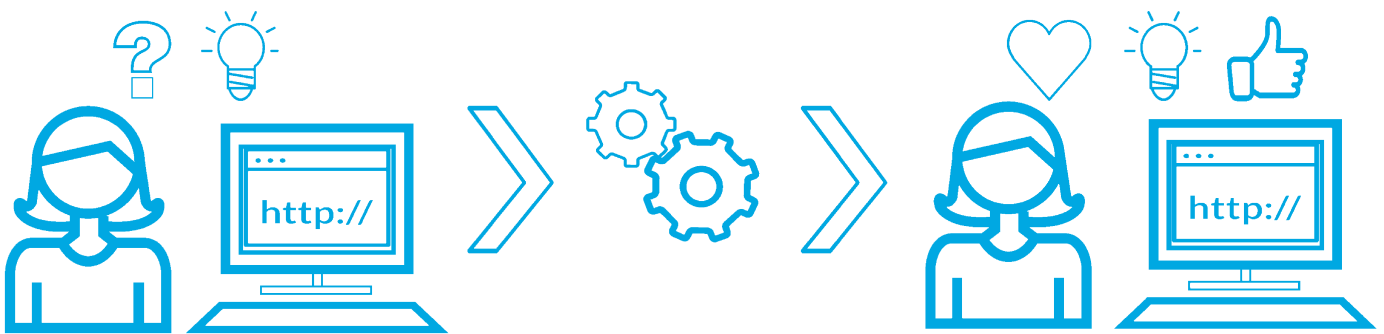


Expertgroep

EXPERIENCE MANAGEMENT

*Experience wordt dé retail-USP:
beleving als bepalende factor in 2020*



Gastheer



Voorzitter

MIRABEAU | *

Experience wordt dé retail-USP: beleving als bepalende factor in 2020

"I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did,
but people will never forget how you made them feel"
- Maya Angelou, schrijfster

Retailers, opgelet! Was het vroeger zo dat de fabrikant, met de retailer als doorgeefluik, bepaalde wat de consument kocht, de toekomst ziet er anders uit. Realiseer je dat goed. Klantgericht zijn is niet meer voldoende. Het gaat erom of jij past binnen datgene wat de klant wenst. Of je binnen zijn belevingswereld een plekje krijgt, al dan niet eenmalig. De klant is volledig aan zet en wordt aangespoord door diverse ontwikkelingen en trends. Daarmee is onderscheidend vermogen in *customer experience* van doorslaggevend belang; of je nu een grote of kleine retailer bent.

1. Wat is customer experience?

Customer experience is samengevat de som van alle interacties van de klant met de leverancier van producten of diensten, gedurende de hele relatie met een leverancier. Het gaat over het managen van de ervaringen, dus over de *Circle of Influence*, ofwel: Customer Experience Management (CXM).

De definitie van Customer Experience Management is: "Het beheersen en beïnvloeden van het klantervaringproces." Het vergt een investering in een continu proces van meten van klantbehoeften naar merkbelofte, CRM en het meten van klanttevredenheid (bijvoorbeeld via de Net Promotor Score).

2. Waarom is Customer Experience Management zo belangrijk?

2.1 Resultaten en conversie: beloftes inlossen

CXM is vooral zo belangrijk omdat een consistente en relevante gebruikerservaring direct gekoppeld is aan conversie. Uiteindelijk zijn beiden vrijwel synoniem: conversie ontstaat als verwachtingen en beloftes worden inlost, ongeacht het waar en wanneer.

2.2 Merk, mond en marge

Ten tweede is de klantervaring (en interpreteer hierbij het woord klant in de meest ruime zin) cruciaal voor het merk, het bedrijf en het product. De reputatie van een merk wordt gevormd door de perceptie van de 'gebruiker' en alle mogelijke 'connecties' in het individuele contactmoment.

De digitalisering maakt dat alles transparant wordt: prijzen, het vergelijken van producten, betaalmethoden, retourprocessen en -kosten, snelheid van leveren, afleverplekken en certificering. De supply chain wordt steeds sneller. Er wordt al op zondag geleverd, dezelfde dag en zelfs binnen twee uur na bestelling. Online is door big data steeds meer een persoonlijk kanaal aan het worden. En producten worden steeds persoonlijker. Ontwikkelingen van *data science* (algoritmen die een echt persoonlijk aanbod mogelijk maken) gaan razendsnel. Ga naar wehkamp.nl, BCC, bol.com of Amazon en de kans is nihil dat jij en ik dezelfde pagina zien, helemaal als we daar al klant zijn.

De grenzen vervagen tussen on- en offline retail, maar toch blijft een fysiek kanaal wel van belang. Amazon gaat eigen winkels openen. Coolblue heeft al fysieke winkels. Bol.com beschikt over 800 afhaalpunten via Albert Heijn en de Apple Stores zitten boordevol beleving en veel service. Van een uitstekende online experience naar een uitstekende offline experience.

Veel telecomproviders hebben winkels die alleen op sales zijn gericht. Voor service moet je maar bellen of online je oplossing zoeken. De klant accepteert dit niet en al helemaal niet meer in 2020. Door het veranderend klantgedrag worden organisaties gedwongen om *outside-in* te denken en dus oplossingen te bieden die in het belang van de klant zijn en niet vanuit organisatieperspectief zijn ontwikkeld. Dit wordt ook wel de *mobile mind shift* genoemd.¹ In de nabije toekomst wordt dit alleen maar versterkt onder invloed van *Generation Me*.

De groten worden steeds groter. Alibaba en Amazon zijn al reuzen maar worden steeds groter. Amazon stelt zich ten doel om "Earth's most customer centric company in the world" te zijn. Hun doel is om vanuit de klant te starten. Zij noemen dit: "Customer obsession: we start with the customer and work backwards." En over



Generation Me,
Ken Hughes

¹ SCHADLER, T., BERNOFF, J. & ASK, J. (2014). THE MOBILE MIND SHIFT, FORRESTER.

innovatie: “If you don’t listen to your customer you will fail, but if you only listen to your customer you will fail as well.”

De basis voor morgen is dat de klant een consistente beleving over alle beschikbare touchpoints van de customer journey verwacht (oriëntatie, advies, sales en service). Of je nu belt, de winkel bezoekt of online via devices contact hebt (via laptop, smartphone, smartTV, smartwatch of spelcomputer), overall moeten je gegevens en interacties bekend zijn en toegankelijk zijn voor zowel de klant en (na toestemming) voor de retailer. De offline klant van nu is de online klant van morgen en vice versa.

Realiseert u zich dat “vandaag verwend, morgen gewend” betekent. Merkentrouw vervaagt, zeker als onderscheidend vermogen te veel ontbreekt. Permanent verwachtingen overtreffen, een beter product, een niche (lokaal, specifiek product, etc.) of het beter doen dan de concurrent klinkt als een cliché, maar wordt nog belangrijker in de toekomst. Dit geldt niet alleen voor de grote retailers. Genoemde trends hebben ook consequenties voor de kleine retailers. HelloFresh zou zo maar eens kunnen uitgroeien tot een speler die de lokale middenstand in de problemen brengt. Er komen meer van dat soort *disruptors* zoals ook Netflix, Uber en Airbnb. Denk ook aan Tesla die naast rijdende computers in de huisbatterijen gaat. Hun succes berust niet op massieve marketingbudgetten en grootschalige campagnes, maar op slimme online dienstverlening, gecombineerd met een hoog serviceniveau.

3. Van bewustwording tot aankoop: hoe verzilver ik mijn contactmomenten?

Aangezien een mens tegenwoordig een vrijwel oneindige keuze heeft uit producten en diensten en de aanbieders daarvan, wordt de ervaring met de aanbieder een steeds belangrijkere succesfactor in het spel om klanten te winnen en te behouden.

Een teleurstelling vertaalt zich snel in het verbreken van een relatie. Voortdurende tevredenheid is de beste garantie voor een duurzame relatie. In probleemgevallen is het toegeven en adequaat herstellen van fouten een voorwaarde voor relatiebehoud. Samengevat: loyaliteit is extreem vluchtig geworden en bestaat eigenlijk alleen nog bij de gratie van de laatste positieve ervaring en het krediet dat over een langere periode is opgebouwd.

Het opbouwen en onderhouden van een relatie is een voortdurende *loop* van het bekende AIDA-model. Vaak wordt de S (AIDAS) van *Satisfaction* hieraan toegevoegd. De stappen in het AIDAS-model zijn niet binair (aan/uit), maar lineair. Net als vriendschap groeit loyaliteit geleidelijk. Bij de aankoop ligt dat anders. Dat is ja of nee.

De *Circle of Influence* is een model dat de mogelijke touchpoints weergeeft waarop een organisatie haar potentiële afnemers kan beïnvloeden. Denk hierbij in contact tussen mensen en niet in bedrijven, afdelingen of functies. De Circle of Influence

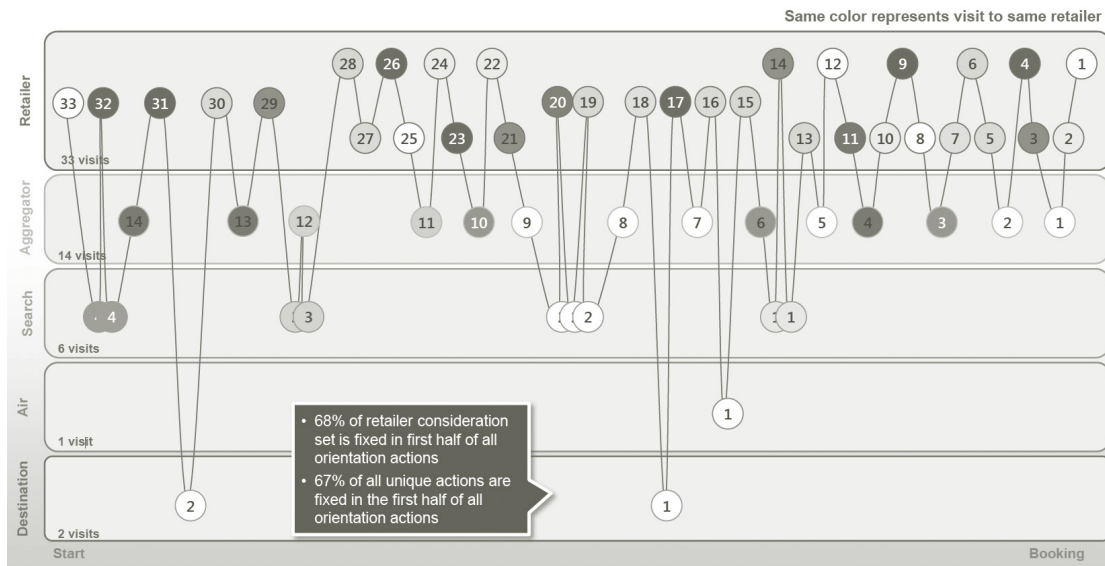
geeft een 'kader' waarmee bepaald kan worden welke touchpoints relevant zijn op basis van ontwerpprincipes voor klantbeleving. Consistentie is hierin de basis voor succes. Daarbij geldt dat niet alles op een *wow-niveau* hoeft te zijn, maar soms enkel aan een *hygiëne-niveau* moet voldoen. Onderzoek wat het meest waardevol wordt geacht. Waar ligt de meeste interesse, welke fase heeft de meeste impact in een journey. Leestip: het boek "Sex Sells" van Beate Uhse.

De klant zal AIDAS bewust of onbewust doorlopen. De waarde voor merken en retailers zit vooral in het goed faciliteren van de journey waardoor de klant geneigd is te kiezen voor het merk of de winkel. De bijbehorende KPI is NPS. Duidelijk is dat bedrijven die zich focussen op een journey zoals AIDAS een hogere NPS halen.

3.1 Processen met techniek en cultuur

Het ontwikkelen en uitbouwen van een relatie valt of staat met de inzichten die worden verkregen en de acties die daarop worden genomen. Het gaat uiteindelijk om stimulus/respons-acties die naar de gewenste transactie moeten leiden.

De winnaars zijn de bedrijven die inzicht hebben in de hele customer journey en die over de hele customer journey data verzamelen. Sleutelwoorden daarbinnen zijn: *customer journey mapping* en *attributie-modellering*.



Clickstream van een gemiddelde booker²

Als voorbeeld de clickstream van iemand die op reis wil gaan en zich oriënteert op vele plaatsen. Gaat een contact onopgemerkt voorbij, dan is er een kans op dialoog verloren. Het is dus belangrijk om een contactmoment en de inhoudelijke aspecten daarvan te registreren en deze te verbinden aan eerdere contacten met dezelfde persoon.

² BRON: GFK 2012

De ondersteunende techniek moet in staat zijn om alle contacten met een persoon en elke uiting van de aanbieder te kunnen registreren. Natuurlijk zijn hierbij de wettelijke regels van de persoonsbescherming, maar ook de ongeschreven, ethische regels van toepassing. Dit leidt tot zowel registratie van alle anonieme alsook geïdentificeerde contacten. De informatie van geïdentificeerde contacten kunnen aan een persoon gekoppeld worden en zijn bruikbaar om een actieve dialoog te voeren. De informatie van anonieme contacten is goed bruikbaar om een meer algemeen inzicht te krijgen in gedrag en voorkeuren. Bovendien kan een anonieme relatie overgaan in een geïdentificeerde.

Het is erg belangrijk om naast de inzichten over de behoefte (wat heb ik nodig?) ook de timing in beeld te krijgen (wanneer heb ik het nodig?). Het is immers de kunst om op het beslismoment op de eerste plek te staan (met de voorkeursoplossing).

4. Hoe zou AIDAS kunnen verlopen?

Attention

Beïnvloeding gebeurt bewust of onbewust. Hierbij ontstaat in het hoofd van de persoon een *shortlist* van mogelijkheden om de (latente) behoefte te bevredigen. Soms is dat het resultaat van gericht zoeken; soms een onverwachte verrassing. Deze initiële shortlist kan in de loop van de tijd nog veranderen. Het is dus de kunst om op het lijstje te komen en te blijven tot de beslissing van koop wordt genomen. Sleutelwoord in deze fase is: bewustwording.

Interest

Mensen worden soms impulsief verleid tot een aankoop, maar vaak wordt een zorgvuldige afweging gemaakt voordat een koop plaatsvindt. Een aankoop kan tijdsgebonden of tamelijk tijdloos zijn; "ik heb het nu of binnenkort nodig" of "wel leuk, maar nu niet noodzakelijk".

Hierbij speelt het 'waarom' een steeds belangrijkere rol ten opzichte van het 'wat'. Een product of de dienst moet een probleem oplossen. Snelle ontwikkelingen zorgen voor steeds nieuwe, nog onbekende oplossingen voor bestaande problemen. Mensen worden zich hiervan meer bewust en zoeken dus ook vaker naar nog voor hen onbekende oplossingen. Daar ligt een mooie kans voor aanbieders. Het gaat minder om product/prijs en meer om oplossing/toegevoegde waarde. Het gaat niet meer alleen over het product of de dienst, maar ook om de betrouwbaarheid van het product, het merk en de leverancier en over het gemak van kopen, betalen en leveren. Relevante communicatie is daarmee steeds belangrijker. Hoe meer je weet van de klant, hoe beter je hier op kunt inspelen. Niets nieuws op zich: in de traditionele retail zijn de beste adviseurs goede luisteraars en vragenstellers. Dit zijn vaak ook de beste verkopers. Je wilt krijgen: interesse. Je wilt zijn: bekend, betrouwbaar en begrijpelijk. Sleutelwoord in deze fase is: onderzoek.

Desire

Wanneer het beslissingsmoment nadert, begint de short list stabiel te worden. Het wordt lastig om er dan nog tussen te komen. Het gaat er nu om als de beste oplossing gezien te worden. De ene persoon is besluitvaardig, de andere weifelend. De een gaat meer voor prijs, de ander voor kwaliteit. De gunfactor is vaak belangrijk. Dit is het moment om in hoge mate relevant te zijn voor de beslisser. Niet alleen met informatie, maar vooral ook met het winnen van vertrouwen en het bieden van gemak. Je wilt krijgen: verlangen. Je wilt zijn: een goede keuze, goede prijs/kwaliteitverhouding en een goed gevoel. Sleutelwoorden in deze fase zijn: kiezen en vergelijken.

4.1 Case: wehkamp.nl

De merkwaarden van wehkamp.nl – actueel, verrassend, eigenzinnig en betrokken – zijn leidend bij de keuzes voor het assortiment, de services, de prijsstelling en de communicatie, en komen in alle onderdelen van de winkelformule terug.

Wehkamp.nl trekt **aandacht** via een mix van traditionele (maar nog steeds succesvolle) kanalen zoals televisiecommercials maar ook bijvoorbeeld via een uitgebreid vloggers-platform. De doelgroep blijkt gevoelig voor meer persoonlijke en relevante boodschappen die via online video's gebracht worden. En passant levert dit data op die het makkelijker en efficiënter maakt de juiste marketingkanalen te kiezen.

De **interesse** wordt vastgehouden door breed in te zetten op nieuwsbrieven voor bestaande klanten en ingeschreven geïnteresseerden. Ook relevante online campagnes, met bijvoorbeeld banners, helpen hierbij. De data, opgebouwd in de aandachtfase, wordt nu ingezet om geïnteresseerden op een efficiëntere manier te benaderen dan in het verleden.

Vanuit het idee dat niet iedereen dezelfde **interesses** heeft, wordt in de interessefase naast *mass mail*-campagnes, ook gekeken naar gerichte campagnes per doelgroep (ook weer via alle kanalen). Dit heeft een bewezen hogere effectiviteit.

Het **verlangen** wordt uiteindelijk gewekt door een mix van middelen. Relevante producten tonen tegen een relevante prijs. Schaarste tonen (nog X op voorraad). Bewijsvoering via sociale componenten waaronder ratings en reviews. Producten tonen in de context van andere producten zodat je het gevoel krijgt het geheel te willen (bijvoorbeeld *shop the look*-combinaties van diverse producten). Verlangen wordt ook gefaciliteerd door een relevant alternatief te bieden indien een product uitverkocht is.

Voor wehkamp.nl is het belang van conversie evident. Zonder (trans)acties geen bestaansrecht. Een doorlopend CRO-programma (*Customer Rate Optimization*) waarbij de focus ligt op het bouwen van een optimale customer journey; via de website/app, relevantie in prijs en product en ook door conversie-verbetertechnieken via A/B-testen te gebruiken en het toepassen van overtuigingsstactieken. Sleutel in dit geheel is het goed afstemmen (=samenwerken) tussen alle partijen binnen wehkamp.nl.

Er is niets zo frustrerend voor een klant als een belofte die niet nagekomen is. De belofte dat het product op tijd (zoals beloofd) onbeschadigd wordt geleverd, en dat het product voldoet aan de verwachting van de klant (via de juiste productinformatie in de fases voorafgaand aan levering). En mocht het alsnog niet goed gaan, een top-service om de klant te helpen.

Optimale tevredenheid vormt de rode draad bij wehkamp.nl. Er wordt gestreefd naar het aan elkaar koppelen van de fases, door middel van data, maar ook door boodschappen zelf te koppelen. Daarbij ontstaat er een customer journey die voor de klant passend voelt (juiste producten, aanbiedingen) en die daarmee ook het merk de juiste lading geeft (verrassend, eigenzinnig en betrokken).



EcommerceWiki/
ShoppingTomorrow

Lees ook onze voorbeeldcases over Booking.com en TravelBird in de volledige blueprint. Deze is te downloaden via EcommerceWiki.org.

5. Van aankoop tot herhaalaankoop

Het creëren van een behoefte en het genereren van traffic naar jouw bedrijf zijn belangrijke stappen in een verkoopproces. Maar als retailer ben je er dan nog niet. Zowel online als offline kan het onderweg en thuis nog misgaan; het product doet het niet en moet weer terug. Of iemand heeft problemen tijdens het gebruik of installatie en zoekt uitleg. Op die momenten moet je als bedrijf heel duidelijk aanwezig zijn om de loyaliteit van de klant te borgen. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het creëren van loyaliteit.

5.1 Gemak neemt het over

Wanneer we het hebben over loyaliteit, hebben we het eigenlijk over drie vormen van loyaliteit³:

1. **Financiële loyaliteit:** binding omdat klanten financieel voordeel hebben als ze klant zijn
2. **Emotionele loyaliteit:** er is een vorm van emotionele binding tussen de klant en het bedrijf
3. **Structurele loyaliteit:** een vorm van binding die direct te maken heeft met de extra mogelijkheden van de producten en diensten. Denk hierbij aan het leveren van bijvoorbeeld maatwerk of unieke producten waardoor de klant een voordeel ziet. Hierbij ligt de nadruk op het inspelen op de wensen en behoeften van de klant.

De derde vorm, gemak, wordt steeds belangrijker. Maar hoe vertaalt gemak zich dan naar loyaliteit? Er zijn natuurlijk heel veel verschillende elementen, maar wij hebben geprobeerd het vast te leggen in vier principes van gemak. Daarbij geldt dat 'gemak', niet hetzelfde is als 'gemakkelijk':

³ [HTTP://WWW.MANAGEMENTKENNISBANK.NL](http://www.MANAGEMENTKENNISBANK.NL)

1. **Betrouwbaarheid duurt het langst:** is een winkel niet betrouwbaar gebleken bij reviews van anderen? Dan hebben kopers twijfels of het wel klopt. Dit is niet makkelijk
2. **Beschikbaar zoals de klant het wil:** niet zoals ik het wil? Dan ga ik wel naar iemand anders die dat wel kan. Persoonlijk gemak is mogelijk, switchen is zo simpel geworden
3. **Er gaat niets boven persoonlijke aandacht:** blijf ik als klant anoniem en een nummer? Dan voel ik me niet gewaardeerd. Dit kan net het beetje extra zijn wat iemand aan je bindt. De toegevoegde waarde boven op het gemak
4. **Speel in op de situatie:** sluit het aan op de situatie? Dan is het echt makkelijk en prettig om te gebruiken. Wees relevant en logisch.

Je kunt op vele manieren invloed uitoefenen op de klantbeleving. Daartoe zullen we de principes nu uitvoeriger beschrijven.

5.2 Betrouwbaarheid duurt het langst: hoe kan ik mijn betrouwbaarheid vergroten?

Neem verantwoordelijkheid op het moment dat er problemen ontstaan omtrent jouw product en/of dienst. Zorg dat een klant makkelijk zijn probleem bij je kwijt kan en zorg dat het probleem snel en goed wordt opgelost. Leer van de fouten die er zijn ontstaan en onderneem actie om deze fouten in de toekomst te voorkomen.

- Bied goede garantie en een soepel ruilbeleid. Niemand wil met geld betalen en bij retourzending een tegoedbon ontvangen
- Geef helder aan op welke manier klanten met je in contact kunnen komen, inclusief een fysiek adres, ook als je een webwinkel bent
- Vraag je klanten actief om feedback, zowel over het product als over hun ervaringen met jou als retailer. Plaats reviews op de website, óók de negatieve reviews. Zo kunnen andere bezoekers zien wat de ervaringen van anderen zijn
- En: reageer ook op feedback (op eigen website en op reviewsites). Wees niet bang voor negatieve reacties. Dit geeft je de gelegenheid om het probleem op te lossen. Zie het als een uitdaging om van een negatieve ervaring een positieve te maken
- Zorg voor de juiste keurmerken, zoals het Thuiswinkel Waarborg. Implementeer ook de laatste eisen op het gebied van techniek en veiligheid (zoals SSL-certificaten). Natuurlijk is de privacy van klanten goed gewaarborgd
- Wees open over de kosten die moeten worden betaald. Op het laatst nog extra kosten berekenen wordt als onbetrouwbaar ervaren en is een belangrijke reden om alsnog af te haken.

5.3 Beschikbaar zoals de klant het wil: bezorgen als onderscheidende factor

Klanten zijn ongeduldig. We willen onze aankopen liever vandaag dan morgen. De snelheid die je in de fysieke winkel ervaart, wordt online steeds meer benaderd met diensten als *next-day delivery* of zelfs met *same-day delivery* zoals bol.com en Coolblue tegenwoordig aanbieden.

Wanneer een consument iets snel in huis kan hebben, kan dit net het verschil maken om bij jou te kopen. Opties zoals 'Afhalen in de winkel', 'Bezorgen aan huis' of 'Afhalen op een voor jouw handig afhaalpunt' geeft de klant keuzemogelijkheid. De klant bepaalt wat hij handig vindt.

Zorg er bij bezorging ook voor dat de bekende 'laatste meters' niet worden vergeten. Pakketten in klike's die buiten voor de deur worden achtergelaten, te grote, door de brievenbus gepropt pakketten of onbeleefde bezorgers. Het komt helaas voor. En ongeacht wie de vervoerder is, de klant houdt jou verantwoordelijk voor het héle proces. Het hoofdstuk van 'Delivery & Service' gaat hier verder op in. En via EcommerceWiki.org kun je hun volledige bluepaper downloaden.



EcommerceWiki/
ShoppingTomorrow

5.4 Hoe maak ik het waar?

Het begint met een goed werkend voorraadsysteem, waarmee je het juiste aantal goederen op het juiste moment beschikbaar hebt. Mocht een klant toch misgrijpen, zorg er dan voor dat het artikel ter plaatse betaald en besteld kan worden en later opgehaald of (gratis) thuisgeleverd.

Als een klant online koopt, is een goede en snelle levering een belangrijk onderdeel van de klantervaring. En zodra je het proces eenmaal goed hebt ingeregeld, heb je er voor alle transacties profijt van:

- Zorg dat het *picking & packing*-team berekend is op de snelheid die je de klant belooft. Next-day delivery (en zeker same-day delivery) betekent (vrijwel) direct verzamelen, verpakken en verzenden. Het team moet hierop zijn ingericht. Ze moeten goed inzicht hebben wanneer de order de deur uit moet om de belofte na te komen en hoeveel tijd het kost om de order klaar voor verzending te maken
- Maak heldere afspraken en duidelijke SLA's met de vervoerder en meet deze actief. Door op regelmatige basis te evalueren en te zorgen voor financiële implicaties houd je als retailer beter controle op het gehele leveringsproces. Denk hierbij aan afspraken zoals:
 - Wat doet de vervoerder als de klant niet thuis is?
 - Hoeveel afleverpogingen worden gedaan?
 - Kan de klant zelf kiezen wat de volgende stap is, als hij niet thuis is?
 - Welke afspraken kunnen worden gemaakt over schades?
- Bouw een realtime koppeling tussen de online transacties en het *picking & packing*-team zodat ze direct op de hoogte zijn van alle orders die moeten worden verzonden. En haak hierbij ook de vervoerder aan. Het model van

gedecentraliseerde distributie – ophalen in winkels/hubs en vervoer per bestelauto/fiets – wordt door steeds meer vervoerders aangeboden en toegepast

- Ontwikkel een inzichtelijk en begrijpelijk *track & trace*-systeem, dat de voortgang vanaf het moment van aankoop toont. Dit vraagt van het *Warehouse Management System* (WMS) dat de diverse statussen van een order doorgezet worden naar een systeem dat de klant zelf kan raadplegen. Voor een goede klantervaring is dit systeem ook gekoppeld aan de *track & trace*-informatie van de vervoerder. Let op: zorg voor begrijpelijke teksten. Nog te vaak zien we systeemstatussen voorbij komen waar je als klant geen touw aan kunt vastknopen.

5.5 Er gaat niets boven persoonlijke aandacht: persoonlijk benadering creëert loyaliteit

Niets is frustrerender dan producten te zien waar je niet naar op zoek bent. Zeker als je ergens vaker bent geweest. Dat stukje herkenning is de kracht van de fysieke winkel. Dat gevoel dat ze weten wie je bent, met je meedenken en jou belangrijk vinden. Online wil de klant zich ook herkend, gekend en erkend voelen. En dat kan. Het is gewoon een kwestie van goed gebruikmaken van de beschikbare informatie. Maar persoonlijke aandacht gaat verder dan het tonen van relevante informatie. Ook het proactief benaderen wordt zeer gewaardeerd en leidt tot een positievere klantervaring. Zelfs als het gaat om vervelend nieuws, zoals een vertraging in de bestelling, is het beter dit zelf te melden dan dat de klant hier achter moet komen. En dit geheel wordt pas echt krachtig als je alle klantervaringen van één klant kan samenvoegen. Dus ook de bezoeken aan de fysieke winkel matchen aan het online profiel. Dit zorgt voor die geïntegreerde klantervaring, waar 'omnichannel' voor staat.

5.6 Hoe word ik persoonlijker?

Online is persoonlijke aandacht anders dan in een fysieke winkel. Je ziet de klant wellicht fysiek niet, maar je kunt op basis van zijn gegevens en zijn gedrag wel heel veel over hem te weten komen.

- Koppel bezoekers die je niet kent aan gedragsprofielen, gebaseerd op een analyse van de big data van de gehele klantenbase. Hierdoor kun je op basis van gedrag een persoonlijker en relevante ervaring verzorgen door in te spelen op zijn online gedrag
- Gebruik zowel expliciete data (door de klant opgegeven, bijvoorbeeld schoenmaat) als impliciete data (afkomstig van online gedrag zoals gebruikte zoekfilters) om relevantie te creëren. Denk hierbij aan het specifieker aanbieden van producten, velden/filters vooraf in te vullen of de voorraad uit het dichtstbijzijnde filiaal te tonen. En zorg dat deze informatie ook beschikbaar is voor het klantenserviceteam, zodat het een geïntegreerde aanpak is
- In het geval van een groot winkelnetwerk: stimuleer mensen vanuit online om in de winkel te komen. Winkelbezoek en online samen geven de beste resultaten. De klant is beter geïnformeerd over assortiment en voorraad voordat hij de winkel binnenkomt. Voor de retailer scheelt het transportkosten en geeft het de

- mogelijkheid tot extra verkoop. Zie het ophalen of retourneren van aangekochte producten als het perfecte moment voor advies en extra verkoop
- Vergeet nooit om met klanten zelf te praten, data is geen *holy grail*. Klantinput en -feedback is noodzakelijke input om de behoefte van de klant goed te doorgronden en hier een passend antwoord op te vinden. Zorg daarom dat iedereen die ook maar iets te maken heeft met de klantervaring met regelmaat klanten spreekt, maar vooral actief luistert
 - Wees proactief richting klanten, zeker als er (mogelijk) een probleem is. In sommige gevallen is persoonlijk contact de beste manier om iets op te lossen. Door de klantenservice ook te belonen op eigen initiatieven wordt het daadwerkelijk onderdeel van de dienstverlening.

5.7 Klantrelaties stoppen niet na aankoop: speel in op de situatie

Een klantrelatie stopt niet na de aankoop van een product. Juist de periode van het gebruik van het product biedt volop kansen voor het uitbouwen van de relatie. Door op het juiste moment waardevolle informatie of diensten aan te bieden, kan je de relatie versterken en verlengen.

Op basis van de *life cycle* van een klant (naar aanleiding van zijn profiel), kan je op een goede manier in contact blijven. Bied toegevoegde waarde, wees gebruiksvriendelijk en wees 'fun'. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kampeervakantie. Er barst op de laatste dag van de vakantie een regenbui los en de tent is nog nat en modderig als die wordt ingepakt... En dan? Thuis ophangen, schoonmaken en laten drogen is verre van ideaal. De camping kan hier op inspelen door de tent een paar dagen na thuiskomst alsnog schoon en droog te bezorgen.

Ieder product heeft zijn eigen *life cycle*, waarbij bedankmails met tips en tricks, reviews, video's en wasvoorschriften kunnen worden verstuurd. Dit toont betrokkenheid, expertise en service wat de klantrelatie versterkt. En het biedt de mogelijkheid om aanvullende dienstverlening te ontwikkelen, zoals productonderhoud, speciale workshops en ondersteuning bij gebruik.

5.8 Waar zit mijn klant op te wachten?

Alles valt of staat bij het goed kennen van de klant, zijn context en de *life cycle* van de producten die hij heeft gekocht. Daarna is het aan de creativiteit van iedere retailer hoe hier mee om te gaan.

- Breng de *life cycle* van de verkochte producten in kaart. Zijn het producten die net verkocht zijn of producten die een klant al redelijk lang heeft en wellicht moet gaan vervangen? Dit vormt de basis om een *life cycle*-programma te ontwikkelen, met service en e-mails voor promotiedoeleinden
- Geef medewerkers de ruimte om na te denken over manieren om de klantrelatie te versterken. Zij kennen meestal als geen ander de producten en de klanten en kunnen daardoor tot unieke diensten komen

- Zoek de samenwerking op met andere bedrijven om bepaalde diensten aan te kunnen bieden. Zo kun je je communicatie en aangeboden diensten nog relevanter maken. En zorg je ervoor dat je eventuele aanleunende diensten goed kunt uitbesteden.

6. Hoe meet je gemak?

Nu meten nog veel retailers de omzet per dag, maar nog niet de klantwaardering. Dit terwijl de omzet een weergave is van het moment. Juist klantwaardering kan een weergave zijn van toekomstig gedrag, namelijk wel of geen herhalingsaankoop. Ga dus niet meer alleen meten op omzet maar ga ook meten en sturen op klantwaardering. Customer Experience Management (CXM) loont. In een grootschalige studie concludeerden Forrester Research en Watermark Consulting dat koplopers op het gebied van CXM het ook het financieel beter doen dan hun *peers* in de markt.



Rapport
Watermark
Consulting en
Forrester Research

CXM-koplopers behaalden volgens het onderzoek 35% meer omzet dan de S&P 500 Index terwijl CXM-achterblijvers zelfs 45% minder omzet behaalden dan deze index.

Er zijn meer onderzoeken die deze kant op wijzen. Zoals ook een onderzoek uit de Harvard Business Review. Uit dit onderzoek blijkt dat in een *transaction-based business* (zoals retail) de omzet per klant stijgt met de CX-score. Het verschil tussen een goede en slechte CX-score komt zelfs neer op 140% qua omzet per klant. Hetzelfde is zichtbaar in een *subscription-based business* (zoals een verzekeraar of uitgeverij). Klanten blijven daar veel langer klant bij een goede CX-score.



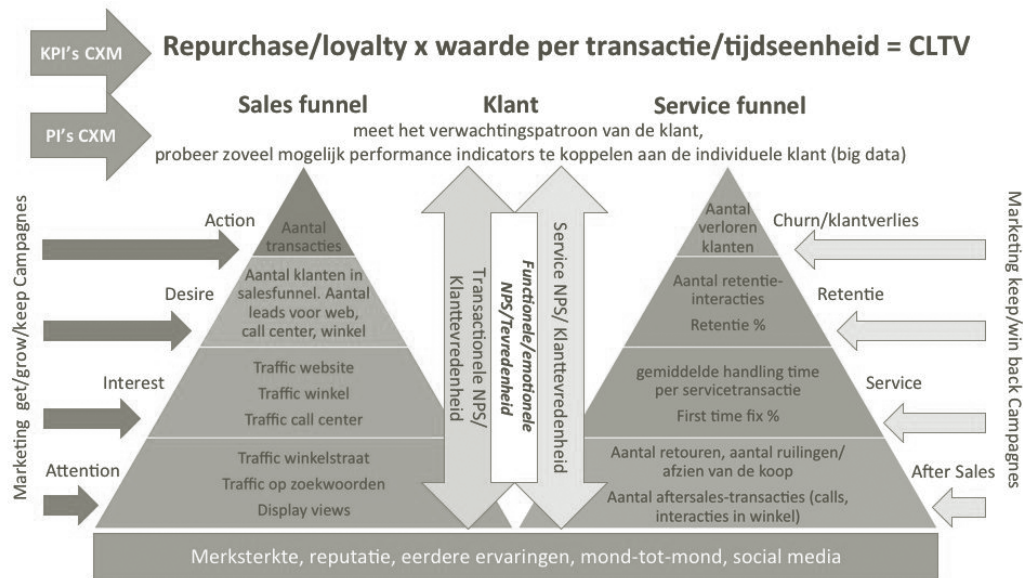
Harvard Business
Review CX-
onderzoek

6.1 De noodzaak van data

Het probleem is dat bedrijven moeite hebben om effecten van customer experience inzichtelijk te maken. Zo is het vaak lastig om NPS/CSM (direct, op korte termijn) aan de KPI's te koppelen waarmee het topmanagement werkt (inkomsten, marktaandeel, cashflow, marges). Langetermijneffecten krijgen steeds minder gehoor, omdat de (retail)wereld in rap tempo versnelt. De CEO's en CFO's willen enerzijds resultaat op korte termijn en snelle terugverdiertijden. Het is zaak om *intelligence* te hebben om te leren, de business beter te maken, klanten beter te helpen en effecten van experimenten en agile denken en doen inzichtelijk te krijgen voor iedereen.

Dit is een kwestie van structuur en data. Bedrijven die belang hechten aan CXM moeten zich realiseren dat het structureren en verzamelen van data noodzakelijk is. Niet alleen vanwege een ROI-meting, maar vooral ook om het belang van de klant te dienen. Als een klant bijvoorbeeld belt, in de winkel komt of op de website inlogt en hij een probleem meldt, dan is het in het belang van zowel de klant als het bedrijf dat de interacties in alle touchpoints terug te vinden zijn. De klant hoeft zich niet te herhalen als hij zich in een ander touchpoint meldt en voelt zich (h)erkend, en het bedrijf kan commerciële maatregelen nemen (proactieve retentie, sales, true service, etc.). Als zodanig is ROI een resultante van een 'beleving' en sturing door datamanagement.

Om bovenstaande te kunnen inrichten moeten hoe dan ook harde performance-indicatoren en kwalitatieve data gemeten worden. Met andere woorden: gedrag en feedback van klanten. Het liefst breng je ze met elkaar in verband. Onderstaand schema geeft zonder uitpuittend te willen zijn een inzicht in mogelijke (key-) indicatoren en invloedfactoren.



Klantdata en Customer Experience Management

Uiteindelijk moet de CXM ROI zich terug vertalen in de volgende *Get-Keep-Grow*-kenmerken:

- Meer (halen uit) nieuwe klanten (lagere acquisitiekosten door pull-effecten van CXM, meer 'upsell')
- Terugwinnen van (potentieel) verloren klanten ('winback', retentie, proactieve retentie)
- Betrekken van bestaande klanten (langer vasthouden, lagere churn, meer cross- en upsell).

Klanten verwachten in de basis competentie en efficiëntie, effectieve en snelle hulp bij het oplossen van problemen en het nakomen van beloftes. Hier moet je de infrastructuur, datastromen, feedback, etc. op inrichten. Uiteindelijk doel is herhaalaankopen of loyale klanten en de waarde per transactie of tijdseenheid (abonnementen bijvoorbeeld). Dan moet je de basis moeten overstijgen op een of meerdere elementen.

Op algemeen organisatieniveau zijn nieuwe performance-indicatoren voor CXM nodig. Daarbij kun je denken aan specifieke indicatoren in het sales- en servicedomein. Daarnaast zijn er ook indicatoren die 'door de organisatie' heen meten vanuit klantperspectief, bijvoorbeeld in de vorm van een functionele en 'emotionele' NPS-score. Transavia is een voorbeeld van een organisatie die deze indicatoren heeft omarmd. De *Passenger Experience Index* is de indicator die Transavia heeft geïntroduceerd. Deze indicator maakt het mogelijk om customer experience over alle touchpoints van de journey te meten en te sturen op basis van data.



Transavia Passenger Experience Index

De financiële vertaling van CXM naar bedrijfsresultaten kan gemeten worden via de *Customer Lifetime Value* (CLTV). Hierin komen de resultaten en effecten van alle onderliggende indicatoren, zowel vanuit organisatie als klant, bij elkaar. Groot voordeel is dat er ook één duidelijke CXM-indicator gebruikt kan worden door iedereen in de organisatie.

De toekomst gaat zich richten op big data. Op alle touchpoints (waar er steeds meer van komen, zoals *the Internet of things* en het toenemende gebruik van mobiele telefoons) kan de klant gevolgd worden en is de klanthistorie uniform beschikbaar. In deze situatie kan relatief makkelijk worden geëxperimenteerd met agile CXM-proposities. Je kunt er dus beter maar snel mee beginnen. Begin desnoods klein met Google Analytics en een klantenteller in de winkel.

6.2 Tips

- Enkel de ROI per touchpoint bepalen, leidt mogelijk tot verkeerde inzichten aangezien de som der delen de CX bepaalt en niet de entiteit.
- Ieder touchpoint heeft zijn eigen sterkte. Definieer die en bouw het kanaal daarop uit. Pas als er onderscheidend vermogen is tussen kanalen, werkt het als vliegwiel in plaats van kannibaliseren. Als voorbeeld spreekt online twee zintuigen aan, namelijk zien en horen, terwijl het fysieke kanaal daarnaast ook inspeelt op ruiken, proeven en voelen. Online is vaker op gemak, snelheid en efficiëntie ingericht, terwijl het fysieke kanaal meer zit op elementen zoals aanraken, adviseren, demonstreren, beleven, proeven, ruiken en (nu nog) direct meenemen
- Onderzoek of de touchpoints meerdere doelen kunnen dienen, om de effectiviteit te verbeteren en klanten beter van dienst te zijn. Als een klant goed is geholpen bij een service-kwestie, dan staat die meer open voor een x-upsell of behoudpoging. Zet het retailkanaal niet alleen in op sales, want een klant verwacht de gehele customer journey. Zet CX dus in voor, tijdens en na de aankoop
- Begin waar mogelijk met meten per touchpoint en over de touchpoints. Bouw dit verder uit als het meten tot verbeteringen leidt in bedrijfsvoering of beleving. Neem een klantenteller en meet het resultaat per filiaal, website en andere touchpoints. Neem een abonnement op Swydo, Google Analytics Premium of Optimizer, en meet tevredenheid over transactie, kanaal en service. Dit hoeft helemaal niet duur te zijn en geeft goede informatie om te sturen
- Werk samen als dat de customer experience ten goede komt. Met name kleinere retailers hebben vaak geen geld voor een supply chain. Samenwerken kan efficiency en customer experience verbeteren.

Meer lezen?

Ga naar EcommerceWiki.org om de volledige bluepaper van de expertgroep Experience Management te downloaden.



GASTHEER



Ties Arts
Managing Director Benelux
Sitecore

VOORZITTERS



Heini Withagen
Technisch Directeur
Mirabeau



Rick de Jong
Business Consultant
Mirabeau

Leden expertgroep



Hedwig Wassing
Owner
Annacom BV



Daniel Peters
Omnichannel Manager
Bever



Marcel Verheijen
Sales Director Retail
UPC



Harko Prinssen
Delivery Manager E-commerce
Homefashion Group



Tim Smeets
Executive Business Consultant
Atos Consulting



Lindy Borgman
Customer Experience Manager
Univé Verzekeringen



Paloma van der Put
Relatie Manager
Thuiswinkel.org



Alex Bloemendal
E-commerce Manager
wehkamp.nl



Manuel Buskop
Commercieel Directeur
BCC



Peter Olthoff
Manager Research & Intelligence
DTG



Michiel Ooms
Principal Creative Consultant
Mirabeau



Tui Six
eCommerce Specialist
Technische Unie



Kasper Muileboom
Category Manager New Business
Kleertjes.com



Iwan Banens
Multichannel & E-Service Manager
ANWB



Lizzie Saffrie
Country Shopping Experience Manager
IKEA B.V.



Christel Boon
Conversion Optimization Manager
Bever