

Expertgroep

B2B Experience

Klantervaring als succesfactor in b2b

Takeaways

1. Klantgerichte organisaties vinden voortdurend nieuwe manieren om hun positie in de keten te verbeteren.
2. Er is hierbij geen sprake van een ketenconflict. Het gaat om de waarde die je levert: voeg je niets toe, dan lig je eruit.
3. Borg daarom het continu verbeteren van de klantervaring via service design in je organisatie en blijf daarmee waardevol in de keten.

Host



Voorzitter

MIRABEAU ✱
A Cognizant Digital Business

Eten of gegeten worden

'The big five'-techbedrijven (Google, Facebook, Apple, Amazon en Microsoft) liggen vaak mijlenver voor qua klantbeleving en veroveren de wereld. Start-ups halen via rechts in en wie geen waarde toevoegt, wordt overbodig. Deze bluepaper bespreekt wat je moet doen om via klantervaring waardevol te blijven in de keten.

1. Waarom klantervaring in b2b?

Digitalisering en het streven naar een betere klantervaring (customer experience) is in b2b net zo belangrijk als in b2c. Klantloyaliteit draait naast prijs en snelheid steeds vaker om de service en het gemak; het ontzorgen van je klant. Supply chains veranderen hierdoor razendsnel en de enige manier om te overleven is door je snel aan te kunnen passen aan de wensen van alle schakels van de keten om je heen.

Veranderingen in de keten worden door veel dingen veroorzaakt, maar om een paar voorbeelden te geven:

- De grenzen tussen b2b en b2c vervagen. Professionele afnemers zijn ook consumenten dus b2c zet veelal de norm. Hoewel er een aantal belangrijke verschillen zijn tussen de twee, is de wens naar een goede digitale ervaring ook een must have in b2b. Bedrijven die meer gemak en ontzorging leveren, hebben een sterkere positie dan concurrenten. (Zie ook de bluepaper uit 2017 van de expertgroep B2B2C business-to-human)



Van b2b & b2c naar business-to-human

- Globalisering zorgt ervoor dat grote bedrijven als Amazon en Alibaba steeds meer invloed uitoefenen op lokale supply chains. Dit kan een bedreiging of een kans zijn, maar als je niet goed nadenkt over waar je organisatie een betere ervaring (zoals sneller of makkelijker) levert dan deze bedrijven, of waarde toevoegt aan wat zij al doen, dan heb je sowieso een probleem.

- *Verservicing*: Technologie biedt mogelijkheden voor nieuwe oplossingen en een betere klantervaring. Denk aan producten bijbestellen door objectherkenning, besteluggesties op basis van orderhistorie, 24/7-support door chatbots of geautomatiseerd uitwisselen van relevante data over processtatus. Bedrijven die dit soort oplossingen weten te integreren in hun service als leverancier zullen aantrekkelijker zijn om mee samen te werken dan bedrijven die dat niet hebben. Het is essentieel om continu te innoveren.

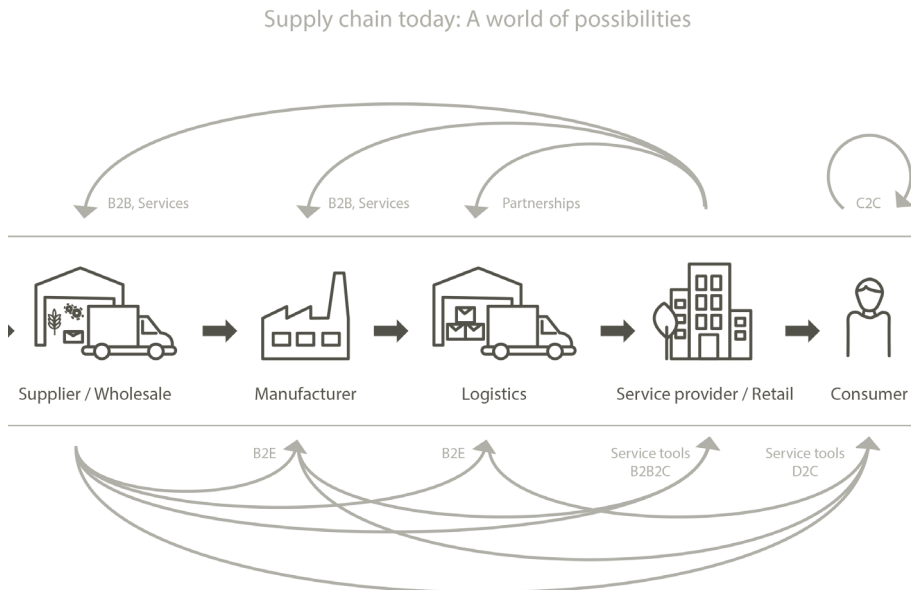
Het is belangrijk dat je goed nadenkt over hoe je de snel veranderende markt benadert. Maar ook de manier waarop je organisatie is ingericht, moet mogelijk veranderen. Nieuwkomers zijn bijvoorbeeld vaak *lean* georganiseerd, waardoor ze snel in kunnen spelen op veranderingen. Ze hebben geen last van *legacy* in hun bedrijfscultuur.

2. Hoe ontdek je waar je kansen liggen?

Voordat we ingaan op hoe je weet op welke manier je je klantervaring succesvol maakt, rijst de vraag: "Welke klantervaring?" Je kunt je positie in de supply chain verbeteren, maar ten opzichte van wie? Er zijn veel schakels en er zijn veel nieuwe mogelijkheden tot het bieden van klantwaarde.

2.1 Kijk verder in de keten

Al is het maar om te ontdekken waar je de meeste toegevoegde waarde kunt leveren en of je zelf misschien risico loopt om ingehaald te worden door een ander. Of dat het misschien loont om krachten te bundelen voor een gedeelde propositie. Kijk horizontaal en verticaal. Bestudeer ook de klant van je klant. Hoe beter je begrijpt waar de problemen zitten, hoe beter je kansen (en bedreigingen) kunt spotten.



Organisaties ontdekken dat ze met digitale middelen een waardevolle ervaring kunnen leveren aan organisaties waar ze traditioneel geen relatie mee hadden

2.2 Combineer kwantitatieve data met kwalitatieve inzichten

Verzamel informatie over de keten, zodat je kunt ontdekken waar je kunt optimaliseren. Omdat getallen zonder context heel weinig zeggen, adviseren we om ze altijd te combineren met kwalitatieve inzichten over de situatie. Let op dat je alleen data verzamelt als je weet waarom je ze nodig hebt. Te veel data is nooit goed en heeft alleen zin als je ze weet om te zetten in waardevolle informatie. Denk hierbij aan prognoses die je helpen om keuzes te maken. Als je een globaal beeld hebt waar de problemen of kansen liggen, is het tijd om na te denken over welke bedieningsconcepten de meest waardevolle ervaring kunnen leveren.

2.3 Welk bedieningsconcept verbetert je klantervaring?

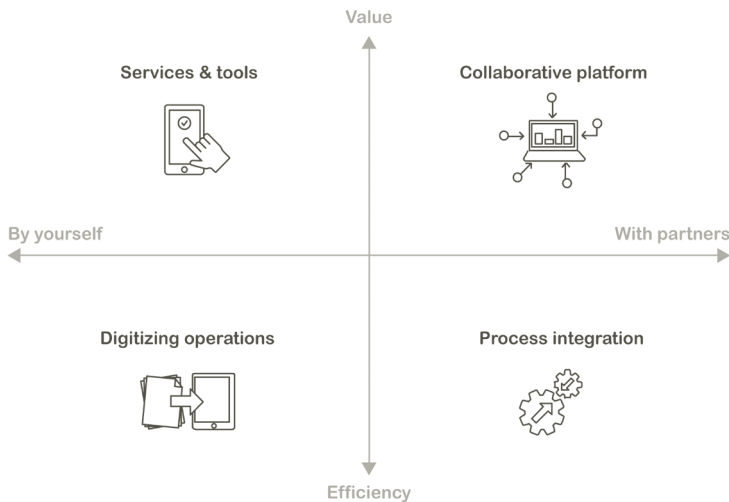
Uiteindelijk draait het om het creëren van een propositie die een specifieke groep mensen ergens in de keten een heel waardevolle ervaring levert. Soms is dat je bestaande klant via een bestaand portal, maar er zijn zoveel kansen dat het ook loont om een Blue Ocean-strategie toe te passen en naar iets geheel nieuws te kijken.



Blue Ocean-strategie

2.4 Model

Als hulpmiddel om te verkennen waar je waarde wilt toevoegen, hebben we het onderstaande model ontwikkeld. Dit helpt ter verkenning van mogelijkheden.



De horizontale as stimuleert je om na te denken over in hoeverre je een oplossing alleen of samen wilt uitvoeren. Verder naar rechts betekent meer samenwerking in de keten (horizontaal en/of verticaal) of zelfs buiten de eigen supply chain (bijvoorbeeld het 'Senseo'-effect: Philips met Douwe Egberts). Verticaal zetten we toegevoegde waarde af tegen efficiëntie. Allebei kunnen ze een grote invloed hebben op de klantervaring. Een snellere responstijd of eenvoudigere procedures kunnen net zo waardevol zijn als een handige tool of nieuwe service. De kwadranten die vervolgens ontstaan, tonen vier oplossingsrichtingen waar we enkele voorbeelden van willen delen.



Services & tools

Met services bedoelen we het verbeteren van bestaande of het creëren van nieuwe diensten die de klantervaring verbeteren omdat ze waarde toevoegen. Denk aan hoe Technische Unie een papieren catalogus tegenwoordig als klantspecifieke productpublicatie aanbiedt, of hoe Centraal Beheer verder gaat dan verzekeren en je via Roadguard ook daadwerkelijk komt helpen bij autopech.

Case: Ontzorg de klant met handige tools



Het aantal objecten op een tuinbouwbedrijf dat service en onderhoud vraagt, is groot. Het managen daarvan is een hele klus, maar essentieel voor de bedrijfsvoering. Om de klant te ontzorgen heeft Royal Brinkman een handige digitale tool geïntroduceerd, waarmee kwekers alle service- en onderhoudswerkzaamheden eenvoudig kunnen

coördineren en beheren. Royal Brinkman zelf heeft hierdoor beter inzicht in wat er speelt bij hun klanten. Dat maakt samenwerken makkelijker en verstevigt de relatie. Nu en in de toekomst.

Case: Hulp bij keuzestress



Tarkett Home levert vloeroplossingen voor consumenten, voornamelijk via dealers. Om de klanten van hun klanten te helpen bij keuzestress, hebben ze een op Pinterest geïnspireerd platform ontwikkeld, waarmee hun dealers eenvoudig klanten kunnen inspireren. Uiteraard helpt dit Tarkett bij het promoten van hun producten, maar het verstevigt ook de band met dealers.

Aandachtspunten

- Begin met inzicht in dagelijkse, praktische behoeften van je klant (verkregen door etnografisch onderzoek per doelgroep).
- Begin klein en test tijdens het gehele proces. Betrek je klant bij de ontwikkeling.
- Vergeet niet je medewerkers en hun processen mee te wegen bij het ontwikkelen van de dienst.



Collaboratief platform

In sommige gevallen sta je samen sterker. Je kunt samen kennis, data of diensten bundelen om een one-stop-shop-situatie te creëren waar klanten terecht kunnen voor al hun behoeften. Samenwerking kan op elke manier in de keten en zelfs verder gaan dan je eigen sector. Denk aan hoe Ariba integreert in SAP, of aan TecAlliance die alle productdata van auto-onderdelen bundelt op een platform en verrijkt.

Case: Internet of Things-platform

Schneider Electric heeft een platform (Ecostructure) ontwikkeld waarmee *connected* producten eenvoudig samen kunnen werken. Dit levert een betere ervaring op voor eindgebruikers, maar ook voor alle bedrijven in de keten die *connected* producten of systemen maken. Schneider Electric heeft hierin de rol van dirigent, wat hun positie in de keten verstevigt.

Case: Conversie

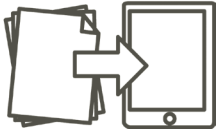
Technische Unie werkt nauw samen met haar leveranciers om de klantervaring op het eigen intensief gebruikte platform verder te verbeteren. Tijdens het selectie- en bestelproces kunnen leveranciers waarde toevoegen op basis van bijvoorbeeld specifieke content, video's en/of slimme selecties of calculatietools. De samenwerking zorgt voor het verhogen van de conversieratio's. Iets waar iedereen blij van wordt.

Case: Datapartnership voor voertuigen en vervangingsonderdelen

ABS All Brake Systems maakt gebruik van TecDoc. Met Tecdoc van TecAlliance worden onder andere gestandaardiseerde gegevens gedeeld in datasets die gebruikt kunnen worden in de automotive aftermarket. ABS levert zelf ook artikelgegevens aan en koppelt deze aan identificeerbare voertuigen. Automotive-bedrijven die ABS-producten willen verkopen, kunnen via een data-abonnement data importeren in hun eigen systemen en verrijken met eigen data. Hierdoor wordt heel complexe data snel beschikbaar.

Aandachtspunten

- Maak, wanneer je data deelt met anderen, goede afspraken over de rechten en het gebruik ervan, zoals looptijd, het wel of niet commercieel inzetten of doorverkopen van data, boeteclausule, periode en vergoeding.
- Waak voor 'gratis meelifters'. Lusten en lasten eerlijk verdelen.



Digitaliseren operatie

Veel b2b-bedrijven gebruiken intern nog traditionele middelen om samen te werken, hoewel dat steeds vaker een uitzondering is. Als je eigen medewerkers nog met papier of verouderde systemen werken, dan wordt het heel lastig om klanten digitaal goed te bedienen.

Case: Efficiëntie in de luchtvaart

Mirabeau heeft voor een Nederlandse vluchtmaatschappij de afgelopen jaren voor zowel het cabinepersoneel als de interne logistieke afdelingen digitale tooling ontwikkeld. Teams werken hierdoor efficiënter en hebben een gemeenschappelijke bron van waarheid. Mensen hebben een betere ervaring omdat ze sneller en met minder fouten worden geholpen. Bijkomend voordeel is dat vliegtuigen sneller gerepareerd worden en onderdelen beter getraceerd kunnen worden.

Aandachtspunten

- Betrek personeel bij het ontwerpproces voor een betere oplossing en het creëren van ambassadeurs.
- Zorg voor overtuigende cases voor interne stakeholders.
- Voeg 'digitaal DNA' toe aan bestaande afdelingen, of richt een innovatieteam op.
- Zorg voor veranderingmanagement.



Procesintegratie

Door systemen en processen beter op elkaar af te stemmen, kun je klanten ontzorgen waardoor ze zich beter op hun kerntaken kunnen richten. Je kunt bijvoorbeeld orderprocessen of factuurprocessen preciezer op elkaar afstemmen. Maar ook de hele industrie 4.0-retoriek draait om procesintegratie. Denk aan *supplier portals*, notificatiesystemen, EDI/XML/OCI Punchout-koppelingen of het introduceren van datastandaarden.

Aandachtspunten

- Zet wat je doet flexibel op. Klanten verschillen onderling en processen veranderen snel.
- Pas (communicatie)standaarden toe. Help je sector bij de verdere ontwikkeling indien nodig.
- Maak waar nodig afspraken over data-eigenaarschap.

3. Hoe zorg je voor de juiste ervaring?

Weten wat je wilt is één ding, maar hoe het precies moet werken is waar het vaak misgaat. Klantervaring begint bij begrijpen wie je klant is en waar de behoefte precies ligt.

3.1 Behoeften in kaart

Onderzoek hoe potentiële gebruikers je dienst ervaren, zowel online als offline. Het liefst in hun eigen omgeving (etnografisch onderzoek). Combineer hierbij wederom kwantitatieve data met kwalitatieve inzichten. Zorg dat je dit onderzoek doet met ervaren mensen. Interactie tussen medewerkers en klanten

is weliswaar een goede manier om te verkennen (via klantpanels bijvoorbeeld), maar echt onderzoek naar klantervaring is iets heel anders. Je wilt daar veel dieper ingaan op gedragspatronen en latente behoeften. Een van de meest gemaakte fouten is dat ongetrainde eigen medewerkers wel even zo'n onderzoek gaan doen. Zonder dat ze het doorhebben, leggen ze woorden in de mond, observeren ze te weinig of trekken ze verkeerde conclusies. Gevolg is dat je bij het ontwikkelen van je service verkeerde keuzes maakt en een onsuccesvol product of dienst op de markt brengt. Dat kost veel geld.

Luister niet klakkeloos naar je klanten!

Klanten zijn geen ontwerpers. Vraag ze daarom niet naar oplossingen, maar probeer hun probleem te achterhalen door observatie en jezelf de waarom-vraag te stellen. Een voorbeeld: Bij een recent klantonderzoek gaf een onderhoudsmonteur in een fabriek aan dat het heel belangrijk was dat hij kon zien welke mechanische onderdelen bij elkaar hoorden voor hij ze bestelde. Zo kwam het gesprek op een online configurator. Dat was het helemaal. Maar we hadden geobserveerd dat hij heel druk was en voortdurend onderweg. Toen er gevraagd werd of hij tijdens zijn drukke dag eigenlijk wel tijd had om eens lekker met een configurator te stoeien, was het antwoord: "Nee natuurlijk niet, haha". Klantonderzoek doen is een vak.

3.2 Eigen medewerkers

Het is cruciaal dat je bij het ontwikkelen van iets nieuws ook onderzoekt welke impact dit heeft op je eigen medewerkers. Dit zijn net zulke belangrijke actoren in een totaalproces als de diverse rollen bij een klant. Wanneer een nieuwe dienst intern geen adoptie heeft, dan zal de service falen.

3.3 Service design

Service design is een ontwerpmethodologie waarbij klantbehoeften en -processen gekoppeld worden aan interne processen (mens en machine). Het gaat daarmee veel verder dan een gewone customer journey en stelt je in staat om de relatie tussen klantbeleving, medewerkers (business) en technologie te maken. Het is de meest realistische manier om klantervaringen vorm te geven, omdat je eigen organisatie onderdeel is van het ontwerp. Besteed ook veel aandacht aan hoe je van de huidige manier van opereren naar de nieuwe komt. Overweeg bij complexe aanpassingen in de klantbeleving, of bij het ontwikkelen van een geheel nieuwe dienst, of je service designers wilt aannemen/inhuren.

3.4 Vormgeven, testen, meten, optimaliseren

Zodra je een eerlijk beeld hebt van waar medewerkers van klanten echt behoefte aan hebben, kun je je service, platform, proces of tool gaan vormgeven. Test hierbij vanaf de eerste schets tot en met je eerste betaversie voortdurend met gebruikers en medewerkers. Voor elk stadium zijn andere onderzoeksmethoden beschikbaar. De uitkomst gebruik je elke keer weer voor een nieuwe iteratie richting een concreet product.

Maar ook nadat een service in de markt is gezet, is meten en optimaliseren belangrijk. Het is daarom belangrijk dat je nieuwsgierig bent naar hoe klanten je service ervaren en dat je de capability hebt om daarop in te spelen.

4. Klantbeleving borgen in je organisatie

Veel b2b-organisaties zijn niet ingericht om in deze digitale tijd effectief op klantervaring te sturen. Ze missen medewerkers met digitale vaardigheden, hebben een traditionele cultuur en zijn zo gestructureerd dat het systematisch optimaliseren van de klantervaring erg moeilijk wordt.

4.1 Leiderschap

Om een organisatie te veranderen, is leiderschap nog altijd de belangrijkste eerste stap. Je organisatie moet de wil hebben om te veranderen en weten waar je heen wilt. Zorg daarom voor een duidelijke, door de directie gedragen visie rondom het snel inspelen op klantbehoefte. Wendbaarheid is misschien wel de belangrijkste eis vandaag de dag, omdat de wereld zo snel verandert. Daarbij hoort uiteraard ook het aanpassen of toevoegen van bedieningsmodellen, zoals eerder besproken.

4.2 Weerstand

Het kan voorkomen dat je directie nog niet zover is. Probeer hen dan te overtuigen met bijvoorbeeld klantquotes en beschikbare cijfers. Laat zien wat de gevolgen zijn van niets doen. Het effect van een betere klantervaring is vaak lastig direct te meten, maar loyaliteit kun je wel meten.

4.3 Structuur

Om snel en gericht op klantervaring te kunnen sturen, wil je dat alle medewerkers zelf nadenken over hoe zij het beste de klantervaring kunnen verbeteren. Zo kun je snel en flexibel ingrijpen. Zelforganiserende (multidisciplinaire) teams zijn hierbij vaak de beste oplossing, omdat zo'n team volledig is uitgerust om samen een onderdeel van een klantreis verbeteren. Betrek in zo'n team bij voorkeur ook medewerkers die dicht bij de klant staan.

Om te zorgen dat al deze zelforganiserende medewerkers wel de juiste kant op blijven gaan, moeten er duidelijke kaders gesteld worden waarbinnen deze teams opereren. Denk hierbij aan een vanuit de visie opgestelde governance op klantervaring, met KPI's die iedereen dwingt voortdurend te meten wat het resultaat van zijn inspanning is op de klantervaring (en andere resultaten).

Stuur dus niet op effort of deliverables, maar op output ten opzichte van je visie. Stimuleer dat je medewerkers fouten durven te maken en zorg dat successen zichtbaar zijn. Zorg dat iedereen bezig is om naar de klantgerichte visie toe te werken en dit voortdurend meet, test en controleert met klanten.

4.4 Cultuur en medewerkers

Wie snel wil kunnen blijven inspringen op alle digitale ontwikkelingen en veranderingen in de keten, moet de bijbehorende competenties ontwikkelen. Je hebt specialisten nodig in klantervaring, service design, klantonderzoek, data-analyse, business intelligence en meer. Zij moeten overal in je organisatie de juiste mindset en expertise kunnen brengen. Het probleem hierbij is vaak dat dit soort medewerkers een andere werkcultuur gewend is dan veel b2b-bedrijven hebben. Ook weten ze vaak niet hoe uitdagend b2b is. Zorg dat je goed uitlegt (bijvoorbeeld in vacatures) waarom je organisatie ertoe doet in de wereld.

4.5 Werkomstandigheden

Qua werkomgeving krijg je te maken met een cultuurverandering. *Digital natives* zijn gewend aan open ruimtes, stand-ups, vrijheid om dingen aan de muur te kunnen hangen, een muziekje op de achtergrond, vrije werktijden en ontspanning tussendoor (“*work hard, play hard*”). Als jouw bedrijfscultuur bestaat uit in stilte werken aan je bureau, uren inklokken, vergaderen in een hok en je eigen gesmeerde boterham

eten achter je bureau, dan mixt dat niet goed. Je wilt dat jouw medewerkers ideale werkomstandigheden krijgen om creatief en succesvol te zijn en te blijven.

Heel belangrijk: geef *digitals* de juiste tools om mee te werken, zodat zij snel bij kunnen dragen aan een verbeterde klantervaring. Laat ze niet werken met DOS-systemen of verouderde Windows-machines. Een aantal andere zaken waar je verder voor kunt zorgen:

- Zorg in het begin voor een veilige bubbel. Een aparte verdieping of gedeelte van je kantoor waar deze nieuwe medewerkers hun ding kunnen doen.
- Zorg voor peer-groups die gelijkgestemden in contact brengen.
- Zorg dat ze niet alleen staan, want samen kunnen ze veranderingen realiseren. Uiteindelijk wil je dat iedereen bij elkaar komt. Een *common ground* helpt daarbij.
- Zorg voor een heel duidelijke gedeelde set aan normen en waarden en communiceer ze. Dat is een bindmiddel.
- Wat verder helpt, is het organiseren van hackathons, teamdagen en gedeelde projecten.

5. Conclusie

Het is een fout om te denken dat klantervaring in b2b niet van toepassing is. Juist daar kun je door taakgerichtheid en pro-activiteit heel veel verbeteren aan klantervaring. Dit gaat verder dan bestaande klantinteractie verbeteren. Overal in de keten liggen kansen om waarde toe te voegen. Durf je bedieningsmodel aan te passen en voeg waarde toe voordat een ander het doet. Alleen klantgericht en wendbaar-georganiseerde bedrijven zullen uiteindelijk overleven. Het is eten of gegeten worden.

HOST



Roy van der Velde
Sales Executive BeNeLux
EpiServer

VOORZITTERS



Marcel Leicher
Client director b2b
Mirabeau B.V.



Floris Nijdam
Creative strategist b2b
Mirabeau B.V.

Leden expertgroep



Adriaan van Wijck
Digital manager a.i.



Alain Mathieu
e-Commerce marketing specialist
Fabory



Bram Vermolen
Head of Marketing Programs &
Business Development
DAF Trucks N.V. – PACCAR Parts



Denise van Keulen
Digital marketing manager Benelux
Tarkett



Diederick Hagemeijer
Senior E-commerce Manager
Interpolis



Gerard Kamsteeg
Group Digital Development –
Northern Europe
Sonepar / Technische Unie



Lennart Drewes
Business developer e-Commerce
Koninklijke Jongeneel



Marcel Agterberg
e-Business Manager
Bunzl Retail & Industry Nederland



Marna van Hal
Senior MarCom advisor
Mirabeau B.V.



Pjotr van Amelsfoort
Product owner digital
Centraal Beheer



Robert Jan van Nouhuys
Manager digital commerce
Schneider Electric



Roel Zanders
Manager E-Commerce
ABS All Brake Systems



Ron Schoenmakers
C.O.O.
zentrada Europe GmbH & Co KG



Roy Janssen
Marketing manager
Scelta Mushrooms



Theo Schiebroek
Manager e-Business projects & PIM
itsme



Tim van Dalen
e-Business manager
ERIKS



Tim Treurniet
Online Product Owner
Royal Brinkman