiegedreven, inspiratievol en spontaan. Veelal worden rolmodellen in deze dimensie ingezet.

RELATE

RELATE bevat aspecten van de dimensies Sense, Feel, Think en Act. Echter, Relate stijgt boven de persoonlijke gevoelens en emoties van individuen uit. Persoonlijke belevingen uit de dimensie Act zijn gerelateerd aan persoonlijke idealen van een individu, andere mensen of culturen. Relate richt zich op het verlangen van zelfontplooiing, groepsgevoel en verbinding in een groter geheel, buiten de persoonlijke sfeer (familie, vrienden en kennissen).

Met in het achterhoofd dat klantbeleving altijd ontstaat, positief dan wel negatief kan zijn en vijf dimensies kent, kan men zich afvragen wanneer er sprake is van een 'goede' klantbeleving. Pine en Gilmore – pioniers in de klantbeleving literatuur – beschrijven dat wanneer een klant een beleving als uniek ervaart en memorabel is en blijft op een lange termijn, er sprake is van een 'goede klantbeleving'. Voornamelijk wanneer een individu persoonlijk wordt uitgedaagd of te maken heeft met een betekenisvolle situatie, zal er sprake zijn van een unieke of zelfs uitzonderlijke beleving. De randvoorwaarde voor het creëren van een uitzonderlijke beleving is dat verwachtingen (inclusief overtuigingen, evaluatie criteria, attitudes en activiteiten) vaag blijven. Uitzonderlijke belevingen karakteriseren zich tenslotte als spontaan en onverwacht. Verder is een dergelijke beleving intens, positief, authentiek, creëert per definitie plezier, wekt een gevoel van nieuwsgierigheid op in de perceptie en het proces wordt gekarakteriseerd door een hoge mate van emotionele intensiteit.

Met name memorabiliteit en persoonlijke relevantie zijn cruciaal voor een 'goede' klantbeleving. Kahneman beschrijft dit als peak experiences en hebben te maken met 'flow' activiteiten. 'Flow' bevat de kern van een 'goede' klantbeleving; het wordt ook wel de gouden formule genoemd omdat het veel overeenkomsten heeft met het begrip geluk. We zullen hier niet verder ingaan op dit concept.

Beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare klantbelevingsfactoren voor MKB'ers

De vijf (klant)belevingsdimensies - SENSE, FEEL, THINK, ACT en RELATE - die zijn uitgelicht in figuur 6, kennen diverse factoren die een 'goede' klantbeleving beïnvloeden. Deze factoren staan bekend als 'experience providers' (ExPros) en kunnen door MKB'ers beïnvloed worden om een 'goede' klantbeleving te realiseren. Deze factoren betreffen:

Communicatiemiddelen 'Communications': De eerste experience provider heeft betrekking op reclame en zowel externe als interne communicatiemiddelen, zoals magazines, catalogi, magazines (kruising tussen een magazine en catalogus), brochures, nieuwsbrieven, jaarrapporten en PR campagnes.

Grafische en visuele weergaves 'Visual/verbal identity and signage': Identity ExPros worden ook ingezet in "communications", zij bestaan uit: namen, logo's en grafische beelden.

Product stimuli 'Product presence': Product presence ExPros beslaan productontwerpen, verpakkingen, product-displays, rolmodellen en andere organisatie (brand) karakteristieken, die onderdeel zijn van verpakings- of point-of-sale (POS)-materiaal.

Gezamenlijke branding 'Co-branding': Deze ExPros betreffen event marketing, sponsoring, allianties en samenwerkingsverbanden (campagnes), licenties en product placements.

Ruimtelijke omgevingen 'Spatial environments': Spatial environments oftewel ruimtelijke omgevingen zijn: gebouwen, kantoren, fabriekshallen, retail- en publieke omgevingen en stands.

Websites en elektronische media 'Websites and electronic media': Duiden op alle interactieve mogelijkheden die het internet biedt: muziek, animaties, video's, beeldtelefonie, fora, banner ads, chatrooms, webwinkels, spelletjes en social media.

Personeel 'People': De laatste ExPro duidt feitelijk op elke medewerker in een organisatie. De medewerkers die direct in contact zijn met klanten, zijn het meest belangrijk. Hiermee wordt bedoeld op: verkopers, vertegenwoordigers/accountmanagers, klantenservice medewerkers en ander frontoffice personeel.

Uit nader onderzoek van de ExPros is gebleken dat (people) personeel als de meest belangrijke ExPro is te beschouwen. Werknemers die betrokken en tevreden zijn, zijn namelijk makkelijker in staat om een klantbeleving te creëren die consistent en gedifferentieerd is en ze waarborgen emotionele binding eerder in vergelijking tot andere ExPros. Deze emotionele binding kan enkel ontstaan aan de hand van commitment en vertrouwen. De mate waarin klanten het management dan wel personeel vertrouwen is afhankelijk van: (1) kennis en inzicht, dat aanwezig is om een taak correct uit te voeren, (2) gedrag (vaardigheden) waaruit blijkt, dat zij het belang van de klant boven hun eigen belang stellen (hierbij geldt: geen woorden maar daden) en (3) de intentie, om problemen op te lossen. Dit gegeven toont aan dat competenties in een organisatie een andere belangrijke ExPro zijn: een slechte score op één van de drie aspecten impliceert namelijk een verhoogde kans op switchgedrag van klanten.

Branding is de laatste meest belangrijke ExPro. In deze context heeft dit betrekking op de personalisatie van een organisatie aan de hand van merkwwaarden, een naam, term, teken, symbool, design of een combinatie van allen, om onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te bewerkstelligen. Het belang van branding voor klantbeleving is te herleiden tot twee overeenkomstige hoofddoelen: differentiatie en emotionele binding. Daarnaast vormt branding de brug tussen medewerkersbeleving en klantbeleving.



Aangezien elke organisatie bewust dan wel onbewust een beleving oproept door middel van de ExPros en meerdere stakeholders heeft, dient men voor het managen van klantbeleving uit te gaan van een systeembenadering. Om deze reden is concurrentie-intensiteit (= afhankelijk van potentiële toetreders, leveranciers, substituten en afnemers/klanten) een belangrijke externe factor die klantbeleving beïnvloedt. Een andere externe factor betreft de klantverwachting. Deze verwachtingen vormen klanten op basis van eerdere belevingen. Uit deze belevingen vormen zij attitudes, welke inwerken op verwachtingen bij een product, dienst of organisatie. Het is van groot belang om te weten wat de verwachtingen en kwaliteitsbehoeftes van klanten zijn, aangezien zij uiteindelijk de kwaliteit van de klantbeleving bepalen. Om grip te krijgen op de verwachtingen van klanten dienen MKB'ers zich te verdiepen in het gedrag van hun klanten, dat wordt bepaald door 'interne' (biologische, psychologische en cognitieve) en 'externe' (sociaal culturele, sociaal demografische, economische, technische en politiek-juridische) factoren. Beide soorten factoren zijn lastig te managen, omdat directe invloed hierop niet mogelijk is.

De ExPros, concurrentie-intensiteit en klantverwachtingen beïnvloeden klantbeleving direct. Dit stellende, zijn er uiteraard ook factoren die klantbeleving indirect beïnvloeden.

Managers zijn de eerste factor die indirect klantbeleving beïnvloeden, aangezien draagvlak uit het management cruciaal is om succesvol te zijn op het gebied van klantbeleving. Niet alleen dienen managers te aanvaarden dat klantbeleving belangrijk is om bepaalde organisatie issues op te lossen, maar moet het werken aan klantbeleving nooit puur gedreven zijn door financiële beweegredenen. Om klantbeleving goed te kunnen managen is intrinsieke motivatie benodigd, moet het ingebed worden in de bedrijfscultuur en dient men er mee om te springen alsof het een volledig organisatiediscipline is. Indien men bereid is oprecht actief of actiever te worden op het gebied van klantbeleving, moet dit onlosmakelijk verbonden zijn met de missie en visie. Beide fungeren namelijk als basis van de strategie.

Het bewerkstelligen van een dergelijke klantbelevingsstrategie vereist structuur. Een goede klantbeleving is namelijk consistent, intentioneel, gedifferentieerd en waardevol. Voornamelijk consistentie wijst erop dat structuur benodigd is. De matrixstructuur lijkt geschikt voor het structureren van een klantbelevingsstrategie. Deze indeling onderstreept namelijk: efficiency en effectiviteit om flexibel te kunnen inspelen op kansen en wensen van de omgeving.

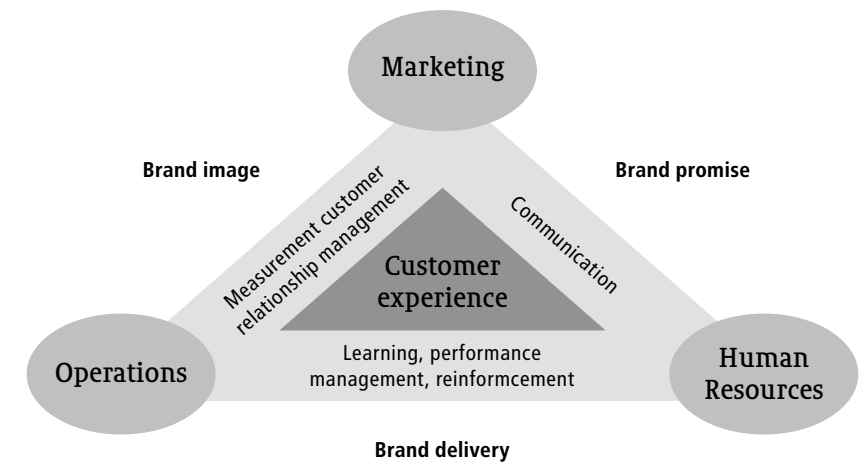
Naast structuur zijn ook systemen een vereiste. Hierbij kan worden gedacht aan procedures, stappenplannen, procesbeschrijvingen en ICT-toepassingen, die voorspelbare en beheersbare werkkomsten beogen. Deze systemen worden ook wel 'orgware' genoemd en zijn noodzakelijk voor het creëren en behouden van een organisatiecultuur die innemende klantbelevingen realiseert. Daarmee is cultuur een andere factor die indirect een 'goede' klantbeleving bepaalt. Tevens zijn naast systemen ook managers en hun leiderschapsstijl essentieel voor het creëren van de juiste cultuur. Wanneer werknemers waarnemen dat hun management standvastig actief is met klantbeleving en belangrijke beslissingen maakt op basis van informatie hierover, zullen zij positief beïnvloed worden door dit bewustzijn. Naast consistentie is authenticiteit van organisaties belangrijk voor klantbeleving. Daarom is het van essentieel belang dat werknemers weten waar haar organisatie voor staat (missie, visie en merkelofte) en zich voor henzelf op een natuurlijke manier gedragen. Als hetgeen waarvoor de organisatie staat, aansluit op het karakter van de medewerkers, is consistentie en authenticiteit makkelijker te verwezenlijken. Ook hieruit blijkt dat cultuur belangrijk is voor organisaties die actief of actiever willen worden op het gebied van klantbeleving. Vanuit het cultuurperspectief zijn 'symbolen' zoals: taalgebruik van werknemers, kleding, kantoorinrichting, bedrijfsauto's, vlaggen, logo etc. het meest belangrijk. Symbolen zijn voor klanten immers eenvoudig waarneembaar in vergelijking tot bedrijfsrituelen, waarden en normen.

Ook een aantal organisatorische elementen zijn onmisbaar om een gewenste klantbeleving te creëren en nadien te intensiveren, aldus Smith en Wheeler. Deze elementen zijn: marketing, human resources (HR), een klantendatabase en creatief vermogen van de organisatie. Concreet is een naadloze samenwerking tussen drie disciplines nodig, te weten: marketing, HR en operations/klantenservice. Het is hun collectieve taak om de definitie gewenste klantbeleving te definiëren, een klantbelevingsstrategie te ontwikkelen en vervolgens te implementeren in de organisatie (zie figuur 7). Echter wordt klantbeleving niet uitsluitend beïnvloed door de naadloze samenwerking tussen de drie disciplines. Degenen die klantbeleving écht beïnvloeden zijn medewerkers die direct in contact komen met (potentiële) klanten; dus frontoffice personeel zoals receptiemedewerkers, telefonisten en vertegenwoordigers.

Schakelen naar de gewenste klantbeleving door klantbelevingsmanagement

Gezien het feit dat er veel onduidelijkheid is over het begrip klantbeleving geldt dit evenzo voor het 'managen van klantbeleving: 'klantbelevingsmanagement', ook wel Customer Experience Management (CEM) genoemd. Volgens vele academici stoelt dit op drie paradigma's: het marketingconcept, klanttevredenheid en Customer Relationship Management (CRM). In verhouding tot klantbelevings-

FIGUUR 7: DE DRIE SAMENWERKENDE DISCIPLINES VOOR HET BEREIKEN VAN DE GEWENSTE KLANTBELEVING: MARKETING, HUMAN RESOURCES EN OPERATIONS/ KLANTENSERVICE VOLGENS SMITH EN WHEELER (2002: PAGINA 92).



management hebben zij alle het doel om klanten beter te begrijpen. Klantbelevingsmanagement gaat daarentegen een stap verder. Zij richt zich op alles dat waarde creëert tijdens beslissingsprocessen, koopprocessen en product/dienst gebruik. Uit de beschouwing van diverse klantbelevingsmanagement definities zijn er drie overlappende aspecten naar voren gekomen. Allereerst vereist klantbelevingsmanagement een systematische aanpak. Ten tweede gaat klantbelevingsmanagement om het managen van de totale klantbeleving; alle momenten waarbij een klant in contact is met een organisatie. Ten derde creëert klantbelevingsmanagement niet alleen waarde voor de klant, maar ook voor de desbetreffende organisatie. Aan de hand van de beschouwing, de drie aspecten en de definitie van klantbeleving volgens Gentile, Spiller en Noci, kan klantbelevingsmanagement als volgt gedefinieerd worden:

‘Klantbelevingsmanagement is een geïntegreerde aanpak om de totale klantbeleving op een consistente, bewuste en waardevolle wijze te beïnvloeden, waarbij rekening gehouden wordt met rationele en emotionele aspecten. Door de geïntegreerde aanpak en het systematisch creëren en implementeren van “experience clues”, welke ontstaan door producten en/of diensten, menselijk gedrag en de omgeving waarin deze zich bevinden, kan gedifferentieerde klantwaarde worden gerealiseerd.’

Hoe organisaties klantbeleving systematisch kunnen managen en creëren, blijkt vanuit literatuur tot op de dag van vandaag een grote uitdaging. De oorzaak hiervoor ligt aan het ontbreken van systematisch wetenschappelijk onderzoek naar de thema’s klantbeleving en klantbelevingsmanagement. Zodoende bestaan er tot op heden weinig (wetenschappelijke) modellen voor klantbelevingsmanagement. Uitzonderingen zijn de modellen van Bernd Schmitt, Shaun Smith en Joe Wheeler. Zij hebben wel modellen/raamwerken ontwikkeld ten behoeve van klantbelevingsmanagement en de ontwikkeling van klantbelevingsstrategieën. Omdat het klantbelevingsmanagementmodel van Smith en Wheeler is opgenomen in de CX-liner vanwege zijn eenduidige explicietie, is enkel dit model toegelicht in deze paragraaf.

Volgens Smith en Wheeler bestaan er twee methoden om klantbeleving te structureren: ‘experiencing the brand’ en ‘branding the experience’. In het geval van de eerste methode wordt de merkessentie (hetgeen dat een organisatie communiceert naar de markt en haar klanten) vertaald naar een merkbelofte. Deze belofte betreft de waarde die de organisatie wil leveren aan haar klanten en tegelijkertijd benadrukken waar zij voor staat. Uiteindelijk resulteert dit tot ‘branded customer experience’. De voorwaarde voor dit resultaat is dat het geheel van klantinteracties met de organisatie bijdraagt aan het leveren van de merkbelofte.

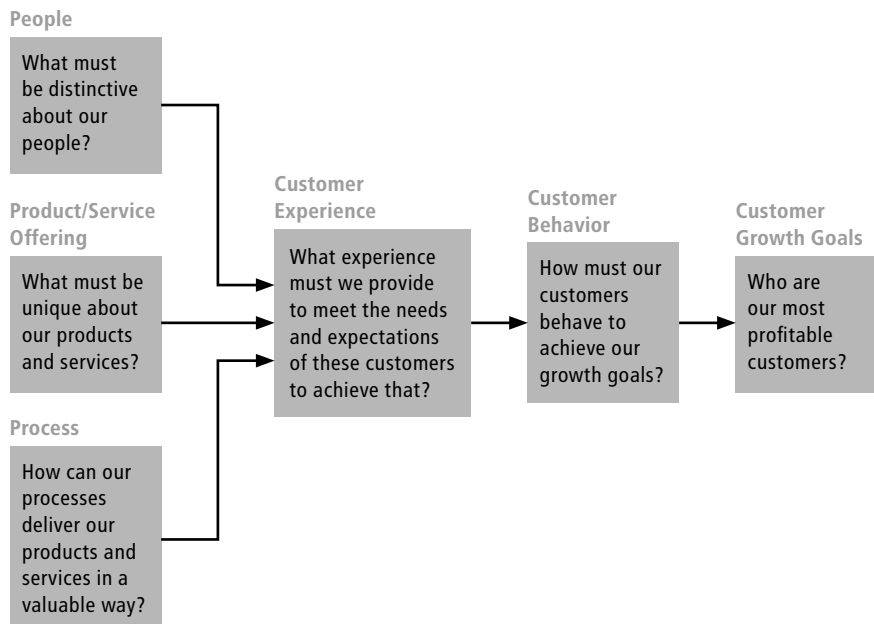
Volgens ‘branding the experience’, ontstaat differentiatie, wanneer organisaties in elke interactie unieke klantbelevingen creëren; dit kan zijn met producten, diensten, medewerkers en processen van de organisatie. Indien dit op een consistente manier wordt gedaan, ontstaan merkwaarden. Deze merkwaarden fungeren voor klanten als kwaliteitsnorm voor iedere interactie op de langere termijn. Bij goed gevolg ontstaat er een merkimago. Beide methodes hebben als einddoel om ‘branded customer experience’ te realiseren. De eerste methode benadert het doel als top-down en de tweede als bottom-up.

Om de bedrijfspraktijk inzicht te bieden in hoe ‘branded customer experience’ werkt hebben Smith en Wheeler een managementmodel ontwikkeld (zie figuur 8). Het model laat achtereenvolgens zien hoe medewerkers, producten/diensten en processen klantbeleving beïnvloeden, vervolgens hoe klantbeleving klantgedrag beïnvloedt en tot slot bijdraagt aan de groei van een organisatie. Om het model toepasselijk te maken hebben zij een vragenlijst ontwikkeld, waarbij de groeidoelstellingen het vertrekpunt zijn opgesomd in Box 1 en procesmatig weergegeven in figuur 8.

BOX 1: VRAGENLIJST TER OPERATIONALISERING VAN HET 'BRANDED CUSTOMER EXPERIENCE' MODEL

1. Wat zijn onze belangrijkste groeidoelstellingen?
2. Hoe moeten onze klanten zich gedragen om deze doelstellingen te bereiken?
Proberen / Kopen / Meer kopen / Vaker kopen / Enkel van ons kopen /
Meer betalen / Anderen aanbevelen
3. Welke beleving creëren we voor onze klanten?
4. Is deze beleving waardevol en onderscheidend genoeg om het gewenste klantgedrag te bewerkstelligen?
5. Wat is onze merkbelofte?
6. Geloven onze klanten, dat we deze merkbelofte vervullen?
7. Hoe moeten onze mensen, processen en producten en/of diensten presteren, om de merkbelofte te vervullen?

FIGUUR 8: 'BRANDED CUSTOMER EXPERIENCE' MANAGEMENTMODEL



Voor de feitelijke implementatie van het concept 'branded customer experience' hebben Smith en Wheeler, naast de vragenlijst, een cyclisch model ontwikkeld dat dienst kan doen als leidraad voor het ontwikkelen van een klantbelevingsstrategie. Het model kent vier fasen:

(1) *Definieer klantwaarde.* De eerste stap die een organisatie dient te maken, is het verhelderen van haar klantdoelgroepen. Eenmaal bewerkstelligd, moet zij weten wat deze doelgroepen waarderen en weten welke variabelen een stimulans zijn voor koop- en loyaliteitsgedrag. Als dit helder voor ogen is, is het mogelijk om een gedifferentieerde merkbelofte te creëren.

(2) *Vorm "The Branded Customer Experience".* In de tweede fase staat de ontwikkeling van klantbelevingsinzichten centraal. Hiervoor moeten belangrijke klantinteracties met de organisatie geïnventariseerd worden. Het is belangrijk dat medewerkersgedrag wordt afgestemd op deze interacties, zodat de merkbelofte vervulbaar is. Indien de klantbelevingsinzichten aantonen dat een 'nieuwe' benadering noodzakelijk is, is een gepaste veranderstrategie vereist.

(3) *Faciliteer medewerkers en vervul de (merk)belofte.* Om de beoogde klantbeleving te vervullen behoort het management te worden voorbereid zodat zij op een adequate wijze leiding kan geven. Het dient medewerkers te faciliteren met deskundigheid, competenties en instrumenten die ze nodig hebben, om de merkbelofte bij elke klantinteractie te leveren. Daarnaast is het in deze fase van belang dat (medewerker)prestaties door het management en gerelateerde meetinstrumenten aangespoord en bevorderd worden.

(4) *Onderhoud en verbeter prestaties.* Bruikbare input voor prestatieverbeteringen op het gebied van klantbeleving, zijn zowel klant- en medewerkerfeedback. Deze input vormt het fundament voor het aanhoudend onderhouden en verbeteren van klantbeleving. KPI's, HRM-systemen en andere processen moeten zijn afgestemd op het leveren van klantbeleving. Tot slot is periodieke communicatie over de voortgang en resultaten van klantbeleving cruciaal. Zodoende wordt klantbeleving organisatorisch ingebed.

Meetbaarheid: voldaan of niet voldaan aan de gewenste klantbeleving?

Veelvuldig wordt klanttevredenheid als variabele gebruikt voor het meten van klantbeleving. Helaas is klanttevredenheid een niet veelbeduidende variabele, omdat de tevredenheid over een organisatie hoog kan zijn, terwijl de groei van de organisatie (bijvoorbeeld uitgedrukt in winst) laag is. Dit is in een toonaangevende publicatie van Jones en Sasser in 1995 bevestigd. Er bestaat vrijwel geen

relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit; veel klanten uiten zich als tevreden, maar blijken echter niet loyaal te zijn. Vaak wordt klanttevredenheid gemeten door enquêtes (feedback), klachten, kwaliteit, marktonderzoek en frontoffice personeel.

Naast klanttevredenheid is klantloyaliteit de meest gebruikte variabele voor het meten van klantbeleving. Klantloyaliteit wordt gemeten door: herhalingsaankoop intenties, verwijzingen, aanbevelingen, mond tot mond reclame, retentie, aankoopvolume, recentheid en frequentie. Een andere variabele die beoogt klantbeleving meetbaar te maken is de Customer Experience Index (CXi) van Forrester's auteurs Harley Manning en Kerry Bodine. Dit is een drietrapsmethode die klanten achtereenvolgens vraagt 'hoe goed een organisatie in zijn/haar behoeften voorzagt', 'hoe gemakkelijk de samenwerking met de organisatie was' en 'hoe plezierig deze samenwerking was'. De CXi-score wordt bepaald door voor iedere deelvraag het aantal negatieve percepties af te trekken van het aantal positieve percepties en door vervolgens het gemiddelde van de drie perceptiedeelvragen.

De op een na laatste variabele die vaak online wordt ingezet door managers is de Net Promoter Score (NPS) van Bain & Co.'s Frederick Reichheld. Hiermee maken organisaties onderscheid tussen hun meest loyale klanten (promoters), detractors en meest niet-loyale klanten (passives). De methode omvat één vraag welke bekend staat als de 'ultimate question': 'Zou je mijn bedrijf aanbevelen bij vrienden, kennissen of collega's?' De vraag wordt gemeten op een schaal van 1 tot 10 en betreft in formule: % promoters - % detractors.

De laatste, maar meest recent ontwikkelde variabele om klantbeleving te meten is de Dutch Customer Performance Index (DCPI). Deze index meet enerzijds wat de organisatie voor de klant betekent (Value2Customer) door middel van de factoren relatiewaarde, prijs-prestatiewaarde, merkwaarde en emotiewaarde, en balanceert dit anderzijds uit tegen wat de klanten voor de organisatie betekenen (Value2Firm) door omzet, NPS, retentie en risico te meten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de DCPI een completer beeld kan schetsen van klantbeleving onder bedrijven, in vergelijking tot andere hiervoor genoemde methodes.

Wat opmerkelijk is aan de bovengenoemde methodes - die vaak worden gebruikt door managers - is dat het merendeel behoort tot de 'traditionele' aanpak voor het meten van klantbeleving. De traditionele aanpak speelt niet in op wat klanten daadwerkelijk voelen, aangezien zij klanten niet de mogelijkheid bieden om zichzelf op emotioneel vlak tot uitdrukking te brengen. De methodes focussen zich enkel op een terugblik op en evaluatie van een desbetreffende beleving. Dikwijls

gebeurt dit op een kwantitatieve manier. Volgens vele onderzoekers zijn kwalitatieve technieken echter de enige manier om klantbeleving écht te begrijpen.

De expert visie: constateer ook impliciet en kwalitatief

Ook experts benadrukken dat klantbeleving en het managen daarvan, transfunctioneel benaderd moet worden. Vanuit de klant dient iedere discipline na te denken over: wat zijn elementen in zijn/haar beleving, waar loopt hij/zij tegenaan, wat zijn contactmomenten met de organisatie enzovoorts. Alvorens experts klantbeleving((s)management) op een expliciete manier meten, meten zij op een impliciete manier. Met deze impliciete manier wordt bedoeld op het duiden welke positie een organisatie inneemt op het gebied van (een) klantbelevingsvraagstuk(ken). Voordat zij hun eerste contactmoment hebben met een organisatie, maken zij deze duiding.

Voor een eerste beeldvorming van de organisatie, oriënteren experts zich via social media (LinkedIn en Twitter), de bedrijfswebsite en Google. Daarbij wordt bij voorkeur met een persoon gesproken die niet aanwezig is tijdens het eerste officiële contactmoment. Op deze manier wordt op een snelle en relatief betrouwbare manier duidelijk waar de organisatie staat op het gebied van klantbeleving en waar zij mee worstelt. Wanneer dan eenmaal het eerste contactmoment is aangebroken, letten experts op welke soorten mensen bij het betreffende bedrijf werken. Hier wordt naar gekeken om een beeld te vormen over in hoeverre klantbeleving in hun 'DNA' zit. Dit is uiteraard niet leidend, klanten hebben het laatste woord. Na deze korte indrukken gaan zij in gesprek met 'proceseigenaren' de verantwoordelijken voor bepaalde touch-points. Aan hen worden vragen gesteld als: wat kenmerkt jullie, wat is jullie bedrijfsstrategie, waar staan jullie voor, wat is jullie onderscheidend vermogen en hoe is klantbeleving bij jullie georganiseerd. Hieruit wordt duidelijk hoe de organisatie klantbeleving meet en of zij deze zou willen meten. Vrijwel altijd wordt er voor een combinatie van verschillende methodes gekozen.

Feitelijk begint de klantbeleving meting door de customer journey in kaart te brengen. Dit gebeurt met klanten of de hiervoor al benoemde 'proceseigenaren'. Zij bespreken de 'klantreis' van het begin (oriëntatie) tot het eind (na aankoop) en lichten tevens uit waar men gedurende deze reis tegen aan loopt. Voornamelijk de oriëntatiefase is belangrijk, circa 80% van klanten weet van tevoren wat zij wil kopen. Wanneer het einddoel van de customer journey is om de gewenste klantbeleving in kaart te brengen, is een kwalitatieve benadering een beter alternatief. Het exploratieve karakter van een kwalitatieve benadering heeft namelijk beter toegang tot het onbewuste. Een bruikbare methode hiervoor betreft de ZMET® (Zaltman Metaphor Elicitation Technique®). Als de volledige

journey in kaart is gebracht kunnen alle touch-points geïdentificeerd en gekwantificeerd worden. Door de touch-points ook te kwantificeren en er vervolgens bijvoorbeeld correlatieanalyses op toe te passen, kunnen verbanden worden gelegd tussen de touch-points. Op deze wijze worden de meest belangrijke factoren/momenten in de customer journey inzichtelijk. De prestatiewaarden van deze momenten zijn vaak gekoppeld aan één key performance indicator. Met het oog op de toekomst is het voor een organisatie belangrijk om de cyclus van de customer journey te herhalen, zo kan een grote kaart met veranderingen in klantbeleving en gedrag ontstaan.

Vanuit de expert interviews, zijn in totaliteit 9 categorieën aangeduid, die voor klantbeleving((s)-management) essentieel zijn bij organisaties. Ze worden in het hiernavolgende cursief weergegeven. Wanneer een organisatie wil excelleren op het gebied van klantbeleving((s)management) moet zij intrinsiek gemotiveerd op zoek zijn naar *onderscheiding*; zij moet zich vanuit haar strategie willen differentiëren.

De voorwaarde hiervoor is dat *gemeenschappelijke waarden* (kernwaarden, ook wel (merk)identiteit) duidelijk gedefinieerd zijn. Als aan deze voorwaarde is voldaan, dient de organisatie te achterhalen hoe zij favoriet wordt bij (potentiële) klanten. Men moet dus gaan nadenken over triggers die maken dat klanten de eigen organisatie leuker vinden dan die van anderen.

Vervolgens kan men gaan nadenken over hoe klantbeleving wortels krijgt in het DNA van de organisatie. Waar in ieder geval sprake van moet zijn, is dat het geloof voor *klantbeleving gefundeerd is bij de directie of het hoger management*. Is dat niet het geval, dan is de organisatie gedoemd om niet te excelleren op het gebied van klantbeleving.

Bij het besluit om in de belevingswereld van klanten te duiken, moet een organisatie waakzaam zijn voor *roloverschatting*. Als de werkelijkheid anders blijkt te zijn dan verwacht, kan er een drastische gemoedsverandering binnen een organisatie optreden. Resultaten van een klantbelevingsonderzoek zouden managers vanzelfsprekend moeten delen onder hun medewerkers. Alleen zo kan klantbeleving écht wortels krijgen binnen de organisatie; feitelijk zouden medewerkers ambassadeurs moeten worden voor het opzetten van een klantbelevingsprogramma.

Als de motivatie om bezig te gaan met klantbeleving niet bestaat onder *medewerkers* moet het management hen *activeren*.

Draagvlak is namelijk de sleutel voor het succes. Kort gezegd komt het neer op: *betrokkenheid en klantkennis*.

Om klantbeleving op langere duur aanhoudend te implementeren is lastig. Een truc hiervoor is om klantbeleving en een bijbehorend (*klantbelevings*)programma, te verbinden aan de kernwaarden van de organisatie.

Anderzijds kan er ook een eigen *klantbeleving metric (model)* ontwikkeld worden, om klantbeleving te beleggen in de organisatie.

EISEN DIE HET MKB STELT AAN HET CX-LINER ONTWERP

Door middel van een aantal interviews bij toekomstige gebruikers, de MKB-ondernemer, zijn de wensen en eisen die deze gebruikers stellen aan het klantbelevingskompas geïnventariseerd.

Uit de diverse (ontwerp)eisen in tabel 5 blijkt, dat het klantbelevingskompas in tijd en geld, niet veel mag kosten. Hierbij geldt het kosten-batenprincipe. De uitleg en inhoud van het instrument, dient in begrijpelijke taal te zijn weergegeven; het mag niet voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Het instrument dient vrijwel intuïtief te gebruiken zijn. Verder moet het klantbelevingskompas op een snelle, objectieve en eenduidige manier resultaten/inzichten genereren, die herkenbaar zijn voor de gebruiker. Resultaten/inzichten worden zowel verbaal, als grafisch weerspiegeld. Deze resultaten/inzichten moeten op strategisch niveau in de organisatie van de gebruiker bespreekbaar zijn en bijdragen in de verbetering van de positie op het gebied van klantbelevingsmanagement. Het klantbelevingskompas meet dus niet alleen de positie van de organisatie op het gebied van klantbelevingsmanagement. Het maakt inzichtelijk, waarmee men wel én niet rekening moet houden om de bepaalde positie op klantbelevingsmanagement te verbeteren. De positiebepalende functie van het instrument duidt erop, dat het instrument inzetbaar is als nulmeting – een momentopname. Het klantbelevingskompas dient voor welke organisatie dan ook niet verbijzonderd te worden. Daardoor is het een generieke management tool en kan dienen als benchmark. Het klantbelevingskompas kan in de volgende drie kernwoorden worden samengevat: helder, consistent en adequaat.

HET RESULTAAT VAN HET ONTWERPPROCES: DE CX-LINER

Op basis van de hiervoor genoemde eisen en de bijbehorende beschrijving, is het klantbelevingskompas een quick scan geworden. Om het kompas meer gestalte te geven, heeft het kompas een

TABEL 5: OVERZICHT (ONTWERP)EISEN MKB ONDERNEMINGEN

Categorieën ontwerpeis(en)	Onderwerp	Ontwerpeis(en)
Randvoorwaarden	Betrouwbaarheid	De resultaten die het klantbelevingskompas genereert zijn herkenbaar voor de gebruiker.
	Tijdsinvestering	De tijd die is geïnvesteerd in het gebruik van het klantbelevingskompas, is ten opzichte van de opgeleverde resultaten gering.
	Strategische contributie	Het klantbelevingskompas genereert resultaten en inzichten, die bespreekbaar zijn op strategisch niveau in de organisatie van de gebruiker. Het gebruik van het klantbelevingskompas levert resultaten op voor de organisatie van de gebruiker, die bijdragen aan een positieverbetering op het gebied van klantbelevingsmanagement.
	Vormgeving (toegankelijkheid)	De uitleg van het klantbelevingskompas is in begrijpelijke jip-en-janneketaal geschreven. Het klantbelevingskompas bevat vragen/stellingen, die slechts op één manier opgevat kunnen worden.
Functionele eisen	Algemeen	Het klantbelevingskompas genereert op een snelle manier resultaten. Het klantbelevingskompas genereert op een eenvoudige manier resultaten. Het klantbelevingskompas kan de gegenereerde resultaten optisch/grafisch zichtbaar maken.
	Meetbaarheid	Zonder dat het klantbelevingskompas is verbijzonderd, is het instrument toepasbaar in mijn organisatie. Het klantbelevingskompas fungeert als nulmeting.
	Gebruiksgemak	Het klantbelevingskompas is nagenoeg intuïtief te gebruiken.
Operationele eisen/gebruikseisen		

eigen karakter gekregen door een naam: de 'CX-liner' (CustomerXperience-liner). In het navolgende wordt de CX-liner gepresenteerd en uiteengezet.

Hoofdcomponenten en samenhang: 42 stellingen

De inhoud van deze quikscan wordt gevormd door de belangrijkste bevindingen die uit het literatuur- en expertonderzoek zijn voortgekomen; deze vormen de hoofdcomponenten van de CX-liner. Deze bevindingen hebben geleid tot een totale set van 42 variabelen. Deze variabelen uiten zich in de CX-liner in stellingen (zie bijlage). De eerste hoofdcomponent wordt gevormd door het klantbelevingsmanagement model/implementatiemodel "branded customer experience" van Smith en Wheeler (zie figuur 9), waarin de klantbelevingsstrategie tot uiting komt. Strategie is voor organisaties leidend, het omvat de organisatiedoelen en de wijze waarop deze doelen behaald worden. Deze component bestaat uit vier componenten: 1) definieer klantwaarde (*define*), 2) vorm "The Branded Customer Experience" (*design*), 3) faciliteer medewerkers en vervul de (merk)belofte (*equip*) en 4) onderhoud en verbeter prestaties (*sustain*).

FIGUUR 9: 'BRANDED CUSTOMER EXPERIENCE' IN CX-LINER



Per component van deze hoofdcomponent, kan aan de hand van 3 stellingen c.q. stappen (in totaal 12), worden bepaald wat de status is van een MKB-ondernemer in het ontwikkelen van een klantbelevingsstrategie. De stellingen (in elke component) en de componenten hebben een vaste volgorde.

Door deze volgorde, moet de MKB-ondernemer voordat een volgende stelling beantwoord kan worden, formeel eerst het maximale aantal punten behalen voor de stelling die hij aan het beantwoorden is.

De tweede hoofdcomponent in de CX-liner, is het 7S-model van McKinsey. De keuze voor dit model komt voort uit de constatering, dat er binnen organisaties zeven factoren/beïnvloeders zijn, die een goede klantbeleving bepalen: managers/leiderschap, strategie, structuur, systemen, cultuur, personeel en competenties van het personeel. Het 7S-model kent deze variabelen van origine als: style, strategy, structure, systems, shared values, staff en skills. Omdat het aspect strategie al in het model van Smith en Wheeler centraal staat, zijn enkel de componenten: style, structure, systems, shared values, staff en skills toegevoegd aan de CX-liner (zie figuur 10). Zoals te zien is, vormen de 6 S'en en het model van Smith en Wheeler, een samenhangend geheel in de CX-liner. Deze samenhang duidt erop, dat de inhoud van elke S van belang is voor de inhoud van de overige S'en. Een verandering van één S, brengt veranderingen teweeg in de andere 6 S'en. Elke S bevat vijf stellingen. In totaliteit bevat de tweede hoofdcomponent dus 30 stellingen. Deze stellingen bepalen of een organisatie in 'evenwicht' is op het gebied van klantbelevingsmanagement. Hetgeen dat verder opvalt in figuur 5, is dat elke S grenst of gekoppeld is aan een component in het model van Smith en Wheeler. Elke koppeling is middels de verkregen insights uit het literatuuronderzoek en de expert interviews, hieronder kort toegelicht.

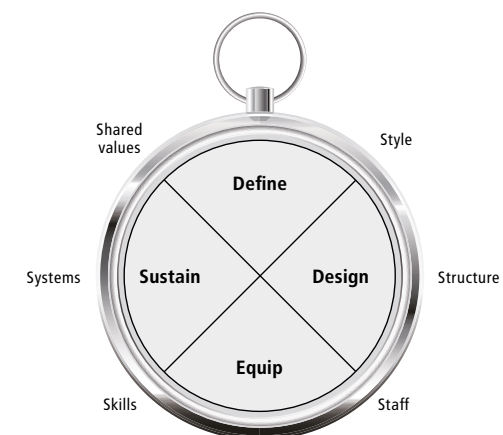
Shared values en Style - Define. Een organisatie kan alleen succesvol zijn op het gebied van klantbeleving((s)management), als er in eerste instantie draagvlak is vanuit het management. Als dit fundament ontbreekt, zal klantbeleving((s)management) op de langere termijn geen positieve resultaten opleveren. Draagvlak vanuit het management, is enkel de eerste stap. Om klantbeleving((s)management) echt wortels te geven in een organisatie, zal het management haar medewerkers hiervoor moeten activeren. Dit duidt erop, dat klantbeleving((s)management) iets cultureels wordt. Pas als er vanuit de hele organisatie draagvlak voor bestaat, dan zal dit tot uiting komen in resultaten. Omdat management (style) en cultuur (shared values) de basisbeginselen zijn voor klantbeleving((s)management), zijn deze S'en gekoppeld aan de eerste component van het model van Smith en Wheeler.

Style, Structure en Staff - Design. Als eenmaal de basis voor klantbeleving((s)management) aanwezig is, kan er inzicht in het onderwerp klantbeleving((s)management) worden ontwikkeld (Design). Om dit inzicht te kunnen ontwikkelen, moet het management (style) structuren in de organisatie creëren. Deze structuren (structure) dienen zich te uiten in een veranderstrategie, het in kaart brengen van de meest belangrijke klantcontactmomenten en het afstemmen van medewerkersgedrag (staff), om de merkbelofte van de organisatie te kunnen vervullen.

Staff en Skills - Equip. Als de structuren zijn gecreëerd in de stap "Design", kan een organisatie een consistente en gedifferentieerde merkbelofte vervullen. Om deze merkbelofte te vervullen, zijn medewerkers (staff) een zeer belangrijke factor. In het kader van klantbeleving, behoren frontoffice medewerkers tot de meest belangrijke medewerkers in een organisatie. Zij komen per slot van rekening direct in contact met (potentiële) klanten. Om de merkbelofte te vervullen en een 'goede' klantbeleving te creëren, moeten deze medewerkers worden voorzien van deskundigheid, competenties (skills) en instrumenten die zij nodig hebben.

Skills, Systems en Shared values - Sustain. De laatste component in het model van Smith en Wheeler betreft "Sustain". Deze component gaat om (langdurige) prestatieverbeteringen op het gebied van klantbeleving((s)management). Om deze verbeteringen te bewerkstelligen, moet (front-office)personeel getraind en bijgeschoold worden. Het doel hiervan is, om hun deskundigheid en competenties (skills) continu te onderhouden en te verbeteren. Verder zijn systemen als KPI's, HRM systemen en klantbeleving meetmethoden en/of instrumenten (systems) nodig, om op een langere termijn verbeteringen te blijven realiseren. De inzichten die deze systemen bieden, zijn ondersteunend voor het maken van strategische beslissingen en het uitbouwen van de organisatiecultuur. Als er meer aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van mensen en er periodiek communicatie plaatsvindt over de voortgang en resultaten van klantbeleving, zal klantbeleving((s)management) daadwerkelijk handen en voeten krijgen in alle lagen van een organisatie (shared values).

FIGUUR 10: 'BRAND CUSTOMER EXPERIENCE' GEÏNTEGREERD MET 7S-MODEL



Niveaus in hoofdcomponenten:

‘beginner, half gevorderde, gevorderde, vergevorderde en experts

De CX-liner kent in beide hoofdcomponenten een aantal ‘niveaus’. De niveaus die onderscheiden worden zijn: beginner, half gevorderde, gevorderde, vergevorderde en expert. Deze corresponderen met de eindscore categorieën. De niveaus benadrukken de verbinding tussen beide hoofdcomponenten. In de CX-liner werken de niveaus vanuit de kern (beginner) van het kompas naar de buitenrand van het kompas (expert). Aan elk niveau in de CX-liner is een score verbonden. Zoals eerder vermeld, is niet ieder kwadrant in de CX-liner (define, design, equip, sustain) gekoppeld aan een zelfde hoeveelheid S’en. Om deze reden zullen er per kwadrant, verschillen in klassengroottes bestaan voor de scores van de niveaus (zie bijlage). De niveaus en scoranges zijn bewust gecreëerd. Zij visualiseren uiteindelijk op welk niveau de ondernemer zich bevindt in elk kwadrant (define, design, equip, sustain). Hiermee kan worden bepaald, welke positie de onderneming van de MKB-ondernemer inneemt op het gebied van klantbelevingsmanagement. Door de score van elk kwadrant te vergelijken met de scores van de aangrenzende S’en, kan de ondernemer bepalen op welk gebied hij/zij verbeterlagen dient te maken (een verdere toelichting hiervan, is vermeld bij de grafische weergave van de CX-liner). Verder heeft elke stelling vijf antwoordmogelijkheden. De antwoordmogelijkheden weerspiegelen in hoeverre er sprake is van de stelling in de organisatie van de MKB-ondernemer. De vijf antwoordmogelijkheden zijn als volgt: A= Geen idee, B= Helemaal niet, C= Gedeeltelijk, D= Vrijwel volledig en E= Volledig. Omdat elke stelling positief is geformuleerd, kent elke stelling dezelfde punten aanduiding: A= 0, B= 1, C= 2, D= 3 en E= 4. Per stelling is het maximale aantal te scoren punten dus vier. Tot slot bestaat er een gelaagdheid in stellingen. Deze gelaagdheid is in tabel 6 weergegeven. Hierin is zichtbaar welke stellingen tot welke componenten behoren.

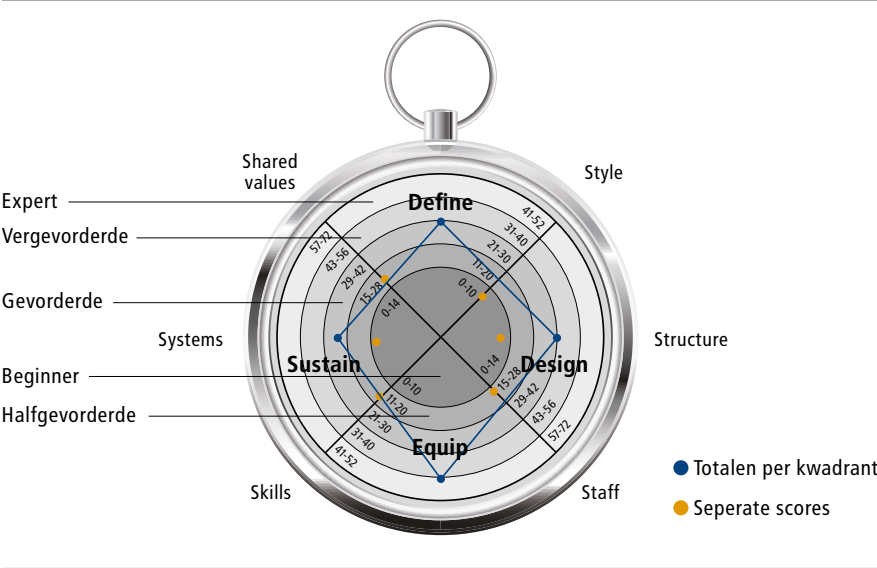
TABEL 6: COMPONENTEN EN GELAAGDHEDEN CX-LINER

Subdimensie(s)	Variabelen (stellingen)
1. Define, Design, Equip, Sustain	1 t/m 12
2. Shared values	13 t/m 17
3. Style	18 t/m 22
4. Structure	23 t/m 27
5. Staff	28 t/m 32
6. Skills	33 t/m 37
7. Systems	38 t/m 42

Werking van de CX-Liner, een voorbeeld

In figuur 11 is een voorbeelduitwerking te zien van de CX-liner. Hierbij behoren de volgende scores: (met blauwe punten; totalen per kwadrant) Define 27, Design 42, Equip 41 en Sustain 32. De separate scores van de 6 andere hoofdcomponenten (met gele punten) zijn: shared values 14, style 8, structure 11, staff 18, skills 16 en systems 13. Voor een verdere uitleg van de CX-liner, de hiervoor genoemde scores en haar implicaties, zie bijlage ‘de CX-liner’.

FIGUUR 11: VOORBEELD UITWERKING CX-LINER



Noodzaak om te testen

De ontwikkeling van de CX-Liner is een voorbeeld van ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek, ook wel bekend onder de term *design science research*, en behoort daarbij tot de categorie praktijkgericht onderzoek. Het verschil met veel praktijkgericht onderzoek is hier dat er wordt gewerkt aan het oplossen van een generiek praktijkprobleem. Dit praktijkprobleem is in de onderzoeksprobleemstelling omschreven als het onwetend en onkundig zijn van het MKB met de wijze waarop klantbeleving in de ondernemingsstrategie kan worden ingebed. Om dat te kunnen, is kennis nodig van de momentane toestand (diagnose) met betrekking tot klantbelevingsmanagement en de oplossingsrichting bij een geconstateerde kloof tussen de ‘soll’ en de ‘ist’ situatie.

We hebben beredeneerd dat de inzichten van Smith en Wheeler en het 7S-model van McKinsey geënt kunnen worden op klantbelevingsfacetten en dat dan door synthese van de resultaten hiervan, een samenhangend diagnostisch instrument ontstaat waarmee de MKB-ondernemer koers kan bepalen in de reis naar klantbelevingsmanagement. De CX-Liner is daarmee theoretisch gefundeerd en inherent geschikt voor het beoogde doel.

Toch kan er sprake zijn van onvoldoende of ongeschikte resultaten bij het hanteren van dit model. Dat kan aan de ene kant liggen aan onjuiste of inadequate aannames van onze zijde, maar aan de andere kant ook aan praktijkomstandigheden die onvoldoende zijn meegenomen in de ontwikkeling van de CX-Liner. Dergelijke consequenties spelen altijd een rol in ontwerpgericht onderzoek, want de vraag is dan altijd: werkt het ook? Vandaar dat het in ontwerpgericht onderzoek aan te bevelen is om het ontwerp in de praktijk te testen. Voor de manieren waarop getest kan worden verwijzen we naar het handboek op dit gebied van van Aken en Andriessen.

In dit onderzoek, waar het een afstudeeronderzoek van een bachelorstudent betreft waar een looptijd van 20 weken voor staat, is de beschikbare tijd onvoldoende geweest om ook de testfase te verrichten. Wel zijn er aanbevelingen gedaan met betrekking tot deze test, maar is het niet zover gekomen dat ze ook zijn getest. Verwacht wordt dat het testen in een later afstudeertraject kan worden opgepakt of dat de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving hiervoor kan zorgdragen. Mogelijk zijn er andere manieren om dit te doen. We volstaan met de observatie dat de CX-Liner nog niet "af" is en testen nog aan de orde is.

AFSLUITING

De doelstelling van dit onderzoek was om MKB-ondernemers (met name MKB'ers in de regio Zwolle), inzicht te bieden in de positie die zij innemen op het gebied van klantbelevingsmanagement. Om hen dit inzicht te bieden is er een praktisch klantbelevingskompas ontwikkeld. Het kompas geeft de ondernemers de mogelijkheid om globaal te bepalen wat hun positie is ten aanzien van klantbelevingsmanagement. Verder geeft het kompas inzicht in waar zij zouden moeten beginnen en rekening mee moeten houden, om deze positie te verbeteren (kansen en bedreigingen).

Om het kompas te ontwikkelen zijn een aantal stappen ondernomen. Met literatuuronderzoek is het theoretische fundament van het kompas gevormd, met praktijkervaring versterkt met expertinterviews. Het fundament wordt gevormd door twee belangrijke modellen, het 'branded customer experience'-model van Smith en Wheeler en het 7S-model van McKinsey.

Het resultaat is een kompas, welke de 'CX-liner' is genoemd. Aan de hand van de CX-liner kan een willekeurige MKB-onderneming vaststellen, wat haar positie is op gebied van klantbelevingsmanagement en vaststellen hoe zij een gewenste klantbeleving kan realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met de meest belangrijke en relevante aspecten van klantbeleving.

Er is reeds gewezen op de noodzaak om de CX-liner te testen. Na het testen kan daadwerkelijk geconcludeerd worden, of de CX-liner hét klantbelevingsmanagement instrument is voor MKB-ondernemers. Hiervoor is een testplan opgesteld dat in een mogelijk volgend afstudeeronderzoek kan worden uitgevoerd.

BIJLAGE

De CX-liner

WAT IS DE CX-LINER?

De CX-liner is een praktische quickscan, die ontwikkeld is op basis van wetenschappelijke literatuur over klantbeleving en diverse interviews met klantbelevingsexperts. De CX-liner is speciaal gemaakt voor MKB-ondernemers. De CX-liner biedt een MKB-ondernemer de mogelijkheid, om globaal te bepalen welke positie zijn/haar organisatie inneemt, ten aanzien van klantbelevingsmanagement. Verder geeft de CX-liner inzicht, waar de ondernemer moet beginnen en rekening mee moet houden, om deze positie te verbeteren. De CX-liner is een goed middel, om dialoog over klantbeleving binnen een MKB-onderneming te stimuleren. De CX-liner is het meest waardevol voor MKB-ondernemingen, die zich nog niet lang bezig houden met klantbeleving((s)management). De CX-liner bestaat uit 10 onderdelen.

Hoe de CX-liner gebruiken?

De de CX-liner levert de meest waardevolle resultaten op, wanneer deze individueel (door enkel de MKB-ondernemer) gebruikt worden.

Om de CX-liner te voltooien:

- De CX-liner bestaat uit 10 onderdelen. Elk onderdeel bestaat uit 5 stellingen, op de eerste vier onderdelen na (deze onderdelen bestaan uit 3 stellingen). Elke stelling heeft 5 antwoordmogelijkheden (A= Geen idee, B= Helemaal niet, C= Gedeeltelijk, D= Vrijwel volledig, E= Volledig).
- Beantwoord elke stelling eerst, voordat de volgende stelling bekeken/beantwoord wordt.
- Als alle stellingen beantwoord zijn - bekijk dan de bijbehorende scoretabel, om de behaalde score per stelling te zien.
- Tel scores van de stellingen per onderdeel bij elkaar op en noteer het scoretotaal voor het betreffende onderdeel (aan het einde van het onderdeel in de CX-liner).
- Visualiseer de scores in de grafische weergave van de CX-liner - aan de hand van de toelichting, die daaronder staat. Hieruit is tevens af te leiden, hoe de MKB-onderneming verbeterlagen kan maken op het gebied van klantbelevingsmanagement.
- Bekijk de scoreaanduiding in de tabel, om inzicht te krijgen, wat de score betekent.

DEFINE

Stellingen

	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
1 Mijn organisatie heeft helder voor ogen wat haar klantdoelgroepen zijn en welke financiële waarde zij vertegenwoordigen voor de organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
2 Er is kennis over wat onze meest waardevolle klantgroepen (financieel gezien) waarderen en welke variabelen hun koop- en aanbevelingsgedrag stimuleren	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
3 Mijn organisatie heeft een gedifferentieerde merkbefORTE, die duidelijk naar onze klantgroepen communiceert wat zij kunnen verwachten, wanneer zij een 'relatie' aangaan met de organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'DEFINE': DESIGN

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
4 De meest belangrijke klantcontactmomenten zijn door mijn organisatie in kaart gebracht (klantreis/customer journey) en weet daardoor hoe klanten haar beleven	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
5 In mijn organisatie is gedefinieerd welk medewerkersgedrag wordt verlangd, om de merkbelofte te vervullen op elk klantcontactmoment	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
6 Mijn organisatie heeft een veelomvattende en volledig integreerbare veranderstrategie ontwikkeld, om de nieuwe merkbelofte en beleving te realiseren	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'DESIGN': EQUIP

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
7 Ik (en andere managers in mijn organisatie) begrijp(en) dat ik (wij) een rolmodelfunctie heb(ben) als het gaat om het implementeren van klantbeleving in de organisatie en ben (zijn) goed voorbereid om de leiding te hebben over deze implementatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
8 Ik en/of andere managers in de organisatie faciliteren onze medewerkers met de deskundigheid, de competenties en de instrumenten die zij nodig hebben, om de merkbelofte te leveren op elk klantcontactmoment	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
9 In mijn organisatie worden positieve (medewerker)prestaties gevoed en versterkt door specifieke acties vanuit het management en gerelateerde meetinstrumenten	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'EQUIP': SUSTAIN

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
10 In mijn organisatie wordt op een constante basis zowel klant- en medewerkerfeedback gebruikt, om continu de klantbeleving te kunnen onderhouden en verbeteren	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
11 KPI's (Key Performance Indicators), HRM-systemen en andere organisatieprocessen, zijn afgestemd op het leveren van de gewenste klantbeleving	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
12 In mijn organisatie vindt er periodiek communicatie plaats, over de voortgang en resultaten van klantbeleving	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'SUSTAIN': SHARED VALUES

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
13 Mijn organisatie heeft duidelijk gedefinieerd, wat haar gemeenschappelijke waarden zijn (kernwaarden c.q. (merk)identiteit)	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
14 Klantbeleving is centraal gedefinieerd in mijn organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
15 Een positieve klantbeleving is onlosmakelijk verbonden aan onze strategische- en tactische doelstellingen, missie en visie en kernwaarden	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
16 Mijn organisatie vervult een grote rol in het leven van haar klanten	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
17 De bedrijfscultuur in mijn organisatie zorgt voor binding tussen werknemers en trekt nieuwe werknemers aan, geeft richting aan onze prioriteiten, werkt als coördinatiemechanisme en laat aan onze omgeving duidelijk onze bedrijfsidentiteit zien (dit komt tot uiting in taalgebruik van mijn werknemers, kleding, kantoorinrichting, bedrijfsauto's en logo's)	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'SHARED VALUES': STYLE

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
18 Strategische beslissingen worden gecommuniceerd naar mijn medewerkers	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
19 Ik vind het belangrijk om met de medewerkers van mijn organisatie af te stemmen welke kant we op willen met de organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
20 Ik zie de toegevoegde waarde van klantbeleving en communiceer dit naar mijn medewerkers	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
21 Ik en de andere leden van het management, zijn bereid om budgetten voor klantbeleving vrij te maken, zelf tijd te investeren in het onderwerp en willen resultaten van klantbelevingsonderzoek zorgvuldig analyseren en evalueren	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
22 Ik kan mijn medewerkers activeren voor klantbeleving	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'STYLE': STRUCTURE

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
23 Mijn organisatie kenmerkt zich door flexibiliteit, veel multidisciplinaire samenwerking, intensieve en open communicatie en veel overleg om onderlinge afstemming te bereiken	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
24 Medewerkers mogen meedenken in strategische besluitvorming	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
25 In mijn organisatie zijn medewerkers in dienst, die zich bezig houden met activiteiten om de klant centraal te stellen	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
26 Voor klantbeleving maak ik gebruik van een integrale aanpak; medewerkers vanuit verschillende afdelingen/disciplines houden zich bezig klantbeleving	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
27 In ons verzorgingsgebied is sprake van een hoge concurrentie-intensiteit	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'STRUCTURE': STAFF

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
28 Wanneer nieuwe medewerkers gerekruteerd worden, wordt er op gelet of zij zich identificeren met de kernwaarden van mijn bedrijf	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
29 HR selecteert nieuwe medewerkers aan de hand van de merkbefORTE/kernwaarden van de organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
30 Medewerkers identificeren zich met de kernwaarden van mijn organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
31 Medewerkers vinden klantbeleving belangrijk voor de organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
32 In mijn organisatie is er zorg voor scholing en training van (frontoffice) personeel, om een goede klantbeleving te bewerkstelligen	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'STAFF': SKILLS

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
33 Al mijn medewerkers weten wat de missie, visie en merkbefORTE is van de organisatie	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
34 De verantwoordelijke(n) voor marketing, HR en operations/klantenservice werken samen	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
35 Mijn organisatie zorgt voor memorabele en persoonlijk relevante belevingen	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'STAFF': SKILLS vervolg

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
36 De klantbeleving die wij opwekken richt zich op alle zintuigen van onze klanten (zien, horen, proeven en ruiken), resulteert in positieve gemoedstoestanden (blijdschap, trots etc.) bij onze klanten, is probleemoplossend en maakt klanten op een creatieve manier betrokken bij onze organisatie, leidt bij klanten tot een andere handelingswijze in het dagelijks leven, zorgt voor verbinding buiten de persoonlijke sferen om (familie, vrienden en kennissen)	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
37 De klantbeleving die mijn organisatie opwekt, bevat één of meer van de volgende componenten: een gevoel van speelsheid en plezier, een gevoel van controle over de situatie, uiterste concentratie en focus, waarbij alle zintuigen betrokken zijn, een verlies van (veranderd) tijdsbesef, er is voor de klant balans tussen de uitdaging en de eigen capaciteiten, er is een duidelijk doel, de klant wordt emotioneel geraakt, het proces is uniek voor de klant en heeft intrinsieke waarde, er is direct contact, er is sprake van doen en ondergaan	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETOTAAL 'SKILLS': SYSTEMS

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
38 Mijn organisatie werkt volgens procedurestappenplannen en procesbeschrijvingen	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
39 Mijn organisatie meet klantbeleving op één van de volgende manieren: Net Promotor Score, Customer Experience index, Dutch Customer Performance Index	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
40 Mijn organisatie meet periodiek/structureel zowel functionele, als emotionele beleving, door middel van kwalitatief onderzoek	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

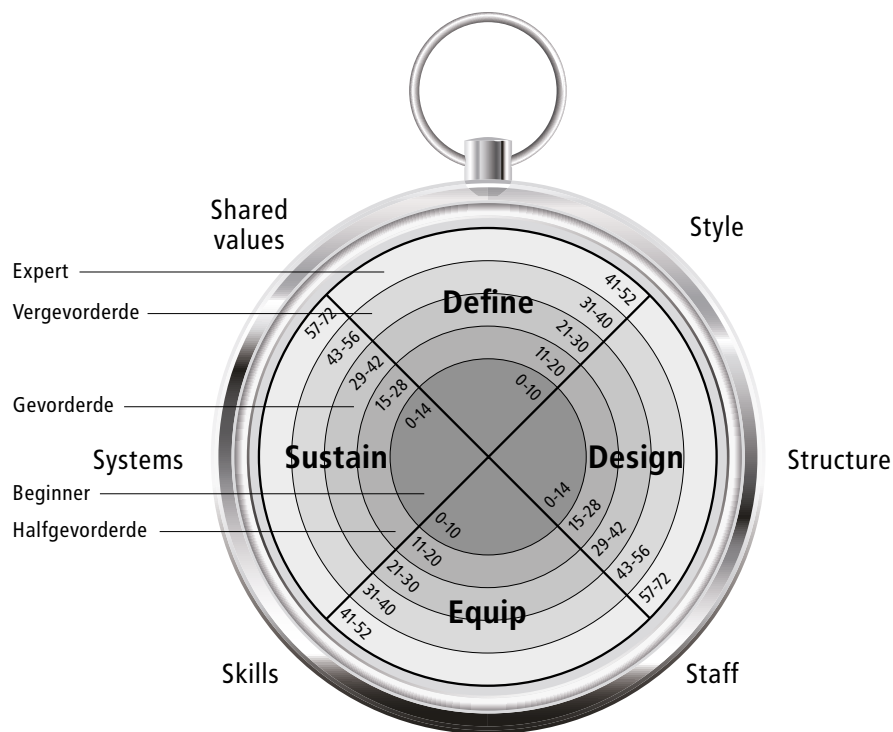
SCORETOTAAL 'SKILLS': SYSTEMS vervolg

Stellingen	Geen idee	Helemaal niet	Gedeeltelijk	Vrijwel volledig	Volledig
41 Mijn organisatie heeft een eigen model ontwikkeld om klantbeleving te meten	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○
42 Mijn organisatie beschikt over systemen waarin klantgegevens worden opgeslagen	A ○	B ○	C ○	D ○	E ○

SCORETABEL - CX-LINER

Voor elke stelling geldt de volgende score aanduiding (punten):

A: 0 B: 1 C: 2 D: 3 E: 4



Toelichting - visualiseren van eindscore(s):

Zoals te zien is, bestaat de kern van de CX-liner uit de kwadranten 1.) Define, 2.) Design, 3.) Equip, en 4.) Sustain. Aan de hand van elk kwadrant is te bepalen welke positie de MKB-onderneming inneemt op het gebied van klantbelevingsmanagement. Om dit te bepalen, doe het volgende:

DEFINE:

1. Tel voor het kwadrant define de scores op - dit betekent: score totaal define + score totaal shared values + score totaal style. Dit totaal vormt de algehele score voor het kwadrant define.
2. Plaats met pen/potlood een punt in de bijbehorende scorelaag in het kwadrant define.
3. Het betekent nog niet per definitie dat men voor dit kwadrant daadwerkelijk tot deze scorelaag behoort (zie kanttekening).

4. Door het score totaal van de aangrenzende S'en voor define (shared values en style) te vergelijken, is te bepalen op welk onderdeel men focus moet aanbrengen om verbeterslagen te maken op het kwadrant define. De aangrenzende 'S' met de laagste score, dient meer focus te krijgen.
5. Om beter te kunnen scoren in het gehele kwadrant define, moet men kijken naar de stellingen met de meest laagste scores (in de onderdelen shared values en style). Door op deze stellingen betere scores te bewerkstelligen, kan men in een hogere laag van het kwadrant define komen. Als de hoogste laag van define wordt bereikt, zal men vervolgens in het daaropvolgende kwadrant beter gaan scoren (design).

DESIGN:

1. Tel voor het kwadrant design de scores op - dit betekent: score totaal design + score totaal style + score totaal structure + score totaal staff. Dit totaal vormt de algehele score voor het kwadrant design.
2. Plaats met pen/potlood een punt in de bijbehorende scorelaag in het kwadrant design.
3. Het betekent nog niet per definitie, dat men voor dit kwadrant daadwerkelijk tot deze scorelaag behoort (zie kanttekening).
4. Door het score totaal van de aangrenzende S'en voor design (style, structure en staff) te vergelijken, is te bepalen op welk onderdeel men focus moet aanbrengen om verbeterslagen te maken op het kwadrant design. De aangrenzende 'S' met de laagste score, dient meer focus te krijgen.
5. Om beter te kunnen scoren in het gehele kwadrant design, moet men kijken naar de stellingen met de laagste scores (in de onderdelen style, structure en staff). Door op deze stellingen betere scores te bewerkstelligen, kan men in een hogere laag van het kwadrant design komen. Als de hoogste laag van design wordt bereikt, zal men vervolgens in het daarop volgende kwadrant beter gaan scoren (equip).

EQUIP:

1. Tel voor het kwadrant equip de scores op - dit betekent: score totaal equip + score totaal staff + score totaal skills. Dit totaal vormt de algehele score voor het kwadrant equip.
2. Plaats met pen/potlood een punt in de bijbehorende scorelaag in het kwadrant equip.
3. Het betekent nog niet per definitie dat men voor dit kwadrant daadwerkelijk tot deze scorelaag behoort (zie kanttekening).
4. Door het score totaal van de aangrenzende S'en voor equip (staff en skills) te vergelijken, is te bepalen op welk onderdeel men focus moet aanbrengen om verbeterslagen te maken op het kwadrant equip. De aangrenzende 'S' met de laagste score, dient meer focus te krijgen.

5. Om beter te kunnen scoren in het gehele kwadrant equip, moet men kijken naar de stellingen met de laagste scores (in de onderdelen staff en skills). Door op deze stellingen betere scores te bewerkstelligen, kan men in een hogere laag van het kwadrant equip komen. Als de hoogste laag van equip wordt bereikt, zal men vervolgens in het daarop volgende kwadrant beter gaan scoren (sustain).

SUSTAIN:

1. Tel voor het kwadrant sustain de scores op - dit betekent: scoretotaal sustain + scoretotaal skills + scoretotaal systems + scoretotaal shared values. Dit totaal vormt de algehele score voor het kwadrant sustain.
2. Plaats met pen/potlood een punt in de bijbehorende scorelaag in het kwadrant sustain.
3. Het betekent nog niet per definitie dat men voor dit kwadrant daadwerkelijk tot deze scorelaag behoort (zie kanttekening).
4. Door het scoretotaal van de aangrenzende S'en voor sustain (skills, systems en shared values) te vergelijken, is te bepalen op welk onderdeel men focus moet aanbrengen om verbeterlagen te maken op het kwadrant sustain. De aangrenzende 'S' met de laagste score, dient meer focus te krijgen.
5. Om beter te kunnen scoren in het gehele kwadrant sustain, moet men kijken naar de stellingen met de laagste scores (in de onderdelen skills, systems en shared values). Door op deze stellingen betere scores te bewerkstelligen, kan men in een hogere laag van het kwadrant sustain komen. Als de hoogste laag van sustain is bereikt, wordt de betreffende onderneming/ondernemer als klantbelevingsmanagementexpert beschouwd.

Kanttekening: Voor elk kwadrant (define, design, equip, sustain) kan aan de hand van 3 stellingen c.q. stappen (in totaal 12 – zoals vermeld in de quickscan) worden bepaald, wat de status is van een MKB-onderneming in het ontwikkelen van een klantbelevingsstrategie. De stellingen (in elk kwadrant) en de kwadranten zelf, hebben een vaste volgorde. Door deze volgorde, moet men als MKB-ondernemer voor een willekeurige stelling in een kwadrant, het maximaal aantal punten behalen, om formeel gezien in de volgende stelling/stap te komen. Wanneer er in een kwadrant een algehele score is in de laag expert, maar het scoretotaal op het bijbehorende onderdeel in verhouding lager is, duidt dit op een onduidelijkheid. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk om in een 'hogere' kwadrant (bijv. design) hoger te scoren dan in een 'lager' kwadrant (bijv. define). Het kwadrant design volgt namelijk op het kwadrant define (zie verder stap 4).

MICHIEL DE JONG EN MARCEL WEBER

4. Loyaliteit van zakelijke klanten verhogen met gamification³

INLEIDING

We leven in een tijd waarin het spelen van games een dagelijkse activiteit is binnen onze cultuur. Games zijn dan ook één van de meest opkomende, winstgevende en invloedrijke vormen van entertainment. De kracht van het gebruik van spelelementen als marketingstrategie om zo beleving en uiteindelijk loyaliteit te beïnvloeden, wordt door wetenschappelijk onderzoek bevestigd. Binnen deze context speelt emotie een belangrijk factor: hoe effectiever een beleving beroep doet op onze zintuigen, des te effectiever en memorabel het kan zijn.

Traditionele inkooptheorieën, vaak gemodelleerd aan de hand van economische, rationele en strategische elementen, impliceren dat menselijke aspecten als emoties geen rol in het inkoopbeslissingsproces spelen. Dit in tegenstelling tot moderne consumptietheorieën, waarin consumenten worden gezien als mensen met menselijke gebreken waarvan het vertoonde gedrag niet per se economisch of rationeel is, aldus gedragseconomen Daniel Kahneman, Dan Ariely, Herbert Simon en Amos Tversky. Als de inkoper een mens is dan zal hij, in tegenstelling tot traditionele inkooptheorieën, minder rationeel zijn dan wordt verondersteld. Factoren als prijs, productkwaliteit en levertijd zouden hierdoor niet de enige factoren zijn die van invloed op het koopproces zijn. Dat zou impliceren dat inkopers zich niet alleen laten leiden door pure functionele aspecten maar ook

³Dit artikel is een bewerking van ons paper "Creating customer loyalty in the business customer Journey", ingediend en gepresenteerd voor de Mass Customization & Personalization Conference for Central Europe (MCP-CE) van 22 tot en met 24 september 2014 in Novi Sad, Servië.

door ervaringsgerichte aspecten, zowel bewust als onbewust. De homo rationalis zou dan wel eens een hart kunnen hebben. Geen twijfel over mogelijk natuurlijk, maar waarom proberen we dit hart dan niet te stelen? Ondanks dat emoties en klantbeleving worden gezien als typische onderwerpen binnen een consumenten context, moeten we de rol hiervan binnen een business context dus niet onderschatten. Omdat het inkoopproces immers geleid wordt door mensen, ontstaat de relevante gedachte dat, binnen een B2B-context, emotie-aspecten binnen gamification de loyaliteit verhoogt. Hier is echter nog weinig tot geen onderzoek naar gedaan.

Dit artikel geeft deels invulling aan deze leemte door bij te dragen aan de discussie of gamification (toegepaste spelelementen in een bepaalde context) potentie heeft door inzichten te verstrekken over de rol van emotie binnen het organisationele inkoopproces binnen een B2B-context. Om dit te bewerkstelligen zijn er kwalitatieve interviews afgenomen bij personen die verantwoordelijk zijn voor de inkoop in een restaurant. Met deze inzichten, gericht op de mogelijke beïnvloeding van emotie op de customer journey, is het mogelijk om een bijdrage te leveren aan de mogelijkheden van gamification om zo de klantbeleving en uiteindelijk loyaliteit te verbeteren. Dit document is als volgt opgebouwd; allereerst bespreken we de theoretische achtergronden van beleving en gamification. Vervolgens bespreken we de resultaten van de empirische fase van ons empirisch onderzoek. We sluiten af met de discussie wat de potentie is van gamification in een B2B-context.

THEORETISCHE ACHTERGROND

Klantbeleving en de rol van emotie

Klantbeleving en klantbelevingsmanagement worden, zoals in de voorgaande hoofdstukken wordt aangegeven, in zowel boeken als artikelen veelvuldig besproken. De behoefte aan beleving, met name de stimulatie van de zintuigen, is toegenomen omdat de materiële behoeften zijn verzadigd. Het creëren van een beleving kan uiteindelijk leiden tot voorkeur of zelfs loyaliteit tot een merk. Naast de cognitieve en conatieve antecedenten zijn deze affectieve antecedenten mogelijk de sleutel determinant van het aankoopproces.

Met de economisch hedonistische beweging als zijn voorganger is er in de wetenschappelijke literatuur in toenemende mate aandacht voor de rol van emotie in het aankoopproces. Er is overigens weinig consensus in de literatuur over wat nu daadwerkelijk de definitie van emotie is. In hun moedige poging bij te dragen aan deze consensus zijn Kleinginna en Kleinginna erin geslaagd om met een definitie te komen: *“Emotie is een complex geheel van interacties tussen subjectieve en objectieve factoren, gemedieerd door neurale en hormonale systemen, die (a) tot affectieve erva-*

ringen zoals gevoelens van opwindende, plezier/ongenoegen kan leiden; (b) cognitieve processen zoals emotioneel relevante perceptuele effecten, taxaties, etikettering processen genereert; (c) wijdverspreide fysiologische aanpassingen aan de stimulerende condities activeert; en (d) leiden tot gedrag dat vaak, maar niet altijd, expressief, doelgericht en adaptief is”.

Het onder (a) genoemde gevolg wordt met betrekking tot klantbeleving vaak aangehaald in de literatuur. De rol van emotie binnen beleving blijkt dan ook evident. In de volgende paragraaf wordt het belang van gamification binnen klantbeleving belicht.

Gamification

Binnen het belang, om door beleving loyaliteit te versterken, is gamification sinds ongeveer vijf jaar een opkomende term. Doordat de ‘Homo Zappiens’ is opgegroeid of misschien wel gecultiveerd met het spelen van games zal in de toekomst het belang van het gamificeren van de omgeving alleen maar toenemen. De nieuwe generatie is gewend om zelf te bepalen hoe en wanneer zij worden geïnformeerd of zelf informeren; de stroom van informatie is in handen van de consument zelf. Daarnaast is de nieuwe generatie meer visueel dan tekstueel ingesteld en dat is in het voordeel van gamification. Veen voegt daaraan toe dat computergames ons een omgeving bieden waar jongeren vrij kunnen verkennen en ontdekken met toewijding en inzet.

Onderzoek laat zien dat gamification met betrekking tot marketing wordt gezien als een vorm van dienstverlening waar de kern van de dienstverlening wordt versterkt door een op regels gebaseerd servicesysteem dat feedback en interactiemechanismen biedt aan de gebruiker met als doel de totale waardecreatie van de gebruikers te faciliteren en ondersteunen.

Onderzoek laat ook zien dat het mogelijk is om gewenst gedrag en loyaliteit bij het publiek te motiveren en te sturen door: doelen te stellen, feedback te geven wanneer zij vooruitgang bieden, prestaties te belonen en een gemeenschap van mensen creëren om te concurreren en om mee samen te werken. Enkele voorbeelden van bedrijven die binnen hun marketingstrategie gebruik maken van gamification: een online accountantskantoor biedt een online boekhoudsysteem waarbij de gebruiker credits spaart voor het tijdig invoeren van gegevens. In ruil voor de credits krijgen ze gratis advies. Dropbox maakt gebruik van gamification door het geven van meer opslagruimte wanneer een gebruiker zijn netwerk gebruikt om nieuwe leden te werven voor Dropbox. Een ander voorbeeld is de Zombie Run, waar Nike + probeert om mensen te motiveren om te rennen door middel van een audiospel, waarin de loper wordt verondersteld te ontsnappen aan hordes zwerende zombies.

Emotie, gamification en loyaliteit

We hebben nu zicht op de rol van zowel emotie als gamification op klantbeleving. Wat is nu echter de uiteindelijke rol van emotie en gamification op loyaliteit? De rol van het uiteindelijke effect van emotie op loyaliteit is onderzocht door Paharia. Paharia bespreekt drie niveaus van loyaliteit. Het maximaal haalbare niveau van loyaliteit is ‘cult loyalty’: klanten tonen een emotionele, soms zelfs irrationele inzet voor het merk, de verstokte fans van Apple zijn hiervan een voorbeeld. Het tweede niveau is ‘true loyalty’: klanten zijn zo diep verweven met het merk dat ze zich verzetten tegen concurrerende aanbiedingen. En het derde niveau is ‘mercenary loyalty’: klanten nemen deel aan de traditionele punten- en korting programma’s. Op dit niveau worden spelmechanismen vaak gebruikt als een marketingstrategie. Waarom tanken we bijvoorbeeld bij Shell? Niet alleen om onze auto’s van brandstof te voorzien maar ook om meer Airmiles te sparen. De vraag die heerst is welke van deze twee variabelen ons uiteindelijke koopgedrag het meest beïnvloedt.

ONDERZOEK

Onderzoekshypothese

Op basis van de theorieën die gelden in B2C-context waar emotie een rol speelt in het beslissingsproces kunnen we allereerst betogen dat emotie ook in B2B-contexten een rol zal spelen. Op basis van de inzichten dat gamification kan worden ingezet als strategie om deze emoties op te roepen om zo beleving en loyaliteit te beïnvloeden, komen we tot de volgende hypothese: emotie speelt een belangrijke rol in het B2B-koopproces, daarom kan gamification een beïnvloedende factor zijn om zo de beleving en uiteindelijk loyaliteit te verbeteren. Gelet op de getraptheid in de hypothese – (1) emotie speelt een rol in B2B; (2) emotie is de sleutel tot affectieve loyaliteit en vervolgens (3) affectieve loyaliteit kan worden opgewekt door middel van gamification – zal voor de bewijsvoering ervan een getrapte onderzoeksaanpak gewenst zijn. De eerst stap in de aanpak betreft het aantonen van emoties in B2B-processen. In dit hoofdstuk beperken we ons tot het eerste deel van de bewijsvoering van de hypothese door de rol van emoties in het B2B-koopproces te verkennen.

Onderzoeksaanpak

Een groothandel (food-nonfood) kwam met de vraag of beleving een rol in het inkoopproces van hun klanten (restaurants) zou spelen. Deze vraag is overigens niet geheel onterecht. Ondanks dat traditionele inkoopmodellen, zoals eerder genoemd, veelal gemodelleerd zijn met rationele elementen neemt tegenwoordig de discussie toe of het verschil tussen B2B en B2C wel zo groot is. Sterker nog, men vraagt zich in sommige gevallen zelfs af of dat verschil er eigenlijk wel is. Het verschil

lijkt wellicht groter te zijn binnen de business sectoren zelf. Hierover is tot op de dag van vandaag echter nog weinig bekend.

Met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek zijn personen die verantwoordelijk zijn voor de inkoop, vooral koks, geselecteerd en uitgenodigd voor een open interview. Twaalf respondenten werd gevraagd naar hun aankoopbeslissingen. Deze, ongeveer één uur durende interviews, werden gehouden door één persoon, op de locatie van de respondent. Tijdens het interview is het veel gebruikte koopproces (Tabel 7) als uitgangspunt gebruikt. Het interviewraamwerk is afkomstig van Brand en is in zijn algemeenheid een samenvatting van bekende modellen waar het industriële koopproces wordt beschreven.

TABEL 7: INTERVIEW RAAMWERK: STAKEHOLDERPROCESSEN

Proces van leverancier	Proces van inkoper
1. Verzamelen van informatie van potentiële koper;	1. Organisatie probleem of behoefte herkenning;
2. Contact maken;	2. Beschrijving van probleem, specificatie en oplossing;
3. Probleem definitie en contract samenstelling;	3. Zoektocht naar potentiële bronnen en acquisitie van voorstellen;
4. Probleemstelling en formulering mogelijke oplossingen;	4. Evaluatie en selectie van leveranciers, mogelijk onderhandeling;
5. Presentatie en goedkeuring ontvangen voor voorstel;	5. Selectie van order;
6. Uitvoering order en supervisie.	6. Prestatiefeedback en evaluatie.

Een afstudeerstudent van de opleiding Communicatie van Windesheim was verantwoordelijk voor het opstellen, regelen, agenderen en uitvoeren van de interviews onder toezicht van het Lectoraat. De interviews zijn vervolgens door de student verwerkt in de vorm van samenvattingen en vervolgens door het Lectoraat gelabeld aan de hand van Qminer, om zo de verwerking van de resultaten te borgen. Hierna volgt een beschrijving van de opvallendste resultaten.

RESULTATEN

Wanneer we kijken naar de meest genoemde aspecten die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen dan zijn dat: kwaliteit (van de producten), de band met de leverancier, de mate waarin de

leverancier meedenkt, de mogelijkheid om het zelf op te halen en dat men graag met specialisten werkt. Wanneer we dit naast het eerdergenoemde inkoopproces leggen dan valt op dat inkopers ook soms pas in de winkel een richting in worden geduwd door de specialist. De specialist geeft dan bijvoorbeeld de inkoper het gevoel speciaal te zijn door hem voorstellen te doen van productmogelijkheden waar de inkoper op voorhand nog niet aan had gedacht. De keuze van leverancier is vaak gekoppeld aan de band die men met elkaar heeft. Dat kan soms een groothandel zijn waar zich men thuis voelt maar ook een specialist, omdat men hier soms het gevoel van een betere kwaliteitsborging heeft en omdat hier de gunfactor een belangrijke beïnvloeder is. Met betrekking tot de uiteindelijke evaluatie speelt naast de kwaliteit van het voedsel ook de snelheid van handelen in noodsituaties een rol. De inkopers geven aan dat het soms moeilijk is om in te schatten hoeveel gasten er komen eten en dat het fijn is dat leveranciers hierop in kunnen spelen. Hieronder volgt een opsomming van de meest opmerkelijke resultaten van de interviews, waar mogelijk gekoppeld aan de stappen van het inkoopproces.

Inkoopacties zijn niet altijd probleemgedreven

Tijdens de zoektocht naar producten is er niet altijd sprake van een manifeste behoefte of probleemherkenning. De ingrediënten die ze kopen zijn seizoensafhankelijk, soms gemotiveerd door aanbiedingen of door tips en advies van bijvoorbeeld een specialist. In sommige gevallen (met name het hogere segment) zijn persoonlijke aanbiedingen effectiever dan aanbiedingen via bijvoorbeeld folders: *“Maar alles wat in het foldertje staat is negen van de tien keer niet interessant voor ons. De producten gebruiken wij gewoon niet.” (Restaurant G)* of *“Ik vind het wel eens leuk om een folder door te bladeren om te kijken wat er in de markt speelt en wat ze hebben. Maar uiteindelijk houden we onze eigen koers aan en ga ik niet iets kopen omdat het in een folder staat.” (Restaurant J)*

Een andere belangrijke variabele is de mate waarin leveranciers in staat zijn om op noodoplossingen in te spelen. Zo is het in het geval van restaurants soms moeilijk in te schatten hoeveel gasten aanwezig zullen zijn. Dit vraagt soms flexibiliteit van zowel koper als leverancier. Sommige leveranciers kunnen daar aan voldoen en in sommige gevallen is een bezoek van de koper aan de leverancier zelf onvermijdelijk. Een ander vaak genoemd aspect is de “gunfactor”; de manier waarop een persoon denkt dat de verkoper de handel wel of niet verdient. *“Dus je kunt je buurman de business in de hoop dat je buurman jou de volgende keer de business kunt.” (Restaurant B)*

Relatie is belangrijk

De relatie met de leverancier en de kwaliteit van de producten blijken belangrijke beïnvloeders: *“.... als je zolang al zaken met elkaar doet wordt het op een gegeven moment wel gemoedelijker en gemakkelijker natuurlijk. Maar ja (stilte) als het vertrouwd is, is het vaak heel moeilijk om over te stappen.” (Restaurant I)* Binnen dergelijke relaties is ook de rol van wederkerigheid hoog: *“Ik bouw wel een band met ze (leveranciers) op zodat ze mij een gericht aanbod kunnen doen.” (Restaurant G)* Een voorbeeld waarbij productkwaliteit een rol speelt: *“....en ik denk gewoon dat de plaatselijke leveranciers die biologisch en streekgebonden werken, die hebben gewoon mooiere kwaliteit. Verser.” (Restaurant J)*

Gepercipieerde deskundigheid

In de meeste gevallen kopen de mensen die verantwoordelijk zijn voor de aankoop, verschillende producten van verschillende leveranciers die in staat zijn om zich door hun eigen expertise te onderscheiden van anderen. Dit is vooral het geval bij restaurants in het hogere segment. Deze expertise lijkt een belangrijke variabele en is min of meer een claim: *“We hebben een goede groenteboer die echt hart voor de zaak heeft en daar geloven wij in, daar gaan we voor.” (Restaurant H)* of *“Ik vind het een beetje zonde om producten zoals kaas uit Amerika of Engeland te laten komen terwijl hier een goede kaasboer om de hoek zit bijvoorbeeld.” (Restaurant J)* Dit onderscheid is in mindere mate aanwezig bij producten waar het verschil van kwaliteit minder definieerbaar is zoals suiker, tarwe of bestek.

Leveren of do-it-yourself (DIY)

Bij veel inkopers blijkt ook de leveringsfrequentie van belang. De tijd van levering is belangrijk en in sommige gevallen beschikken de leveranciers over een sleutel van het restaurant om zo producten alvast in koelers te kunnen laden. Sommige inkopers kopen de producten liever zelf om niet afhankelijk te zijn van de leverancier, die in sommige gevallen tijdens openingstijd levert: *“Als een kok begint moeten de spullen er ook zijn want anders kunnen ze niet verder en kunnen we niet om half twaalf open voor de lunch.” (Restaurant C)*

Service herstel

Wanneer de geleverde goederen niet naar wens zijn, is een snelle reactie of oplossing van een leverancier van belang om relaties veilig te stellen: *“Bijvoorbeeld als ik carpaccio bestel en ze hebben het niet maar dan bellen ze mij bijvoorbeeld niet terug van goh we hebben geen carpaccio. Dan kom ik daar de volgende dag pas achter dat het er niet is (Restaurant I).”* Sommige inkopers om-

zeilen dit door zelf inkopen te doen in plaats van laten leveren: *“De (naam groothandel) verkoopt bijvoorbeeld tien bossen bieslook. Zes daarvan zijn prachtig, twee zijn matig en twee zijn slecht. Weggooien is voor hun ook geen optie dus iemand krijgt die twee slechte bossen mee. Nou en als je zelf naar de (naam groothandel) gaat heb je daar geen last van, dan kan ik zelf uitzoeken wat ik wil kopen.”* (Restaurant H)

Discussie

Aan de hand van de resultaten is het niet altijd duidelijk waar het koopproces (restaurant context) begint. Wel is te zien dat het niet altijd een lineair proces is dat begint met een behoefte-, probleemherkenning en eindigt met een evaluatie. In de meeste gevallen is de beproefde lijst van leveranciers de bron van waar wat gekocht wordt. Deze beproefde lijst van leveranciers is hoofdzakelijk het resultaat van evaluatie en/of beleving betreffende kwaliteit, relatie, prijs of reisafstand van leveranciers (in het geval van noodoplossingen). Daarnaast zoeken restaurants niet naar potentiële bronnen zolang ze tevreden zijn met hun huidige relatie, wat de theorie van begrensde rationaliteit van Herbert Simon bevestigt. Naast kwaliteit en prijs, is relatie een belangrijke variabele om wel of niet tot wederaankoop over te gaan. Het belang van deze relatie is onderwerp van gesprek in diverse studies. De industriële sector wordt namelijk gekenmerkt door langdurige relaties tussen de aan- en verkopende partijen.

Aan de hand van de gebruikte onderzoekstechniek in dit onderzoek, is het lastig gebleken om de emoties in het koopproces te identificeren. De resultaten van de interviews wijzen echter uit dat in alle stappen van het koopproces een aspect van emotie of gevoel merkbaar was. Echter het is lastig om gamificationmogelijkheden te identificeren om zo de gewenste emoties op te roepen in het koopproces. Meer exploratief onderzoek, eventueel met behulp van gemengde methoden, is nodig voordat we in staat zijn om de hiervoor genoemde hypothese te testen.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Indien we gamification willen toepassen in de context van restaurants, dan zou gamification een mogelijke rol kunnen spelen in de personalisatie. Een mogelijk voorbeeld is door de kok verschillende bereidingsmogelijkheden van ingrediënten aan te reiken wat hem vervolgens wellicht onderscheidt van zijn concurrenten. Een ander meer transparante mogelijkheid is het delen van kookgeheimen tussen koks, om zo coöperatie en expertise te bevorderen. Ook kan er meer gebruik gemaakt worden van het verhaal achter het product om zo restaurants te helpen bij creëren van een verhaal met dat wat zij op het bord serveren.

Verder onderzoek is nodig om de uitkomsten van dit onderzoek te valideren. Het is aan te raden om hierbij verschillende onderzoekstechnieken te gebruiken om achter de emotie of beleving van de geïnterviewde te komen. Een mogelijke techniek is de laddering techniek, gecombineerd met diepte-interview-technieken, zoals de door Gerald Zaltman aanbevolen ZMET®.

IGOR TER HALLE, RON JOURNÉE EN MICHIEL DE JONG

5. Bruisende binnensteden. *Binnenstadsinnovatie door middel van Living Labs*

INLEIDING

Vandaag de dag is de binnenstad een belangrijke motor voor de stedelijke economie en een centrale blikvanger van de stad. Binnensteden worden geconfronteerd met diverse uitdagingen, die onder andere veroorzaakt worden door niet beheersbare macro-economische ontwikkelingen zoals de financiële crisis, veranderend consumentengedrag (consumenten bestellen bijvoorbeeld hun producten steeds meer online). Dit heeft afnemende bedrijvigheid en leefbaarheid, leegstand (met name Retail) en lage burgerparticipatie tot gevolg. Deze economische onzekerheden en technologische vooruitgang leiden tot de noodzaak tot nieuwe overlevingsstrategieën.

Door deze ontwikkelingen verandert de functie van de binnenstad steeds meer. Bezoekers gebruiken de binnenstad vaker als een ontmoetingsplaats. Naast de mogelijkheid om te winkelen zoeken bezoekers vermaak en ontspanning. De kracht van de binnenstad is dat bezoekers hier op hun gemak kunnen slenteren, winkelen en recreëren en daarnaast terecht kunnen voor unieke winkels en grotere formules.

De Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving van Windesheim is onlangs gestart met het project 'Bruisende Binnensteden'. Het project richt zich op bedrijvigheid en leefbaarheid in de regionale binnensteden. De afnemende bedrijvigheid en leefbaarheid in veel binnensteden gaat ten koste van de vitaliteit van deze steden. Het meest zichtbaar is de afname van bedrijvigheid in de retailsector. Dit uit zich bijvoorbeeld in leegstand van winkelpanden, maar ook andere sectoren hebben het moeilijk. Denk daarbij aan lage burgerparticipatie. Regionale binnensteden lijken dan ook aan het

begin van, soms zelfs al halverwege, een transformatieproces te staan, waarbij het proces van verval 'sluipend, ongewis en ongestructureerd' verloopt.

Kenmerkend in de huidige situatie is dat stakeholders in binnensteden, vrijwel onafhankelijk van elkaar, strategieën en systemen ontwikkelen en implementeren om dit proces om te keren of een halt toe te roepen. Het besef elkaar nodig te hebben en samen te moeten werken lijkt te ontbreken. In dit project ligt daarom de focus op het stimuleren van samenwerking tussen de stakeholders: bewoners, bedrijven/investeerders, bezoekers en bestuurders.

De kenniskring wil daarom een Living Lab inrichten om nieuwe (belevings)concepten en businessmodellen te ontwikkelen die helpen in de transformatie van het centrum als winkelcentrum naar zogenaamde 'experience centres'.

BINNENSTAD ZWOLLE

Deze ontwikkeling van 'koopcentrum' naar een 'onderscheidend belevingscentrum' staat momenteel hoog op de agenda van de Gemeente Zwolle. Zwolle heeft de ambitie om in 2020 tot de top tien van meest bruisende en gastvrije binnensteden van Nederland te behoren. Het rapport 'Zwolle bij de top van de Nederlandse binnensteden' geeft hiervoor de kaders aan. De Zwolse binnenstad moet in 2020 een belevingsgebied zijn waar winkels, horeca, onderwijs, wonen, cultuur en evenementen elkaar afwisselen. Een ontmoetingsplaats waar bezoekers in aanraking komen met nieuwe winkelformules. Wil Zwolle ook in de toekomst een belangrijke centrumfunctie in Noordoost Nederland vervullen, dan zal de historische binnenstad zich volgens de gemeente meer als gastvrij, creatief en vitaal moeten profileren. Tegelijkertijd is er echter een terugtrekkende beweging van de gemeente. De overheid wil meer ruimte laten aan beheerders (vastgoed), bedrijven, bewoners en burgers.

Ook ligt de focus in het beleid voornamelijk op het binden en boeien van de bezoekers aan de binnenstad. Andere stakeholders in de binnenstad zoals bedrijven en investeerders krijgen minder/indirecte aandacht, maar zijn echter wel essentieel voor het welslagen van de activiteiten, zo blijkt uit divers wetenschappelijk onderzoek.

De gemeentelijke visie is hoofdzakelijk gericht op beheersmatige en functionele elementen, op de 'zichtbare' of 'fysieke' veranderingen in het gebied van de binnenstad. Er is geringe focus op de niet-fysieke aspecten van de binnenstad en het creëren van binnenstadbeleving. Uit wetenschappe-

lijk onderzoek blijkt echter dat naast de functionele elementen (cognitief/fysiek), ook de ontastbare elementen (psychologisch, sensorisch, sociaal) en multidimensionale, holistische elementen (de globale impressie), een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van beleving in de binnenstad. Naast service en 'gastvrijheid' kan het creëren en managen van klantbeleving, van cruciaal belang zijn voor de binnenstad en het succesvol behalen van de doelstellingen.

De Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving wil graag een bijdrage leveren aan de transformatie van de Zwolse binnenstad. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is vanzelfsprekend cocreatie: het actief betrekken van alle stakeholders in de binnenstad bij de transformatie en innovatie. En ook klantbeleving, in het bijzonder, de binnenstadsbeleving staat daarbij hoog op de agenda aan de hand van de vraag: welke innovaties dragen op een positieve manier bij aan de beleving van de binnenstad door de verschillende stakeholders? Een dergelijke aanpak heeft echter alleen kans van slagen als er nadrukkelijk de samenwerking wordt gezocht met en tussen de stakeholders in de binnenstad. De kenniskring is van mening dat een Living Lab-benadering daarvoor een geschikte aanpak is.

LIVING LAB ALS INNOVATIEPLATFORM

In een Living Lab cocreëren studenten, docenten en onderzoekers van Windesheim samen met de stakeholders een toekomstbestendig stadscentrum. Een Living Lab wordt hier gezien als een open innovatieplatform waarin verschillende partners participeren aan projecten. In dit artikel poneren we de stelling dat een dergelijke Living Lab-aanpak misschien wel de perfecte omgeving is om beroepsonderwijs, toegepast onderzoek en binnenstadsinnovatie samen te brengen.

Living Labs zijn test- en ontwikkelomgevingen buiten de grenzen van traditionele onderzoekslabs op bijvoorbeeld universiteiten of (high-tech)bedrijven. Living Labs worden vaak ontwikkeld binnen een afgebakend geografisch gebied. Omdat een dergelijk lab midden in de samenleving staat is het grote voordeel een realistische context voor onderzoek en innovatie. In een dergelijk lab gaat het vaak om samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, kennisinstellingen, overheden en gebruikers die nieuwe producten, diensten en businessmodellen ontwikkelen in een realistische context. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe zorgconcepten waarbij ouderen via glasvezel contact hebben met het ziekenhuis en hun dierbaren. Vaak gaat het om complexe producten en diensten, experimenteel van karakter. Enerzijds zijn Living Labs dus testbeds voor het in een realistische setting testen van nieuwe producten en diensten, anderzijds kun je deze Labs zien als een hands-on ontwikkelplatform. Belangrijke eigenschappen zijn:

- betrekken van gebruikers, vroeg in het ontwikkelproces, waardoor dieperliggende behoeften en nieuwe use-cases worden ontdekt;
- dichten van de kloof tussen innovatie en het introduceren van nieuwe diensten en producten, door deelname van alle belanghebbenden: bedrijven, overheden, kennisinstellingen en burgers;
- vroegtijdig begrijpen van de sociale en economische gevolgen van de introductie van nieuwe diensten en businessmodellen zodat, waar nodig, kan worden bijgestuurd.

Een dergelijke test- en ontwikkelomgeving past perfect bij de nieuwe rol van hogescholen. Hogescholen hebben namelijk sinds het begin van deze eeuw niet alleen meer een onderwijs- en certificeringstaak, maar hebben nadrukkelijk ook de taak gekregen om praktijk- en beroepsgerichte kennis te ontwikkelen door middel van toegepast onderzoek. Hogescholen moeten dus nadrukkelijker aan de slag met innovatie in de beroepspraktijk.

Dit betekent dat hogescholen leeromgevingen moeten ontwikkelen waarin innovatie een meer centrale plek dient te krijgen. Huidige leeromgevingen zijn nog vooral ingericht op kennisoverdracht van docent naar student. Nieuwe programma's dienen gebaseerd te worden op wat Kettunen 'innovatiepedagogiek' noemt. Innovatiepedagogiek is gebaseerd op het concept van ervaringsleren en op moderne leertheorieën als bijvoorbeeld connectivisme. In deze leertheorieën wordt kennis op een zodanige wijze vergaard en (her)gebruikt dat innovaties ontwikkeld kunnen worden. In traditioneel beroepsonderwijs staat kennisvergaring voorop. Deze kennis passen studenten op een later moment (projecten, stage, afstuderen) toe in de praktijk. In een innovatiepedagogiek gaan leren en toepassen samen. Studenten proberen nieuwe informatie direct in praktijksituaties toe te passen om er zo achter te komen wat de praktische relevantie van theorieën en concepten zijn voor de praktijk. Leren en toepassen moeten dus dicht bij elkaar komen te liggen.

PROJECT BRUISENDE BINNENSTEDEN

In het bruisende binnenstedenproject richt de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving zich op regionale binnensteden. Daarbij is onze belangrijkste uitdaging het ontwikkelen van succesvolle 'centrumbelevingsconcepten' die binnensteden moeten helpen om de huidige sociaaleconomische veranderingen het hoofd te bieden. Een belangrijk doel daarbij is het versterken van de innovatiekracht van kleine ondernemers. Kleine ondernemers (winkeliers in binnensteden) hebben niet of nauwelijks toegang tot kennis van hogescholen en universiteiten. Een belangrijke vraag is dus hoe we door middel van Living Labs het lokale innovatievermogen kunnen versterken. De verbinding tussen ondernemers en onderwijs ligt in het verlengde van de mogelijkheden van de Kenniskring

Cocreatie en Klantbeleving. De rol moet worden gezocht in de synergie tussen toegepast onderzoek, onderwijs en ondernemen.

Een Living Lab met het oogmerk om de doelstellingen van het project 'Bruisende Binnensteden' te realiseren noemen we een Citylab. Belangrijkste doelstellingen van het bruisende binnenstedenproject zijn:

1. Het ontwikkelen van meerdere Citylabs. Op dit moment ontwikkelt de kenniskring Citylabs in onder meer Nijverdal en Zwolle.
2. Het ontwikkelen van praktische concepten die bijdragen aan leefbare duurzame binnensteden.
3. Het bestuderen van de effecten van deze concepten op de leefbaarheid en toekomstbestendigheid van binnensteden.
4. Het bestuderen van de effecten van Citylabs op de innovatiekracht van binnensteden.
5. Literatuuronderzoek en casestudies, om op basis van wetenschappelijke literatuur, rapportages en ervaringen elders, tot nieuwe/andere inzichten te komen ten aanzien van het creëren van binnenstadsbeleving.

In dit project werkt Hogeschool Windesheim nauw samen met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Hogeschool Saxion en de Universiteit Twente. Deze partners ontwikkelen ook Citylabs in onder meer Leeuwarden, Drachten, Bolsward en Enschede.

DE VOORDELEN

Een Citylab lijkt een ideale omgeving te zijn om complexe innovatievraagstukken aan te pakken. Vooral als het gaat om innovaties in een situatie met meerdere stakeholders. Een transformatie van een traditioneel stadscentrum naar 'experience centre' is zo'n complexe situatie. Werken met een Living Lab als omgeving en leren van ervaringen elders, heeft volop voordelen voor alle betrokken partijen.

Voor ondernemers

- Kleine ondernemers (winkeliers) hebben vaak geen tijd en resources voor innovatie. Door te participeren in een Citylab krijgen ondernemers wel toegang tot een innovatieomgeving.
- In de huidige constructie met Citylabs in meerdere steden kunnen ondernemers ook veel leren van kennis en ervaringen die worden opgedaan in andere steden met een Citylab.
- Ondernemers hebben dankzij Citylabs eenvoudig toegang tot onderwijs en onderzoek.

Voor lokale overheden

- Praktische tools en strategieën waarmee binnenstadsondernemers en lokale overheden (beleidsambtenaren) ondernemersgeest, burgerzin en imago kunnen versterken door constante vernieuwing en aanpassing van het binnenstedelijk ecosysteem.
- Praktisch bruikbare 'binnenstad transformatie strategieën' voor regionale binnensteden.

Met andere woorden: Toekomstbestendige binnensteden waarin banen worden gecreëerd en waar een levendige binnenstad zorgt voor een hogere mate van tevredenheid van burgers en bezoekers (met name dagtoerisme).

Voor studenten

- Studenten leren veel meer buiten de veilige muren van de campus. Werken in de directe praktijk en in directe interactie met hun toekomstige werkveld is voor veel studenten een aantrekkelijke alternatief op het huidige klassikale systeem.
- Uitdagende onderwijsomgeving binnen en buiten de muren van de hogeschool waarin studenten in samenwerking met onderzoekers, ondernemers en ambtenaren werken aan het ontdekken en ontwikkelen van tools en strategieën.

Voor docenten

Docenten werken in directe praktijk en hebben vooral een faciliterende en aansturende rol (organiseren workshops, aansturen diverse projectteams etc.). In deze leeromgeving kunnen docenten theorie en praktijk in een complexe situatie met elkaar verbinden.

Voor onderzoekers

- Onderzoekers vinden in een Living Lab een complexe context voor het bestuderen van nieuwe concepten. Op deze manier wordt het voor hen makkelijker om de kennis- en praktijkkloof te dichten.
- Onderzoek wordt op deze manier niet alleen beoordeeld door middel van publicaties, maar ook op toegevoegde waarde voor de binnenstad. Voor veel onderzoekers is dit een veel wenselijker situatie dan de huidige situatie waarin onderzoekers vooral beoordeeld worden op hun papieren output.

CONCLUSIE

Living Labs, met name de Citylabs in regionale binnensteden zorgen voor een waardevolle en innovatieve omgeving waarin onderwijs (studenten, docenten en onderzoekers) nadrukkelijk is ingebed

in de complexe praktijk. Een Living Lab is een lerend netwerk waarin hogescholen, ondernemers, bestuurders, ambtenaren, vastgoedeigenaren, bewoners en bezoekers samen leren en samenwerken aan nieuwe oplossingen om de regionale stadscentra levend te houden. Ook samenwerken met een hogeschool aan een bruisende binnenstad? Neem vooral contact op!

Begrippenlijst

Cocreatie

Cocreatie is het gezamenlijk realiseren of creëren van iets nieuws – veelal nieuwe waarde – door verschillende (soorten) stakeholders. Kernbegrippen zijn gezamenlijk (= gelijkwaardig en actief), verschillende stakeholders (= met verschillende belangen) en iets nieuws (= nog niet bestaand). Als het cocreatie tussen een organisatie en haar klant(en) betreft spreken we van klantencocreatie of Customer Co-Creation.

Customer Experience Manager

Een steeds vaker voorkomende managerspositie in (grotere) organisaties, die doelt op degene die verantwoordelijk is voor het realiseren van de gewenste klantbeleving of het klantbelevingsmanagement.

Customer Journey (methode)

Engelse benaming voor de klantreis aanpak in klantbelevingsmanagement. De customer journey methode gaat ervan uit dat beleving gevormd wordt aan de hand van een serie directe en indirecte interacties tussen klant en organisatie, waarbij het klantproces – de stappen die de klant doorloopt – bepalend zijn voor het begin en het einde van de reis. Door rekening te houden met dit klantproces – in plaats van de traditionele procesinrichting die werkt op basis van functies – kan volgens de methode beter worden geanticipeerd en ingespeeld op de klantbeleving.

FASTR

Een anagram en onze aanduiding voor de aspecten die de klantbeleving vormen: de emoties (Feel), het gedrag (Act), de zintuiglijke waarneming (Sense), de cognitie (Think) en de sociale relatie (Relate).

Gedragseconomie (Behavioral Economics)

Een stroming binnen de economische wetenschappen, die deze wetenschap realistischer tracht te maken door de mens niet te beschouwen als een wezen die uitsluitend op zoek is naar de meest efficiënte en rationele oplossingen voor zijn behoeften, maar die erkent dat de mens onder invloed van psychologische invloeden – de z.g. cognitieve bias – ook irrationele en inefficiënte beslissingen en gedragingen kan vertonen. Bekende wetenschappers uit deze stroming zijn Herbert Simon, Amos Tversky, Daniel Kahneman en Dan Ariely.

Klantbeleving (Customer Experience, CX)

Er is geen eensluidende consensus ten aanzien van het begrip klantbeleving. Op basis van ons literatuuronderzoek komen we tot de volgende definitie: Klantbeleving is een persoonlijke en subjectieve respons die klanten/afnemers hebben op direct of indirect contact met een bedrijf. Met het beïnvloeden van de klantbeleving wil het bedrijf een verbinding aangaan met de klant op verschillende niveaus: emotioneel, fysiek, zintuiglijk, rationeel en relationeel. Door het gezamenlijk creëren van unieke, betekenisvolle ervaringen en belevingen, wordt een wederzijds rendabele, duurzame en affectieve relatie opgebouwd. Waarbij in cocreatie waarde wordt gecreëerd voor en door de klant, het bedrijf en stakeholders.

Klantbelevingsmanagement (Customer Experience Management, CEM)

Klantbelevingsmanagement is een geïntegreerde aanpak om de totale klantbeleving op een consistente, bewuste en waardevolle wijze te beïnvloeden, waarbij rekening gehouden wordt met rationele en emotionele aspecten. Door de geïntegreerde aanpak en het systematisch creëren en implementeren van “experience clues”, welke ontstaan door producten en/of diensten, menselijk gedrag en de omgeving waarin deze zich bevinden, kan gedifferentieerde klantwaarde worden gerealiseerd.

Klantgerichtheid (Customer Centricity)

Klantgerichtheid staat voor de mate waarin een organisatie aan de wensen en behoeften van de klant weet te voldoen. Hoe beter men aan de verwachtingen voldoet hoe klantgerichter men wordt beschouwd. Een klantgerichte organisatie weet een klanttevredenheid te realiseren van 8 of hoger.

Klanttevredenheid (Customer Satisfaction)

Klanttevredenheid is een door veel organisaties gehanteerde construct die als maatstaf dient voor de manier waarop klanten een organisatie, een product of dienst percipiëren. Met klanttevredenheidsonderzoek (KTO) meten organisaties die tevredenheid van de klant. Klanttevredenheid kan emotionele beleving omvatten, maar wordt vaak beperkt tot functionele beleving (veelal kwaliteit): in welke mate voldoen de geboden functies van het product, de dienst of de organisatie aan de verwachtingen van de klant. De klanttevredenheid wordt vaak weergegeven als een rapportcijfer (schaal 0 tot 10), waarbij een cijfer onder de 6 wordt gezien als onvoldoende en de 9 en de 10 voor uitmuntende diensten of producten.

Living Lab

De aanduiding voor een open innovatieplatform waarin verschillende partners participeren aan projecten in de gebruiksaanpak, dat betekent in en gedurende de gebruiksaanpak en niet in test-laboratoria of -faciliteiten waar omgevingscondities kunnen worden geregeld.

Net Promotor Score (NPS)

Een door Bain & Co.'s Frederick Reichheld ontwikkeld alternatief voor het meten van klanttevredenheid door bedrijven. Hiermee maken organisaties onderscheid tussen hun loyale klanten (promoters), niet-loyale klanten (passives) en afhakers (detractors). De methode omvat het stellen van één vraag die bekend staat als de ‘ultimate question’: ‘Zou je mijn bedrijf aanbevelen bij vrienden, kennissen of collega’s?’ De vraag wordt gemeten op een schaal van 1 tot 10 en betreft in formule: % promoters - % detractors.

Open innovatie

Aanduiding voor een innovatievorm waarbij organisaties innovatieve ideeën en ontwikkelingen met anderen uitwisselen, bijvoorbeeld door processen of uitvindingen (zoals in de vorm van octrooien) met bedrijven of andere betrokkenen te verhandelen. De open innovatie contrasteert met gesloten innovatie waarbij organisaties vertrouwen op hun eigen onderzoek en ontwikkeling voor hun innovaties en daarbij geen gebruik maken van externe ideeën en ontwikkelingen.

Peak-End rule

De ‘peak end rule’ is een psychologische heuristiek waarbij mensen totale belevingen herinneren en waarderen, voornamelijk op basis van de piek (het meest intense moment) en het einde in de periode dat men de beleving ondergaat, in plaats van op basis van het gemiddelde of som van de momentane belevingen in die periode. Het gebeurt ongeacht of de piek aangenaam of onaangenaam is geweest. De regel vindt praktische toepassing in klantbelevingsmanagement en de customer journey methode doordat het ons leert dat we niet een continue geweldige beleving moeten nastreven in de klantreis, maar kunnen volstaan met ergens een positieve piekbeleving en positieve beleving aan het eind van de reis, willen klanten zich deze beleving blijven herinneren.

Touch points

De Engelse benaming voor contactmomenten tussen klant en organisatie tijdens de customer journey.

Aanbevolen literatuur en bronnen

Boeken

Boswijk, A. (2011). *Economie van experiences*. Pearson Education.

Csikszentmihalyi M. *FLOW: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row (1990).

Manning, H., Bodine, K.: *Outside In. The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*. Amazon Publishing, Las Vegas NV, (2012).

Paharia, R., *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. 2013: McGraw Hill Professional.

Pine, B. J., Gilmore, J. H., & Tromp, T. H. (2012). *De beleveniseconomie* (Vol. 322). Academic service.

Pine, B.J., Gilmore, J.H.: *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., (1999).

Ramaswamy, V., Gouillart, F.J.: *The Power of Co-Creation. Build It With Them To Boost Growth, Productivity, and Profits*. Free Press, New York, (2010).

Reichheld F. *The Ultimate Question. Driving Good Profits and True Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press (2006).

Schmitt, B.: *Customer Experience Management*. Wiley, New York, (2003).

Schmitt, B.: *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. Free Press, New York, (1999).

Shaw, C.: *The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value*. Palgrave Macmillan, New York, (2007).

Zaltman, G.: *How Customers Think. Essential Insights into the Mind of the Market*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., (2003).

Rapporten

Eriksson, Mats, Niitamo, Veli-Pekka, & Kulkki, Seija. (2005). *State-of-the-art in utilizing Living Labs approach to user-centric ICT innovation-a European approach*. Lulea: Center for Distance-spanning Technology. Lulea University of Technology Sweden: Lulea.

Ontwikkelingsprogramma Binnenstad 2020. *Op weg naar een gastvrije en creatieve binnenstad*. Gemeente Zwolle, 2012.

Zwolle bij de Top Nederlandse Binnensteden, 2011. Door Ecorys i.o.v. de Gemeente Zwolle

Wetenschappelijke publicaties

Weber, M.E.A.: *Customer Co-Creation in Innovations. A protocol for innovating with end-users*. Eindhoven University of Technology, Eindhoven, (2011)

Wetenschappelijke artikelen

Candi, M., Beltagui, A., Riedel, J.C.K.H.: *Innovation through Experience Staging: Motives and Outcomes*. *Journal of Product Innovation Management* 30, (2), 279-297 (2013).

Frow, P., Payne, A.: *Towards the 'perfect' customer experience*. *Journal of Brand Management* 15, (2), 89-101 (2007).

Gentile, C., Spiller, N., Noci, G.: *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer*. *European Management Journal* 25, (5), 395-410 (2007).

Hart, C., Stachow, G., & Cadogan, J. W. (2013). *Conceptualising town centre image and the customer experience*. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1753-1781.

Hollyoake, M.: *The four pillars: Developing a 'bonded' business-to-business customer experience*. *J Database Mark Cust Strategy Manag* 16, (2), 132-158 (2009).

Kettunen, Juha. (2011). *Innovation pedagogy for universities of applied sciences*. *Creative Education*, 2(1), 56-62.

Kleinginna Jr, P.R. and A.M. Kleinginna, *A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition*. *Motivation and emotion*, 1981. 5(4): p. 345-379.

Payne, A., Frow, P.: *The role of multichannel integration in customer relationship management*. *Industrial Marketing Management* 33, (6), 527-538 (2004).

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.: *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of Interactive Marketing* 18, (3), 5-14 (2004).

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.: *Co-opting customer competence*. *Harvard Business Review* 78, (1), 79-87 (2000).

Ramaswamy, V., Gouillart, F.J.: *Building the Co-Creative Enterprise*. *Harvard Business Review* 88, (10), 100-109 (2010).

Ramaswamy, V.: *It's about human experiences... and beyond, to co-creation*. *Industrial Marketing Management* 40, (2), 195-196 (2011).

Schmitt, B.: *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing Management* 15, (1-3), 53-67 (1999).

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A.: *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. *Journal of Retailing* 85, (1), 31-41 (2009).

Interessante websites met blogs en artikels over klantbeleving

Beyond Philosophy van Colin Shaw: www.beyondphilosophy.com

Forrester: www.forrester.com

Harvard Business Review: www.hbr.org

Customer Think: www.customerthink.com

Over de auteurs



Drs. Igor ter Halle is senior docent online media en coördinator van de minor online communicatie bij de opleiding Communicatie van Windesheim. Daarnaast is hij als onderzoeker betrokken bij de kenniskring Cocreatie en Klantbeleving. Naast zijn werk bij Windesheim is hij adviseur online media bij Catapult Creëert. Hij heeft Communicatiewetenschap en Onderwijskunde gestudeerd aan respectievelijk de Radboud Universiteit en de Universiteit Utrecht. Zijn onderzoeksinteresse betreft retailinnovatie in binnensteden.



Drs. Michiel de Jong is docent Marketingcommunicatie en onderzoeker bij het lectoraat Cocreatie en Klantbeleving bij Windesheim. Hij heeft zijn master gehaald op het gebied van Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit van Twente.



Ron Journée MMS is een strategisch marketeer met een passie voor dienstenmarketing en klantbeleving. Aan Windesheim is hij bij de opleiding Commerciële Economie docent, coach en teamleider. Sinds twee jaar is hij ook onderzoeker bij de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving. Hij heeft Marketing gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen.



Alexander Oude Elferink studeert momenteel voor een master in Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is afgestudeerd als bachelor Commerciële Economie op Windesheim met een ontwerpgericht onderzoek over de CX-Liner.



Drs. Dirk van der Laan is docent marketing en onderzoek bij de opleiding Commerciële Economie van Windesheim. Daarnaast is hij onderzoeker Cocreatie en Klantbeleving bij het Kenniscentrum Strategisch Ondernemen. Hij is in 1980 in Wiskunde afgestudeerd aan de Universiteit van Utrecht.



Dr. Marcel Weber is associate lector Cocreatie en Klantbeleving bij het Kenniscentrum Strategisch Ondernemen van Windesheim alsook senior consultant bij Altuition BV. Hij heeft Bedrijfskunde gestudeerd aan de Open Universiteit en is in 2011 gepromoveerd op Customer Co-Creation in Innovations aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Colofon

Klanten winnen en behouden met klantbeleving

Onderzoek in en naar klantbelevingsmanagement bij het MKB

ISBN/EAN: 978-90-77901-69-4

Coverfoto: Shutterstock

Dit is een uitgave van Christelijke Hogeschool Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Maart 2015.

Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving



Klantbeleving omvat de (on)bewuste gedachten en gevoelens van een klant over een organisatie, producten en diensten, processen en communicatie. Het gaat er daarbij om wat een klant ervaart en voelt. Klantbeleving en de tevredenheid en loyaliteit van een klant hangen nauw met elkaar samen. Organisaties kunnen ervoor kiezen om hierop in te spelen door middel van klantbelevingsmanagement.

COCREATIE EN KLANTBELEVING

Op dit moment zijn vooral grote (inter)nationale organisaties bezig met het gericht en systematisch verhogen van de klantbeleving. Bij de Kenniskring Cocreatie en Klantbeleving van het gelijknamige lectoraat van Windesheim, is in de afgelopen twee jaren praktijkgericht onderzoek verricht om de inzichten en kansen op dit vlak te vertalen naar regionale ondernemingen en organisaties. Het lectoraat gebruikt de uitkomsten om de plek en de waarde te bepalen van klantbelevingsmanagement in een ondernemingsstrategie. Ook gebruikt het lectoraat de ervaring en kennis uit de praktijk om de theorie aan te scherpen en te verrijken, en daarmee de hbo-studenten van onze businessopleidingen beter op te leiden.

WINDESHEIM.NL