



Als één team samenwerken voor een connected customer experience

Samen met marketing, sales en customer service bouwen aan klantbeleving

“

Klantgericht denken wordt bij veel organisaties belemmerd door de indeling naar **aparte afdelingen**: marketing, sales en customer service.

”

De digitale revolutie heeft ervoor gezorgd dat klanten steeds dichterbij een organisatie komen te staan. Forrester¹ spreekt zelfs over *'The Age of the Customer'*, waarbij de macht verlegd zou zijn van de organisatie naar de klant. Het internet voorziet in allerlei informatie, waardoor de klant nauwelijks nog iets wijs gemaakt kan worden.

Hoe kan je zorgen voor een betere klantervaring?

Om klanten vandaag de dag goed te kunnen dienen, moet je als organisatie volledig flexibel, transparant en klantgericht zijn. Maar hoe zorg je er nu voor dat je hun harten wint? En dat Customer Engagement eraan bijdraagt dat een klant zich erkend, begrepen en geraakt voelt? Helemaal gezien klantgericht denken bij veel organisaties belemmerd wordt door de indeling naar aparte afdelingen: marketing, sales en customer service zijn vaak fysiek en organisatorisch van elkaar gescheiden, waardoor je te maken krijgt met afzonderlijke processen binnen verschillende communicatiekanalen. In het geval van aparte teams loop je bovendien het risico dat een deel van de organisatie de beschikbare middelen, kennis en expertise niet volledig benut. Je zou zelfs kunnen

spreken over kapitaalvernietiging. Onbenutte middelen, kennis en expertise kunnen voor een ander deel van de organisatie namelijk juist winstgevend zijn, zorgen voor nieuwe ontwikkelingen, innovaties en onderaan de streep klanttevredenheid. Om de interne communicatiekanalen beter te stroomlijnen, is het dan ook beter de aparte teams als één te laten samenwerken en de kanalen wagenwijd open te zetten. Marketing, sales en customer service krijgen zo toegang tot de meest recente informatie van klanten, wat leidt tot een betere klantenbinding en klanttevredenheid. In deze whitepaper laten we zien hoe je de aparte teams kunt doorbreken voor een betere klantbeleving om uiteindelijk één Connected Experience te maken met zicht op nieuwe kansen.

Wat ga je lezen?

Aparte teams vormen een belemmering in klantgericht denken.....3

- » Customer experience als topprioriteit
- » Creëer bewustwording
- » Ontdek wat een klant prikkelt

De afdelingen als één team laten samenwerken.....6

- » Maak als organisatie de switch
- » Maak gebruik van elkaars kracht
- » Verbinding maken met de klant

Formuleer één gezamenlijke doelstelling.....8

- » Stel tijdig verwachtingen bij
- » Ontwikkel een gezamenlijke visie



Aparte teams vormen een belemmering in klantgericht denken

Customer experience als topprioriteit

Marketing, sales en customer service zijn essentiële onderdelen in een organisatie. Ze zorgen voor nieuwe klanten, omzet en een hogere conversie. Toch worden deze kanalen binnen de meeste organisaties individueel aangestuurd. Teams opereren als autonome eilanden met ieder hun eigen visie, budget en data, maar missen hierdoor relevante klantinformatie. In de praktijk zorgt het indelen van een organisatie in aparte teams dan ook voor een belemmering in klantgericht denken. We zijn inmiddels gewend geraakt om het merendeel van de tijd commercieel bezig te zijn in plaats van geleverde service te toetsen. Customer service neemt binnen een organisatie de meeste klantcontactmomenten voor zijn rekening en slaat veel data over (potentiële) klanten op. Toch maakt marketing hier nauwelijks gebruik van. Samen met sales wordt de aandacht veelal gevestigd op het aantal clicks, de conversie en reviews over geleverde producten en diensten. De commerciële gedachtegang zorgt ervoor dat er vanuit de conversie wordt gedacht en niet vanuit de beleving van de klant, terwijl dat juist nu zo belangrijk is wil je als bedrijf meters maken.

Om te beginnen moet je er als organisatie dus voor zorgen dat service onderdeel wordt van het DNA en dat iedere medewerker in enige mate customer service 'ademt'. Door continu te werken aan een betere klantbeleving, je persoonlijk en empathisch op te stellen en gebruik te maken van slimme technologieën, verover je in no time de harten van nieuwe én bestaande klanten. Dat wordt versterkt als je besluit de verschillende afdelingen als één team te

laten samenwerken, door de krachten en data van marketing, sales en customer service te bundelen. Want als je eenmaal weet wat de behoeften van je klant zijn waarop je wil inspelen, kun je ook steeds beter de customer journey in kaart brengen. Helemaal als je gebruik maakt van slimme marketing automation tools, die de organisatie, processen en klantcontactpunten op zo'n manier helpen inrichten, dat je een optimale customer experience realiseert². Zo maak je op het juiste moment het verschil en is de emotionele binding van je klant met de organisatie een feit.

SERVICE MOET ONDERDEEL WORDEN VAN HET DNA VAN DE ORGANISATIE WAARIN IEDERE MEDEWERKER IN ENIGE MATE CUSTOMER SERVICE 'ADEMT'

Creëer bewustwording

Gelukkig begrijpen steeds meer organisaties het belang van klantbeleving. Volgens Forrester³ ziet wereldwijd **72 procent** van de bedrijven customer experience als topprioriteit. Klanttevredenheid en klantbeleving zijn hierdoor inmiddels een belangrijk onderdeel van de organisatie geworden. Uit een onderzoek van Gladly⁴ blijkt zelfs **92 procent** van de consumenten geen zaken meer te willen doen met een bedrijf, dat zich één tot drie keer schuldig heeft gemaakt aan slechte service. Het is dus erg belangrijk dat je weet hoe de klant jouw organisatie beleeft en misschien nog wel belangrijker, hoe je die beleving kunt verbeteren. Want een goede binding met je klant stimuleert de verhoging van de bestedingen. Wel is het belangrijk

om je te realiseren, dat de behoeften en waarden van klanten niet altijd op dezelfde lijn liggen als die van de organisatie. Zo kan bijvoorbeeld een contactmoment voor de klant zeer waardevol zijn, terwijl een organisatie het als nietszeggend ervaart en zijn tijd liever anders had besteed. Denk bijvoorbeeld aan klantvragen als ‘waar blijft mijn bestelling?’ of ‘mag ik een kopie van de factuur hebben?’. Hier zou een innovatief servicemiddel als een chatbot uitkomst kunnen bieden: de klant wordt snel en naar tevredenheid geholpen en de medewerker houdt tijd over om zich te richten op kwalitatief inhoudelijke gesprekken met de klant.

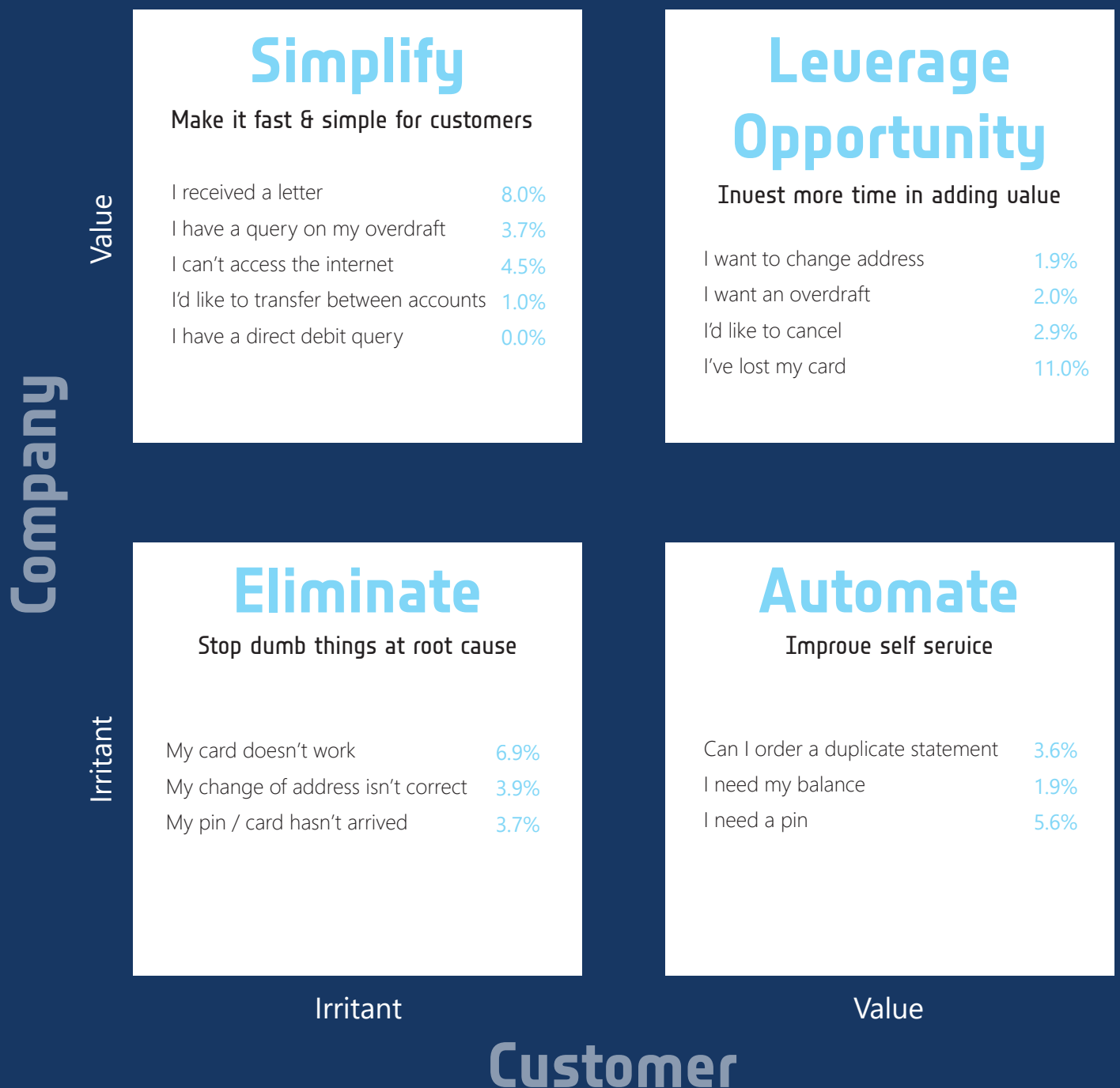
Om klantcontactmomenten meer body te kunnen geven, is het dus noodzaak zoveel mogelijk over je klant te weten te komen. Toch schieten veel organisaties hierin vaak te kort door het stellig vasthouden aan de aparte teamverdeling. Het

contact met de klant is daardoor versnipperd, niet consistent en verloopt via verschillende communicatiekanalen. Er wordt volop data verzameld over ‘wat’ er zich afspeelde tijdens het contactmoment: waar belde de klant over? Wat was de geboden oplossing? Maar met informatie over ‘waarom’ de klant contact opnam, wordt nauwelijks iets gedaan. Vrij opmerkelijk, toch? Je zou juist denken dat een contactmoment wordt gezien als dé ideale gelegenheid om relevante informatie te achterhalen voor het verder vorm geven van de customer journey. Maar juist het identificeren en registreren waarom een klant contact opneemt, helpt een organisatie met het ontwikkelen van één volwaardige Connected Experience. Helemaal als je afstapt van het aloude hokjesdenken, als één team gaat samenwerken en alle informatie over de klant toegankelijk en inzichtelijk maakt voor zowel marketing, sales als customer service.

Ontdek wat een klant prikkelt

De Engelsman Peter Massey⁵, een expert in customer experience, ontwikkelde een speciale techniek om customer service te verbeteren. Hij verwerkte deze in The LimeBridge Value Irritant Grid⁶, een eenvoudig raster over de gradatie van contactmomenten voor zowel de organisatie als klant. Het laat zien waardoor de klant en of organisatie geprikkeld wordt, wat door de een als waardevol wordt ervaren en door de ander juist niet en waar beide partijen elkaar vinden. Als een organisatie eenmaal besluit om de aparte afdelingen als één team te laten werken helpt deze techniek de strategie en operationele tactieken te verfijnen met als gevolg een verandering in de mindset. Dat kan zijn van de manier waarop bestellingen retour worden genomen tot aan het analyseren van verzamelde informatie over de klant.

The LimeBridge Value Irritant Grid



De afdelingen als één team laten samenwerken

Maak als organisatie de switch

Het is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan om van de ene op de andere dag de aparte teams als één te laten werken. Een bedrijfsstructuur en daarmee ook de bedrijfscultuur omgooien, vergt een lange adem. Bovendien hebben veel organisaties een kortetermijnvisie en ligt de focus meestal op efficiency in plaats van effectiviteit. Ook de gescheiden budgetten van de afzonderlijke afdelingen, hun eigen cultuur en de manier waarop teams georganiseerd zijn, spelen een rol. Om maar te zwijgen over de haast onmogelijke uitdaging om een business case goedgekeurd te krijgen, omdat de uitkomst van een marketingstrategie waarbij de afdelingen samen gaan werken op korte termijn simpelweg niet meetbaar is. Investeren in een schip waarvan de bestemming onduidelijk is en de benodigde tools, technologie en mankrachten pas gaandeweg worden ingeslagen, is niet een scenario waar de meeste managers op zitten te wachten.

tegen een persoonlijke en empathische benadering. Door de verandercompetentie⁸ in een organisatie te versterken en de focus op mensen te leggen, stem je de medewerkers en technologie op elkaar af. Een proces dat projectmatig kan worden aangepakt of in een continue, structurele vorm kan worden gegoten. Om er een succes van te maken is het belangrijk dat iedere marketing-, sales- en customer service medewerker op de hoogte is van de 'sense of urgency'. In welke status verkeert de organisatie nu? Waarom is er gekozen voor een bepaalde veranderingsstrategie, wat wordt er van de medewerkers verwacht en hoe belangrijk is de inbreng van de verschillende teams? Door je mensen erbij te betrekken ontstaat betrokkenheid en motiveer je hen om net dat extra stapje te zetten.

Maak gebruik van elkaars kracht

Om een organisatie te laten groeien is lef nodig en moet je risico's durven te nemen. Je moet jezelf de vraag stellen: waar zit mijn contactmoment en waar kan ik mijn slag slaan om als organisatie klanten aan mij te binden? Het door marketing, sales en customer service gezamenlijk starten van een nieuwe, kleinschalige marketingcampagne is een mooie gelegenheid voor een eerste stap in de nieuwe manier van samenwerken. Ga als teams fysiek bij elkaar zitten, luister naar elkaar, observeer elkaars werkwijze en neem (passief) deel aan elkaars vergaderingen. Maak gebruik van elkaars data en slimme technieken en werk vanuit hetzelfde platform, zodat een customer service medewerker toegang heeft tot dezelfde informatie als bijvoorbeeld een sales medewerker.

Omschakelen naar samenwerken in één team gebeurt niet van het een op het andere moment. Om er een succes van te maken is het belangrijk dat iedere medewerker op de hoogte is van de 'SENSE OF URGENCY'

Bij marketing en sales draait het om strakke planning, zekerheid en het **'ik zeg wat ik doe'-principe**. Een groot verschil met het wat lossere **'ik doe wat ik zeg'-principe** van customer service. Voor beide geldt dat ongeacht een goed werkende technologie het uiteindelijk de medewerkers zijn, die het verschil maken in de relatie met de klant. Technologie, hoe vergevorderd ook, kan niet op

Customer service richt zich nu vaak alleen op het oplossen van problemen, maar krijgt door toegevoegde informatie vanuit marketing of sales voortaan de mogelijkheid een duurder, extra of actieproduct te adviseren. Start je als marketing op korte termijn een grote actie? Praat customer service dan bij. Zo staan ze niet met een mond vol tanden en kan er tijdig worden opgeschaald in het contactcenter. Daarnaast wordt de customer journey door informatie vanuit zowel marketing, sales en customer service beter in kaart gebracht. Hierdoor worden ook tekortkomingen die eerder niet opvielen, inzichtelijk gemaakt en wint effectiviteit het uiteindelijk van efficiency. Kortom, zorg dat je bij de samenwerking met de andere afdelingen als teams onderling blijft communiceren en dat alle medewerkers servicegericht zijn ingesteld.

Verbinding maken met de klant

De Amerikaanse online schoenen- en kledingwinkel Zappos en, dichterbij huis, Coolblue, zijn het levende bewijs dat het samenwerken in één team en het inzetten van customer service als marketingstrategie succesvol kan zijn.

Beide organisaties leren hun customer service medewerkers om de focus te leggen op empathie, verbinding met de klant, empowerment en oplossingsgericht denken. Met betrokken medewerkers en tevreden klanten tot gevolg.

Benjamin Franklin zei ooit: "Well done is better than well said." Klanten reageren immers beter op wat je voor hen doet (service), dan wat je zegt dat je voor ze gaat doen (marketing & sales).

Een onderzoek van Harvard Business Review⁹ toont aan dat een betere service ook nog eens tot meer loyale klanten leidt. Meer nog dan dat je ze pleziert met een gratis bijproduct of korting. Klanten zullen dus meer geld uitgeven bij organisaties die een uitstekende klantenservice hebben, dan bij organisaties die een matige service met toeters en bellen maskeren. Een goede binding met je klanten stimuleert dus de verhoging van hun bestedingen. Van Dale omschrijft klantenbinding dan ook als: *'maatregelen waarbij de winkelier enz. voordelen laat genieten aan klanten in de hoop dat ze zullen blijven komen'.*

“ Tips voor een succesvolle aanpak ”

- ✓ Ga na of er **draagvlak** is en of er onder de medewerkers **veranderingsbereidheid** is.
- ✓ Begin met een **kleine marketingcampagne**, zorg voor tussentijdse evaluaties en schaf waar nodig bij.
- ✓ **Communiceer** met de medewerkers en biedt hen de ondersteuning, die ze nodig hebben.
- ✓ Zorg voor **voldoende en de juiste middelen**. Lanceer één platform waar marketing, sales en customer service elkaars data kunnen inzien.
- ✓ **Beloon** medewerkers voor hun inspanningen en zorg dat ze weten dat ze gewaardeerd worden.
- ✓ **Evalueer en analyseer** de marketingcampagne, zodat je bij een volgende campagne problemen kunt voorkomen.

Formuleer één gezamenlijke doelstelling

Stel tijdig verwachtingen bij

Wanneer de teams eenmaal als één samenwerken en er sprake is van een betere klantenbinding, kan customer service ook worden ingezet om de verwachtingen, die je als organisatie hebt, te toetsen. Iedere organisatie wil het bedrijfsimago zo goed mogelijk naar buiten brengen. Maar straal je dat imago ook uit en past het bij het type bedrijf dat je wilt zijn? Ligt de focus nog wel op de juiste doelgroep of moet er misschien aan de knoppen worden gedraaid voor een betere afstemming? Klanten hebben op hun beurt ook weer verwachtingen en die zouden weleens tegenstrijdig met die van het bedrijf kunnen zijn. Belangrijke punten waar goed over moet worden nagedacht, gezien feedback vanuit de klant goud waard is. Het geeft aan of je op de goede weg bent en aan de verwachtingen van alle betrokkenen voldoet. Zo ontpopt customer service zich tot een florerende marketingstrategie, die eenvoudig kan worden verzilverd door marketing, sales én customer service samen te laten werken en de aparte afdelingen te laten voor wat ze zijn: autonome eilanden met een gebrekkig toezicht op data, slimme technieken en inzichten.

Ontwikkel een gezamenlijke visie

Er kan dus geconstateerd worden dat voor een betere klantenbinding, klanttevredenheid en groei van de organisatie het essentieel is om de kloof tussen de organisatie en klant weg te nemen door afscheid te nemen van het denken in aparte afdelingen. Daarbij is het belangrijk dat je

als marketing, sales en customer service tot een gezamenlijke cultuur, visie en doelstelling komt. Door eerst elkaars cultuur en visie eigen te maken, zorg je voor een meer natuurlijker overgang. Ook zorgt het onder de medewerkers voor meer begrip, enthousiasme en motiveer je hen om customer service effectief in te zetten als marketingtool.

Hoe kom je tot een gezamenlijke doelstelling?

Hiervoor is het belangrijk om elkaar eerst volledig te begrijpen en te analyseren. Wat hebben marketing, sales en customer service gemeenschappelijk? Wat zijn de knelpunten en waar liggen de uitdagingen? Is het mogelijk om daar een of meerdere doelstellingen op te formuleren en welke variabelen hangen we daar dan aan? Eerder werd al duidelijk dat de uitkomst van een effectieve marketingstrategie op korte termijn niet meetbaar is. Door een doelstelling te formuleren op gemeenschappelijke, kwalitatieve KPI's wordt het enigszins meetbaar. Projecteer er vervolgens een marketingcampagne op, kijk wat je nodig hebt en ervaar de voordelen van de samenwerking tussen marketing, sales en customer service als één team.

De weg naar een Connected Customer Experience

Wil je van binnen jouw organisatie een Connected Experience waarbij klantbeleving centraal staat, moeten de afdelingen marketing, sales en customer service als één team gaan functioneren. Een goede klantbeleving is alleen mogelijk als het klantgericht denken niet belemmerd wordt. Dat is nu vaak wel het geval door de autonome rol die marketing, sales en customer service binnen een organisatie invullen. Belangrijke klantinformatie verdampt ongebruikt. Zodra marketing, sales en customer service de samenwerking op zoeken, verander je de focus van een organisatie. Maak ook dankbaar gebruik van elkaars slimme technieken, inzichten en data en registreer zoveel mogelijk informatie. Hierdoor wordt de customer journey steeds gedetailleerder en weet je waardoor de klant geprikkeld wordt. Ideaal voor als je doelgroepgerichte marketingcampagnes wil opzetten. Door afscheid te nemen van het werken in aparte hokjes verschuif je ook de mindset van je organisatie, al gaat dat niet altijd zonder slag of stoot en vraagt het een lange adem.

Wil je de harten van klanten veroveren? Versterk dan de veranderingscompetentie binnen de organisatie en spoor medewerkers aan om klanten meer persoonlijk en empathisch te benaderen. Het is een ontwikkeling waar de beleving van de klant centraal komt te staan en er niet langer vanuit de conversie wordt gedacht. Overigens is het verschuiven van de focus van websitebezoekers, die tot een aankoop overgaan, naar pure klantbeleving geen reden tot paniek. Je zult als organisatie merken dat het inzetten van customer service als marketingstrategie een hogere conversie realiseert dan voorheen. Ga ook als marketing, sales en customer service fysiek bij elkaar zitten en stel een gezamenlijk doel. Het is niet eenvoudig om als organisatie van de ene op de andere dag afscheid te nemen van een mindset met de daarbij behorende zekerheden. Het vraagt veel lef van een organisatie om de focus te verschuiven naar de beleving van de klant en daar compromisloos in durven te zijn. Maar een organisatie die durft te veranderen, talenten van zijn medewerkers beter benut en aanstuurt op meer interne samenwerking, investeert automatisch ook in een wendbare organisatie. En waarom zou je niet meteen beginnen? Stroop de mouwen op en repareer het dak nu het nog droog is, zodat je de hele customer journey en klantbeleving op orde hebt en je een volledige Connected Experience kan bieden aan jouw klanten.



Wil je hier meer over weten? Neem dan contact op met Linda Evertsen via linda.evertsen@crmpartners.com of tel: +31 (0) 6 390 065 16.

Bronnen

¹ Forrester (z.d.). *What We Believe*. <https://go.forrester.com/age-of-the-customer/>

² Verduin, R. (z.d.). *De 5 niveaus van customer engagement*. <https://www.smartconnections.nl/5-niveaus-customer-engagement/>

³ Forrester. (2016). *72% Of Businesses Name Improving Customer Experience Their Top Priority*. <https://go.forrester.com/press-newsroom/72-of-businesses-name-improving-customer-experience-their-top-priority/>

⁴ Gladly. (2018). *Customer Service Expectations Survey*. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2771217/Content/2018%20Customer%20Service%20Expectations%20Gladly.pdf>

⁵ Massey, P. (z.d.). *Peter Massey*. <http://www.limebridge.com/index.php/alliance-people/peter-massey/>

⁶ LimeBridge. (z.d.). *The LimeBridge Value Irritant Grid*. http://www.planningforum.co.uk/Portals/28/PDFs/Strategy/2013-09%20Strategy%20Newsletter%20-%20Budd_A4.pdf

⁷ Massey, P. (2018). *A Simple Technique to Improve Your Contact Centre Strategy*. <https://www.callcentrehelper.com/technique-improve-contact-centre-strategy-41186.htm>

⁸ Redactie ManagementSite. (2012). *Zes competenties voor succesvol veranderen*. <https://www.managementsite.nl/competenties-succesvol-veranderen>

⁹ Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). *Stop Trying to Delight Your Customers*. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>