

Kletsende klanten als b-to-b marketingstrategie deel II

Klanten zijn je beste ambassadeurs! Een verslag uit de praktijk

[6 reacties](#)

[ArtikelMarketing](#)

Gepubliceerd op Managementsite op 4 mei 2010



Door [Bart van Emden](#)

Van Emden Marketing Consultancy bv

In "["Kletsende klanten als b-to-b marketingstrategie"](#) (Managementsite, 2008) wordt uit de doeken gedaan hoe je je klanten gestructureerd kunt inzetten voor [acquisitie](#) door middel van mond tot mond reclame als bewuste marketingtool. Het artikel gaat in op de vraag hoe u dit gegeven optimaal kunt benutten, versterken en faciliteren. Het beursgenoteerde Arcadis, een van de grootste ingenieurbureaus van ons land, experimenteerde met de aanpak. Initiatiefnemers Erik Blokhuis, directeur Weginfra en Geoinformatie en Simone Beekman, marketingmedewerker van de divisie Mobiliteit startten een project om "Kletsende Klanten" structureel te betrekken in de [marktbenadering](#). Zie het verslag van hun ervaringen.

Praktijkvoorbeeld

Stelt u zich eens voor: uw zeer tevreden klant staat voor een zaal vol geïnteresseerde mensen. Hij vertelt een vlammend verhaal over zijn best practise. Uw klant inspireert het publiek. Succes is beigeerlijk, dus zij willen ook zoiets! Uw klant staat in het middelpunt van de belangstelling. Er worden veel vragen gesteld. De vragen over hoe je dit nu precies moet doen, speelt hij door aan u!

Wat was de drijfveer om aan dit project te beginnen?

Simone Beekman: "De ambitie was om fundamentele stappen voorwaarts zetten op het gebied van [klantgerichtheid](#). En dat begint met luisteren naar je klant. Die houdt je een spiegel voor. Wanneer je dat goed in beeld hebt, kun je de volgende stap zetten."

Erik Blokhuis: "Met de oude marketingmiddelen hadden we niet zoveel grip op hoe we hoe we onze dienstverlening *echt* kunnen verbeteren. Ondanks vele gesprekken van projectleiders met klanten neem je veel aan, je denkt voor de klant. Maar past dat beeld wel bij de werkelijkheid?"

Hoe zijn jullie begonnen?

Blokhuis: "We zijn begonnen met het verzamelen van informatie over hoe de klant ons ziet. In het verleden niet alle projecten gestructureerd en structureel geëvalueerd. Een beperkt deel van de klanten kreeg een vragenlijst met 40 vragen. We kregen daarop vaak niet meer dan 10% respons."

Beekman: “De netto respons over alle projecten is dan maar enkele procenten. Dat werd direct na de start van het project gelijk anders. Alle klanten kregen na afronding van een project automatisch een vragenlijst toegestuurd. Door de vragenlijst kort te houden (slechts vijf vragen die in 1 minuut zijn in te vullen) reageerde bijna 50% van de opdrachtgevers. De kracht van de methode zit hem in de eenvoud. Het geeft heel eenvoudig antwoord op iets heel complex: inzicht in het gedrag van je klanten. Dat levert een schat aan informatie op.”

De vijf vragen:

1. Hoe tevreden bent u over onze organisatie betreffende <naam project>?

Schaal in 3: ‘Ontevreden’ – ‘Tevreden’ – ‘Meer dan tevreden’

2. Wat is uw motivering voor deze score? Open antwoord

3. Hoe waarschijnlijk is het dat u onze organisatie aanbeveelt aan anderen? Schaal 1-10

4. Heeft u nog tips /verbeterpunten? Open antwoord

5. Overige opmerkingen. Open antwoord

TIP: Vraag NOOIT naar algemene tevredenheid. Identificeer de momenten waarop een beleving bij een klant ontstaat.

Wat doen jullie met die informatie?

Blokhuis: “We kunnen nu klanten segmenteren in 3 groepen; heel eenvoudig. De zeer tevreden groep (9-10), de tevreden (7-8) en de ontevreden groep (1-6). We focussen op de extremen. Die haal je er zo uit. Daarna wordt direct actie ondernomen. Zo bellen we onmiddellijk met ontevreden klanten. Om te leren hoe we het de volgende keer beter kunnen doen. Het lukt natuurlijk niet altijd. Of het is geen goede match tussen Arcadis en de opdrachtgever of je kunt het bij een bepaalde klant gewoon nooit goed doen. Dan houdt het op. Je krijgt de klanten die je verdient.”

Maar wat doen jullie dan met de zeer tevreden klanten?

Beekman: “In samenwerking met onze commerciële mensen hebben we diverse strategieën opgesteld hoe we onze meer dan tevreden klanten (we noemen ze onze ‘klantambassadeurs’) gaan betrekken in onze marktwerking. Zo vragen we ze actief om ons te introduceren in hun netwerk. Of schrijven we samen met klanten publicaties over succesvolle projecten. Of nodigen we deze klanten uit op seminars om daar te spreken. Dat doen klanten veel beter dan jij het ooit kan doen. Het komt *uit die klant zelf*. De geloofwaardigheid is ook veel groter. ‘Bij Arcadis moet je zijn’, was de boodschap van de klanten op een dag die we organiseerden voor de gemeentelijke overheid. Werkt geweldig goed.”

Dat vereist wel een proactieve houding van medewerkers naar klanten. Gaat dat zomaar vanzelf?

Blokhuis: “Zo maar bellen met een klant dat vinden veel van onze mensen eng. Want wat doe je als hij van alles wil? Of helemaal niets wil? Doordat we meer weten van de klant, is het wel makkelijker. De ervaringen zijn goed.”

Beekman: “We kijken wel wie we wat laten doen. Zodat de juiste mensen de juiste dingen doen. Wanneer je als bedrijf je klanten beter kent, beter weet wat ze willen dan word je focus

ook helderder. Energie steken we in de kansrijke klanten. In klanten waar het goed en prettig mee samenwerken is.”

Is het contact met klanten hierdoor verbeterd?

Blokhuis: “Doordat je je kwetsbaarder opstelt krijg je veel meer marktinformatie. Veel meer dan voorheen. Je kunt beter achterhalen waar je kwaliteit zit in je dienstverlening. Vroeger werden de projectevaluaties bij de klant aan tafel gedaan door de projectleider. Dan laat de klant nooit het achterste van z’n tong zien en krijg je sociaal wenselijke antwoorden terug. Het duurde bij die methode ook veel langer voordat je klachten van een ontevreden klant te horen kreeg.”

Dat schept ook verwachtingen...

Blokhuis: “Klopt. Het verwachtingspatroon van de klant gaat omhoog. Bij de beantwoording van de vragenlijst lijkt overigens een vast patroon te zitten. Een klein deel van de klanten is ontevreden, een grote middengroep is gewoon tevreden en ongeveer 10 procent van de klanten is uiterst tevreden. Bij 80 procent van de klanten gaat er langere tijd over heen voordat ze tot de categorie van uiterst tevreden klanten gaan behoren.”

Beekman: “Die laatste categorie kun je als ambassadeurs gebruiken. Die kunnen voor jou aan het werk om nieuwe klanten te werven. Hoe krijg je meer dan 10 procent actieve ambassadeurs? *Dat* is nu de uitdaging. De klantambassadeurs zijn er.”

Wat is hierbij het belangrijkste knelpunt?

Beekman: “Het zit niet genoeg *in onze cultuur* om ons proactief op te stellen. Dat gaat niet vanzelf. Als de aandacht *even* verslapt, blijft het hangen in het verzamelen van informatie en doen we er in commercieel opzicht veel te weinig mee.”

Blokhuis: “Binnen het bedrijf vindt wel een [cultuurverandering](#) plaats. Wij gaan veel meer dan voorheen de klant helpen om zijn doel te verwezenlijken. Dat is nu de gedachte. De klant is niet de vijand. Die lastige vrouw of man van buiten. Er is een warmere relatie, we doen het samen. We luisteren beter naar de klant. De nieuwe manier van werken vormt ook een interne positieve driver. Heeft een projectleider een meer dan tevreden klant afgeleverd, dan wordt die persoon in het zonnetje gezet.”

Wat hebben jullie geleerd?

Beekman: “Door het ‘kletsende klantenprogramma’ wordt de zichtbaarheid van Arcadis in de markt groter. De opstelling naar de klanten is ook veel actiever. We zijn veel meer betrokken bij de klant!

Voor de [marketing](#) van Arcadis betekent het dat er nu andere keuzes worden gemaakt. We gaan niet meer klakkeloos op een beurs staan. Dat kost vaak heel veel geld. En wat is het rendement? Nu kijken we veel bewuster waar we geld instoppen. Onze werknemers hebben nu ervaren dat het ook leuk kan zijn om je op de klant te focussen. De klant vindt de betrokkenheid van Arcadis prettig. Dat blijkt alleen al uit een respons van 48%.

Aan de andere kant vraagt het continue aandacht. Loslaten is verslappen en ben je je winst weer kwijt. Het moet onderdeel worden van je cultuur. Dat kost tijd.”

Hoe houd je de aandacht blijvend gericht op verbeteren?

Beekman: “Door het steeds op de agenda van MT’s te laten terugkeren. Het moet onderdeel van de werkprocessen worden. Frappez toujours!”

Vijf tips om uw klantgerichtheid effectief en snel te verbeteren:

- **Identificeer uw klantambassadeurs.**
Wanneer u **niet precies** weet wie uw klantambassadeurs zijn, dan loont het zeker de moeite om dit uit te zoeken. Het zal u veel inspiratie opleveren.
- **Informeer het personeel over uw plannen.**
Zorg ervoor dat iedereen weet wat er gebeurt en waarom. Vooraf! U voorkomt hiermee weerstand en genereert enthousiasme!
- **Reageer onmiddellijk bij een negatieve beoordeling.**
Ga niet in de verdediging, luister naar de klant en los het probleem op. Daarna pas eventueel discussie.
- **Beloon de hofleveranciers van klantambassadeurs.**
Zet deze mensen in het zonnetje en laat ze vertellen aan anderen hoe ze dit gedaan hebben.
- **Stuur actief op inzet van klantambassadeurs.**
Veranderen gaat echt niet vanzelf. Ontwerp een projectplan met duidelijke doelen, mensen en middelen. Help mensen die het moeilijk vinden om hier iets mee te doen door toegepaste ‘on the job’ training en coaching.

Wat zou een volgende keer anders moeten?

Beekman: “Het genereren van managementrapportages had beter gekund. Dat kostte te veel tijd. Daar zijn nu oplossingen voor bedacht.

Daarnaast is het verstandig wanneer je je niet alleen concentreert op het *verzamelen* van informatie. Dat is een middel, niet het doel. Waar het om gaat is dat je goed organiseert wat je ermee doet. Dat gaat niet vanzelf. Je moet dat *organiseren en faciliteren*.”

Informatie alleen is niet genoeg. Praktijkvoorbeeld:

Een medewerker deed zijn werk ongelofelijk goed. Zo goed zelfs dat deze hofleverancier was van ambassadeurs, zo bleek uit de antwoorden van klanten. Er werd aan de medewerker gevraagd wat hij met deze informatie deed. Het antwoord was: “Ik wist al dat de relatie zeer goed is. Er is daarom geen reden om met deze informatie verder iets te doen.” De medewerker kreeg vervolgens een training aangeboden over hoe je ervoor kunt zorgen dat klantambassadeurs vaker hun verhaal vertellen. Na de training werd de medewerker begeleid in de uitvoering. De medewerker wist nu niet alleen wat te doen, hij kon het ook.

Waren er onverwachte tegenvallers?

Beekman: “Eigenlijk niet.”

Was er ook tegenstand? Hoe gingen jullie hiermee om?

Beekman: “Die was er. Die kwam voort uit onbekendheid. Stel je voor: deze [strategie](#) brengt een enorme transparantie met zich mee. Ontevreden klanten blijven niet onopgemerkt! Door gedegen [interne communicatie](#) hebben we iedereen van tevoren goed geïnformeerd over het project, wat de bedoeling was, etc. We hebben ook duidelijk gemaakt dat dit niet bedoeld is om projectleiders op af te rekenen! Integendeel! Daardoor is een goede eerste stap gezet.

We weten nu wat klanten van ons vinden. Daar moeten we iets mee. Bij interne weerstand blijven we het perspectief vanuit de klant centraal stellen. Dat is vertrekpunt.”

Welke uitdaging staat jullie nu te wachten?

Beekman: “De hele Divisie Mobiliteit van Arcadis (800 FTE) deed mee aan het project. Het project is wel een succes story! Andere divisies staan te trappelen om mee te doen. Het meten van de klanttevredenheid is een duidelijk verbeterpunt binnen Arcadis. Er is nu een doorbraak. Er wordt nu gekeken om de methode voor heel Arcadis in te voeren. Dat zou leuk zijn!”

Wij zijn zeer geïnteresseerd in reacties :

- Wat is uw mening over deze aanpak?
- Kent u andere voorbeelden van gestructureerde sturing op klantbeleving in een b-to-b omgeving?
- Heeft u vragen over deze aanpak?
- Kent u voorbeelden uit uw praktijk die deze case bevestigen? Of juist niet?