

Never waste

'Niet alleen onderhouden we te weinig contact met onze klanten, ook praten we veelal niet met de juiste klanten.'

'co-creation' en 'connectivity' inmiddels gemeengoed zijn geworden onder marketeers en marktonderzoekers, zal de uitdaging in de komende jaren zijn om ze een goede vertaling te geven naar de dagelijkse marketing- en onderzoekspraktijk. En dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want het is niet alleen een kwestie van nieuwe instrumenten ontwikkelen en inzetten (te vaak de valkuil waarin marktonderzoekers trappen), maar van het aanleren van een geheel andere houding, een andere manier van kijken naar de klant. Een heuse paradigmashift: van klantgericht naar klantgedreven denken en werken.

Kunnen we hier echt spreken van een nieuw paradigma of is het slechts een aanscherping van het oude paradigma? Klantwaarde was en is weliswaar nog steeds het centrale begrip, maar dan niet langer in de gangbare betekenis van 'de waarde van de klant voor het bedrijf', maar in een nieuwe betekenis: 'de waarde van het bedrijf voor de klant'. Recente ervaringen met klantgedreven denken en werken laten zien waarom klantgedreven werken niet vanzelfsprekend is en om een andere houding vraagt.

Vervreemding

We zijn als het ware van onze klanten vervreemd, omdat we te weinig contact met ze onderhouden. Vaak denken marketeers dat ze wel weten wat de consument wil, 'want ik ben er zelf ook een'. Uit onderzoek van InSites Consulting blijkt dat 66% van de marketeers de consument denkt te kennen, terwijl dat in werkelijkheid maar voor

'Never waste a good crisis', aldus Hillary Clinton, ofwel wat hebben we geleerd van deze crisis? Uit onderzoek van Boer & Croon onder 1000 bedrijven bleek dat ruim 80% klantenbinding als primaire strategische focus ziet. Niet voor niets wordt de huidige crisis ook wel een waarden- of vertrouwenscrisis genoemd of relatiecrisis.

TEKST GERRITA VAN DER VEEN EN TOM DE RUYCK

De woekerpolissen en de slechte hypotheeken, overduidelijk zonder waarde voor de klant, hebben meteen ook de crisis in de marketing blootgelegd. Klantgericht zijn was wel bon ton, maar werd niet wezenlijk geleefd. Echtheid, eerlijkheid, transparantie en openheid zijn de nieuwe waarden van deze tijd, die vragen om een nieuwe klantfocus. Succesvolle organisaties van de toekomst zijn de organisaties die niet alleen klantgericht, maar ook werkelijk klantgedreven zijn.

Bij het ontwikkelen van relevante waardeproposities draait het steeds meer om het bouwen van lange termijnrelaties met klanten waarbinnen waarde wordt gecreëerd, gecommuniceerd en geleverd. Dit betekent voor marktonderzoekers dat zij geacht worden steeds vaker een bijdrage te leveren aan het begin van het innovatieproces, daar waar de waarde wordt gecreëerd. Hoewel termen als 'customer insights',

Gerrita van der Veen is partner bij HIGHvalue en tevens als lector Marketing & Marktonderzoek verbonden aan de HU Business School.

Tom De Ruyck is senior R&D manager bij InSites Consulting, veel gevraagd spreker op internationale research congressen en (gast) docent aan verschillende Belgische academische instellingen.

Van klantgericht naar klantgedreven *a good crisis*

33% zo blijkt te zijn. Niet alleen onderhouden we te weinig contact met onze klanten, ook praten we veelal niet met de juiste klanten. Dat is het grote bezwaar tegen marktonderzoek dat gebruik maakt van panels waar niet-betrokken 'klanten' voor geld willen 'meedenken', aldus Johan Sanders van Sara Lee (MIE, 2010). Sara Lee's open innovatieplatform op het web is de plek waar ideeën en commentaren van al wie dat wil worden verzameld en gedeeld. Het resultaat is gemiddeld genomen 30 nieuwe ideeën per maand van klanten die door hun betrokkenheid ook zonder vergoeding heel gemotiveerd bijdragen. Zij houden van het merk, zijn eerlijk en zeggen precies waar het op staat. Een eerlijke reflectie is belangrijker dan representativiteit, aldus Sanders.

Interne oriëntatie

We nemen onszelf, onze organisatie, onze producten en diensten als uitgangspunt als we met de klant in gesprek gaan. *Zelf-referentieel* noemt van Dinten deze houding (van Dinten & Schouten, 2008). En dat leidt tot 'het vastzetten van een foto' in plaats van tot innovatie. Organisaties zijn erop gericht om te overleven en hebben de neiging om het beeld dat zij van zichzelf hebben (de foto) te bestendigen door van daaruit betekenis te geven aan de omringende wereld. Maar om te innoveren moeten we betekenis hebben voor de klant en dan zit een zelfreferentiële oriëntatie in de weg. Om naar een externe oriëntatie te gaan, is geen eenvoudige opgave; dat moet je echt leren. Want behalve dat de organisatie over het algemeen niet meewerkt, leven we ook in een samenleving die ons aanmoedigt om zelfreferentieel te zijn. Hoewel niet hetzelfde als egoïsme, emancipatie of individualisme, zijn het wel deze bewegingen in de samenleving die het ons mogelijk maken om zelfreferentieel te zijn.

'We willen weten wat we voor de klant kunnen doen, maar dat kan de klant ons vaak niet vertellen.'

De sleutelwoorden voor een externe oriëntatie zijn: contextgedreven (in het besef dat elk beeld van onszelf in dynamiek is ontstaan), in verbondenheid met mensen (vanuit betrokkenheid en empathie), in een wereld waarin de rede heeft plaats gemaakt voor het verhalende. Van de wereld van de fabrikant naar de wereld van de klant. Niet het product of de categorie als uitgangspunt voor onderzoek, maar de belevingswereld van de klant.

Manifeste versus latente wensen

Co-creatie, ofwel samen met de klant, luidt tegenwoordig het adagium. Gaan we in gesprek met de klanten, dan willen we graag weten wat we voor de klant kunnen doen of maken. Maar dat kan de klant ons helaas meestal niet vertellen, want die behoefte is veelal latent aanwezig. Volgens Zaltman (2006) vindt 95% van wat we vinden en denken plaats in ons onderbewustzijn. Bewuste denkprocessen dienen puur om ons gedrag te rationaliseren. Het gaat er dus om dat we de hele ijsberg verkennen, ook datgene wat onder het oppervlak zit, de wereld waar rationaliteit heeft plaatsgemaakt voor emotionaliteit. De kracht van co-creatie zit 'm in het feit dat het de mogelijkheid biedt om in nauwe samenwerking met de eindgebruiker de impliciete wereld naar de oppervlakte te tillen. In de wereld van het industriële design is co-creatie niet nieuw. In het pre-industriële tijdperk bedacht een ridder samen met de smid hoe zijn zwaard moest worden. In de industriële revolutie zijn fabrikant, afnemer en eindgebruiker steeds verder van elkaar los geraakt. Met de ci-

troenpers van Alessi als illustrer voorbeeld: hij werkt niet, maar *'who cares?'*. Doel is om de wereld van de fabrikant en de sociale omgeving van de eindgebruiker weer bij elkaar te brengen. Co-creatie *kan* daartoe een middel zijn, mits op de juiste manier ingezet. Zolang we van co-creatie maar niet verwachten dat klanten hun eigen wensen en behoeften kunnen verwoorden, met teleurstelling als gevolg: *'de klant werkte niet mee'*.

Out-of-control

Organisaties moeten leren omgaan met *'het laten gaan'*, met niet altijd te weten waar het naartoe zal gaan. En dat vraagt om een cultuurverandering, want organisaties zijn altijd gewend geweest de lijnen uit te tekenen en de strategie volledig zelf te bepalen. De consument zou wel volgen. Belangrijke voorwaarde voor een klantgedreven manier van werken is dat een organisatie een duidelijk beeld moet hebben van waar zij op middellange termijn heen wil. Elk idee of concept van buitenaf dat de revue passeert, moet hierop beoordeeld worden. Een andere belangrijke voorwaarde is dat iedereen in de organisatie vanaf het begin wordt meegenomen in het proces. Voor product-designers of een afdeling R&D kan inbreng van buiten bedreigend zijn. Zij moeten juist leren om dingen te willen maken die mensen graag willen kopen. Door deze beweging veranderen ook de mensen met wie de organisatie praat. Het gaat er dus ook om mensen in je organisatie binnen te brengen die het vermogen hebben om de dialoog met de consument aan te gaan.

Als je echt de shift wil maken dan moet je de gehele organisatie meekrijgen. Het nieuwe kijken moet in de botten van de organisatie doordringen om succesvol te kunnen zijn. Een heuse paradigmashift dus. <<