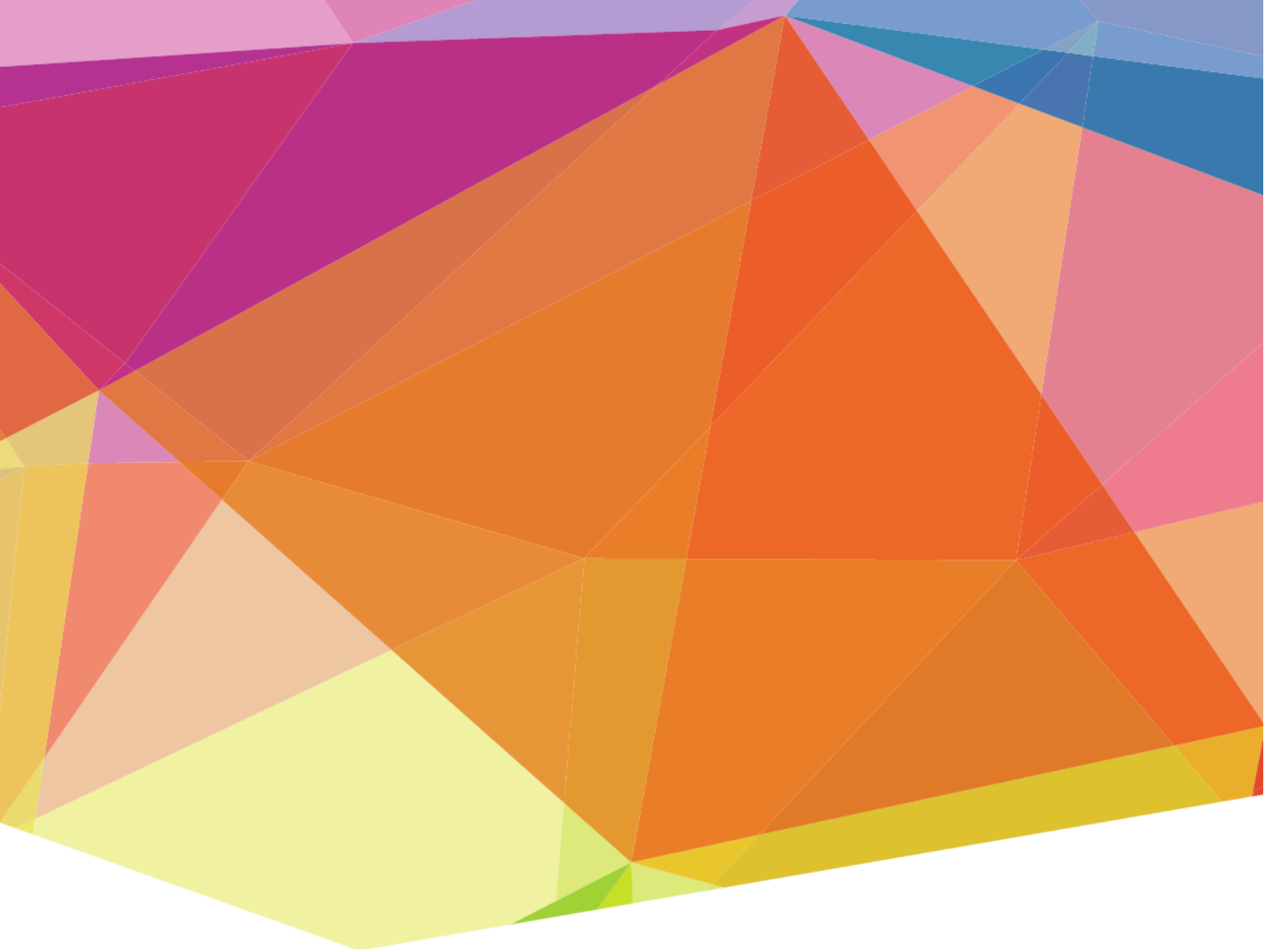




# **DE CUSTOMER CUBE PRAKTISCH MODEL VOOR SUCCESVOL KLANTGERICHT ONDERNEMEN**

**JESSICA JONASSE**



## **WAAROM DIT WHITEPAPER?**

De Customer Cube is een in de praktijk ontwikkeld model om klantgericht te werken. De Customer Cube geeft je inzicht in klantgedrag, klantwaarde en medewerkerbetrokkenheid. De scorecard om te sturen in het behalen van klantdoelstellingen en de gewenste klantwaarde. Met 'klantwaarde' bedoelen we waarde vóór en waarde ván de klant. In de ideale klantgerichte strategie maak je ook zichtbaar wat je als organisatie en merk voor de klant betekent. Klantwaarde is niet alleen een financiële berekening. De Customer Cube geeft daarom ook inzicht in loyaliteit, de kracht van klantcontact, delen van ervaringen en inzicht in de customer journey en sales-funnel.

### **JESSICA JONASSE**

Business Development Manager

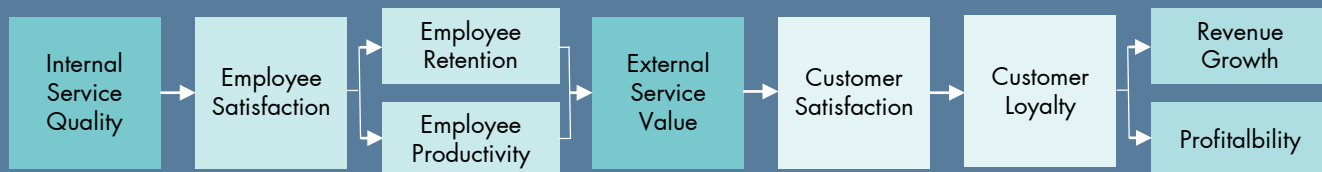
[jessica.jonasse@samr.nl](mailto:jessica.jonasse@samr.nl)

M. 06-53451992

# SUCCESVOL KLANTGERICHT ONDERNEMEN

NPS (Net Promotor Score) en CES (Customer Effort Score) zijn interessante methodieken. Maar staar je daar niet blind op. Die cijfers zijn belangrijk, maar zeggen niet alles. Juist door de focus op KPI's, herkennen klanten zich vaak niet in de klantgerichtheid die jij claimt. Niet zo gek, als je bedenkt dat veel organisaties vooral op omzet sturen en niet op klantwaarde. Verkoopaantallen en de financiële prestatie staan centraal in plaats van de klant.

Jij wilt dat je klant zich echt gewaardeerd voelt. Dat begint bij je medewerkers. Zij zijn de sleutel tot succes. Het is een simpel optelsommetje. Gemotiveerde medewerkers zorgen voor loyale klanten. En dan komt die omzet vanzelf. Dat bewees de Harvard Service-Profit Chain al in 1994.



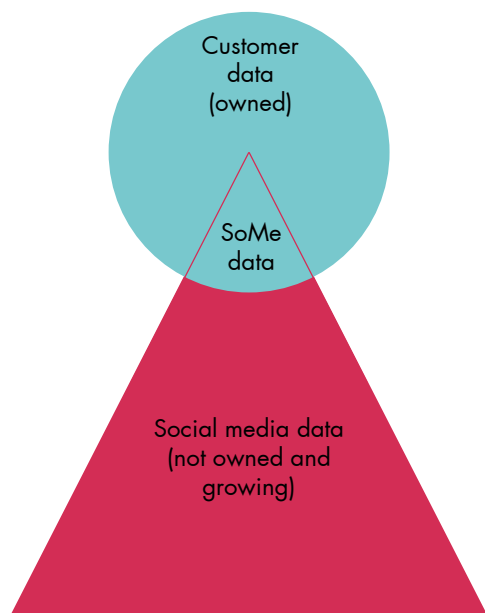
*Putting the Service-Profit Chain to Work – Harvard Business Review (1994)*

Om inzicht te hebben in de waardepropositie van je organisatie, is het essentieel dat je klantwaarde en klantbeleving samenbrengt met medewerkerbetrokkenheid. Zo wordt duidelijk zichtbaar waar de juiste balans ligt tussen investeren in klanten, medewerkers en optimale klantwaarde.

# BASIS VOOR STRATEGISCHE BESLISSINGEN

Medewerkers, klanten en klantwaarde. Dat zijn de drie belangrijkste pijlers voor klantgericht ondernemen. De samenhang tussen deze drie maken we duidelijk zichtbaar in de Customer Cube.

Het mooie is dat je waarschijnlijk alles al in huis hebt om echt klantgericht te ondernemen. Maar je gebruikt het niet optimaal, omdat die informatie versnipperd is over verschillende afdelingen. Marketing en customer intelligence zijn verantwoordelijk voor de marketingdatabase. Zij hebben perfect inzicht in klantgedrag en klantwaarde. Klantonderzoek ligt bij de marktonderzoeksafdeling. En HRM is verantwoordelijk voor het medewerkeronderzoek.



*Afb.: Veel data over klanten bevinden zich buiten de organisatie. Hoe krijg je daar toegang toe?*

Wij weten dat deze data pas echt waardevol wordt als je ze verbindt. Daarom doen we een stapje terug en kijken naar het grotere plaatje.

Naast jouw eigen data is er veel waardevolle externe data beschikbaar. Denk aan social media en lifestyle data. Het is noodzakelijk om ook deze data te gebruiken. Je kunt intern nog zoveel data over je klanten verzamelen, veel gegevens over jouw klanten en de markt bevinden zich buiten je organisatie. Zonder die informatie is het plaatje niet compleet.

Wij verzamelen, analyseren en duiden de in- en externe data. De resultaten plaatsen we in de Customer Cube. Die vertelt je precies waar jouw organisatie zich bevindt. Daardoor krijg jij informatie die je nodig hebt om de juiste beslissingen te nemen. Een stevige basis voor strategische beslissingen. De KPI's van de toekomst. Data promoveert via informatie naar kennis en inzicht en vervolgens naar handelen.

# DE CUSTOMER CUBE

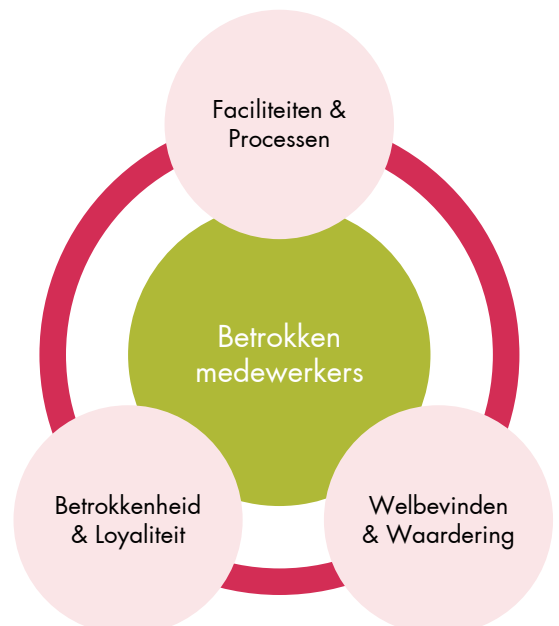
## MEDEWERKERBETROKKENHEID

Niemand zal tegenspreken dat onverschillige, ineffectieve of gefrustreerde medewerkers funest zijn voor een organisatie. Sterker, driekwart van de Nederlandse directieleden erkent dit één van de grootste bedreigingen voor een organisatie vormt. Met ongewenst verloop, verlies aan productiviteit en een minimale klantfocus als gevolg. Het zal geen verrassing zijn dat zowel de klantbeleving als de winstgevendheid hierdoor enorm onder druk komen te staan. Ondanks dit besef, neemt slechts een handjevol organisaties adequate en de juiste maatregelen. Daar laten zij enorme kansen liggen.

In de Customer Cube werken we met de belangrijke medewerkerbetrokkenheidsthema's als plezier, motivatie, inzet, trots, betrokkenheid, werkomstandigheden en collegialiteit. Maar ook typische HR-variabelen als verloop en verzuim komen aan bod. En meer op productiviteit gerichte indicatoren. Zoals de tijd die het kost om een medewerker operationeel te krijgen (time-to-productivity) of de kosten voor het werven van nieuwe medewerkers (acquisition cost).

## BEWEZEN RELATIE TUSSEN MEDEWERKERBETROKKENHEID, KLANTBELEVING EN KLANTWAARDE

De relatie tussen medewerkerbetrokkenheid, klantbeleving en klantwaarde is in vele onderzoeken bewezen. De conclusie is duidelijk. Betrokken medewerkers zijn effectiever en productiever, verzuimen minder, blijven langer en zorgen voor meer omzet. Zo zijn jouw medewerkers van onschatbare waarde. Een uitgelezen kans om je te onderscheiden. Medewerkerbetrokkenheid levert zo keiharde cash op. Dat bewustzijn groeit. Het staat dan ook bij steeds meer directies op de agenda.



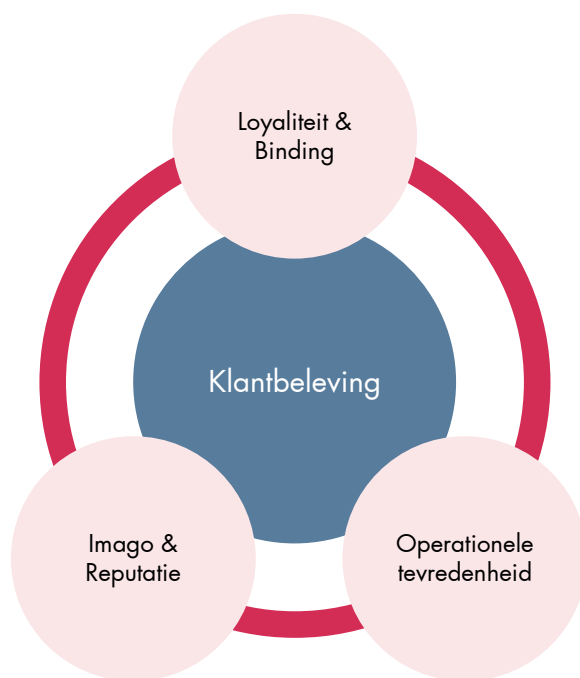
## KLANTBELEVING

De interactie tussen klanten en een organisatie speelt zich op verschillende niveaus af. Klanten hebben ervaringen met producten, diensten, medewerkers en processen. Of zo'n ervaring nu bewust of onbewust is, hij leidt tot een positieve of negatieve klantbeleving.

Iedere zichzelf respecterende organisatie brengt op de een of andere manier klantervaringen in kaart. Vroeger was dat heel simpel klanttevredenheid. De introductie van de Net Promoter Score (NPS) zette de termen promotors en detractors op de kaart. Vervolgens kwam daar de Customer Effort Score (CES) bij om de kwaliteit van het contact met een organisatie te meten. De laatste tijd brengen organisaties de Customer Journey in kaart. Allemaal onderdeel van Customer Experience management. Om in de totale klantbeleving, alle klantervaringen bij elkaar, minimaal aan de verwachting van de klant te voldoen. En op de belangrijkste momenten - de moments-of-truth - de verwachtingen te overtreffen.

Wil je dit goed doen, moet je weten hoe klanten de hele organisatie waarderen. Wat ze vinden van de merkwaarden. Welke ervaring ze hebben met verschillende processen. En hoe ze de kwaliteit van de medewerkers en de dienstverlening ervaren.

Niet elke klant is hetzelfde. Wil je een optimaal klantrendement behalen, zul je je klanten echt moeten leren kennen. Dat vraagt om specifieke klantkennis. Alleen dan kun je de juiste klantbenadering bepalen. Dat dit een overkoepelende klantstrategie vergt, moge duidelijk zijn. Klantenonderzoek waarvan de resultaten te differentiëren zijn naar specifieke klantgroepen en individuele klanten is hiervoor onontbeerlijk.



## **KLANTWAARDE**

Het is een oeroude marketingwet; tachtig procent van je omzet komt van twintig procent van je klanten. Toch geldt vaak dat tachtig procent van de marketing- en salesinspanningen gericht is op de klanten die maar twintig procent van de omzet genereren. Zonde van alle moeite en kosten. Kan dat niet beter?

Om dit te bepalen bereken je de waarde die een klant voor jouw organisatie vertegenwoordigt. Die waarde bereken je op basis van beschikbare data (klantopbrengsten, klantkosten en klantrelatieduur). Vervolgens kun je het gebruiken voor een gedifferentieerde marktbenadering. De uiteindelijke bijdrage die een klant aan je organisatie levert is immers niet alleen afhankelijk van de opbrengsten, maar ook van de klantgerelateerde kosten en de duur van de klantentrouw. Voor sommige klanten geldt dat zij meer kosten dan opbrengen. Essentieel om te weten welke klanten nu en in de toekomst winstgevend zijn en welke niet. Dit kan een strategische keuze zijn: een potentiële winstgevende klant in de toekomst.

Klantwaarde is dus geen statisch begrip. Je kunt hier als organisatie invloed op uitoefenen! Klanten kosten ook geld. Voor een realistische berekening van de klantwaarde, is het belangrijk dat je ook die kosten weet. Dit blijkt het lastigste onderdeel voor het berekenen van de klantwaarde. Probleem is dat deze informatie vaak niet of nauwelijks bekend is. Niet alle kosten zijn namelijk direct aan een klant toe te kennen. Het gaat om de toewijsbare verkoopkosten aan een product of dienst. De tijd die een sales besteedt aan voorstellen, bezoeken, enzovoort. En vergeet de marketingactiviteiten niet. Nog belangrijker zijn de verschillen in klantgerelateerde kosten veroorzaakt door lage orderhoeveelheden, onvoorspelbare bestellingen, speciale kortingen en trage betaling. Wij adviseren je bij het samenstellen van de maatstaven.

# METEN IN SAMENHANG

Door jouw klant- en medewerkerdata te analyseren maken wij duidelijk waar jouw organisatie staat als het gaat om klantgericht ondernemen. De klantwaarde, klantbeleving en medewerkerbetrokkenheid krijgen elk een score. Zo ontstaat het driedimensionaal model de Customer Cube. Met acht typeringen:

	Medewerker betrokkenheid	Klant beleving	Klant waarde
Urgency	laag	laag	laag
Incrowd	hoog	laag	laag
Burnout	laag	hoog	laag
Happy	hoog	hoog	laag
Target	hoog	laag	hoog
Cash	laag	laag	hoog
Stress	laag	hoog	hoog
Engagement	hoog	hoog	hoog

Scoort een organisatie hoog op alle dimensies? Dan bevindt de organisatie zich in de engagement-cube. Medewerkers zijn enorm betrokken en bevolgen en klantgerichtheid staat hoog in het vaandel. Klanten waarderen en belonen dit. Het enige risico is dat je gaat achterover leunen. Ook voor deze organisaties geldt: continu blijven verbeteren.

Organisaties die zich in de cash-cube bevinden hebben een hoge klantwaarde, maar de klantbeleving en medewerkerbetrokkenheid laten te wensen over. Dit zijn de vaak financieel gedreven organisaties. Klanten en medewerkers zijn van ondergeschikt belang. Dit zie je terug bij monopolyorganisaties en bijvoorbeeld telecom- en energiebedrijven. Als nieuwe spelers hier beter mee omgaan, zijn klanten binnen no-time vertrokken.



# AAN DE SLAG MET JE EIGEN CUSTOMER CUBE

Om jouw Customer Cube in te richten, maken wij zoveel mogelijk gebruik van bestaande databronnen. Is bepaalde informatie niet beschikbaar, dan gaan we aan de slag om die te verzamelen.

Om tot je eigen Customer Cube te komen, doorlopen we samen de volgende vijf stappen:

1

INVENTARISEREN

We gaan om de tafel met verschillende medewerkers, op zoek naar de juiste data. Denk aan marketeers, marktonderzoekers, database-specialisten en HR-managers. Allemaal brengen zij hun relevante data in.

2

VERBINDEN

We kijken op welke manier de data aan elkaar gekoppeld kan worden. Bijvoorbeeld op geografisch niveau, functioneel niveau (afdeling) of klantniveau (segmenten, acties, enz.)

3

BEPALEN

Aan de hand van de resultaten uit de drie dimensies van de Customer Cube bepalen we waar jouw organisatie zich bevindt. Hiervoor hebben een speciaal algoritme ontwikkeld.

4

VISUALISEREN

De coördinaten worden geplot in de driedimensionale visualisatie van jouw Customer Cube. Nu is duidelijk zichtbaar waar jouw organisatie zich bevindt. Niet alleen de hele organisatie, maar ook de verschillende divisies, regio's of segmenten.

5

STIMULEREN

Tijd om aan de slag te gaan. Vanuit jouw Customer Cube kijken we aan welke knoppen je moet draaien om te zorgen dat jouw organisatie klaar is voor de toekomst.



**SAMR  
OOIT MARKTONDERZOEKERS.  
NU MARKTVINDERS.  
MAAKT KANSEN DUIDELIJK.**

Wij helpen kansen te vinden voor elke organisatie. Via het nieuwe 360SAMR model zoeken, vinden & verbinden we data vanuit verschillende perspectieven. Brengen we het hele krachtenveld in kaart. Creëren we nieuwe inzichten die we aanreiken in de vorm van kansen. Factbased.

**VERANDERING KAN JE VOLGEN, NEGEREN OF ZELF VORMGEVEN. WIJ  
ZIJN VAN DE LAATSTE SOORT.  
BEKIJK JOUW KANS OP [WWW.SAMR.NL](http://WWW.SAMR.NL)**