

HET CUSTOMER-INSIGHTS WHEEL: WERKEN VANUIT DE WENSEN VAN DE KLANT

Wat 'customer insights' zijn en hoe je deze kunt blootleggen, zijn legitieme vragen. Maar net zo belangrijk is de vraag hoe het werken vanuit die customer insights in organisaties dient te worden vormgegeven. Claire van Schagen, Rik Riezebos en Leo van der Blom van Eurib vertellen hoe het moet: met het customer-insights wheel.

Customer insights krijgen pas waarde als ze door een organisatie worden gebruikt om er een concurrentievoordeel mee te behalen. Omdat customer insights belangrijk zijn bij elk klantcontactmoment, betekent dit dat de hele organisatie op de hoogte moet zijn van relevante insights, ze dienen de basis te zijn voor alles wat de organisatie doet. Met het customer-insights wheel als uitgangspunt, blijft het werken vanuit customer insights niet beperkt tot de marketingafdeling.

Zes V's

Er zijn zes opeenvolgende fasen (de zogenaamde 'zes v's') in het customer-insights wheel: voorbereiden, verzamelen, vormen, verspreiden, verwerken en verkondigen.

Voordat een organisatie vanuit customer insights kan handelen, is het belangrijk dat duidelijk wordt dat die insights relevant zijn. In het customer-insights wheel is dit samengevat onder de term *voorbereiden*. Elke afdeling moet weten wat er mee wordt bedoeld, wat de kritieke succesfactoren zijn, en de toegevoegde waarde. Bij verschillende typen organisaties kan dit voorbereidingsproces anders uitpakken. Bij productgeoriënteerde (inside out) organisaties is een intern ontwikkeld concept of idee het startpunt van handelen; marktonderzoek is hier lang niet altijd gebruikelijk. De voorbereidingsfase zal meer tijd vergen dan bij een marktgeoriënteerde organisatie. Die organisaties zijn namelijk al gewend te denken vanuit de klant en customer insights worden hier reeds verzameld en gebruikt. Vaak beperkt zich bij marktgeoriënteerde organisaties het gebruik van customer insights tot de marketingafdeling. Ook hier kan de implemen-

tatie van het customer-insights wheel dus toegevoegde waarde bieden.

Een ander aspect van voorbereiden is een inventarisatie van klantcontactmomenten en het opstellen van een protocol voor het verzamelen van customer insights voor elk klantcontactmoment. Met daarin de aanleiding, doelstellingen (marketing-, sales-, communicatie-, innovatiedoelstellingen), doelgroep van het onderzoek, doelgroep van het merk, deliverables, betrokkenen, stakeholders. Dit protocol moet regelmatig aan veranderingen in de organisatie en de markt worden aangepast. Voordat informatie wordt verzameld, zal het dan geldende protocol naar een concrete briefing voor een intern executieteam of een extern onderzoeksbureau moeten vertaald.

Speld in een hooiberg

In de tweede fase (*verzamelen*) brengt men de insights in kaart. Een combinatie van bronnen zorgt voor de meest betrouwbare en complete customer insights. Kwantitatieve data vormen vaak de aanleiding en geven inzicht in de 'wat'-vraag (daling marktaandeel, minder verkooppunten). Kwalitatieve informatie kan vervolgens inzicht geven in het 'waarom' van de verandering. Op zoek gaan naar een customer insight zonder aanleiding – dus zonder een gedegen analyse van kwantitatieve data – is als het zoeken naar een speld in een hooiberg. Een combinatie van data geeft vaak het beste inzicht in aanwijzingen, aanleidingen en motivaties.

De derde fase (*vormen*) sluit nauw aan op de tweede fase. Op basis van de verzamelde informatie moeten relevante customer insights worden benoemd. Hier kunnen allerlei interpretatiefouten optreden; zo kan de aspiratie van een klant bijvoorbeeld tot een verkeerde interpretatie van huidige wensen en behoeften leiden. Het is belangrijk tijdens dit vormingsproces continu bevindingen bij de doelgroep te toetsen.

Nadat voor verschillende klantcontactmomenten insights in kaart zijn gebracht, dient de vierde fase ervoor ze zo goed mogelijk in de organisa- >

Tekst Claire van Schagen, Rik Riezebos & Leo van der Blom

CUSTOMER INSIGHTS:

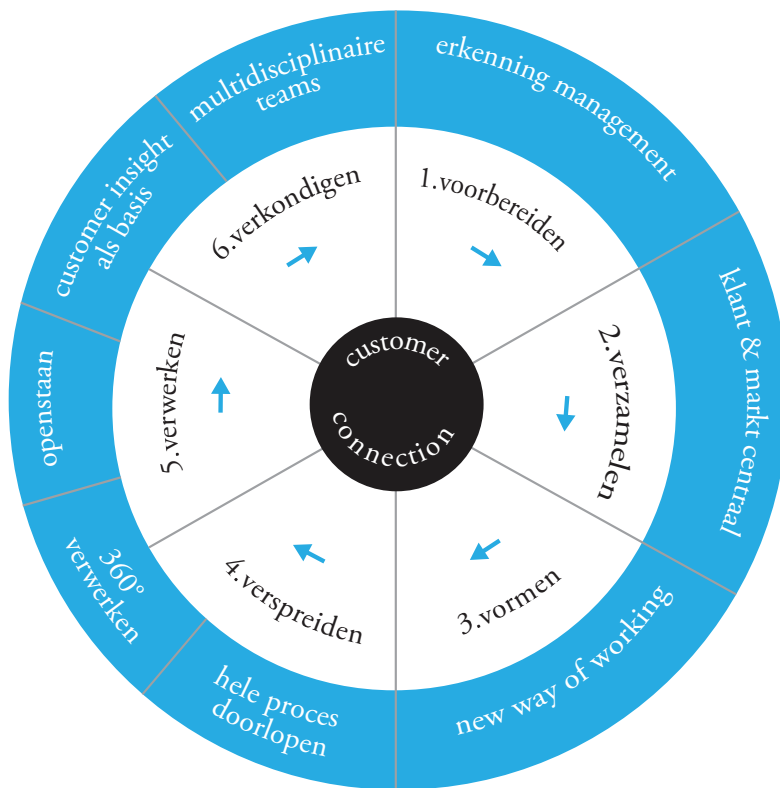
TWEE MISVATTINGEN

1. Als je customer insights letterlijk opvat als een inzicht in de wensen en behoeften van (potentiële) klanten, doe je geen recht aan dit begrip. Customer insights hebben vooral betrekking op het begrip van de wensen en behoeften van (potentiële) klanten; dus niet alleen wat klanten zouden willen kopen, maar vooral ook waarom ze een product of dienst willen afnemen.

2. Bij customer insights gaat het niet alleen om te begrijpen wat consumenten tot koopgedrag aanzet, maar ook om te achterhalen voor welke argumenten ze in communicatie gevoelig zijn. Inzicht in – en het begrip van – de wensen en behoeften van (potentiële) klanten bij alle denkbare klantcontactmomenten.

Customer insights zijn relevant bij productontwikkeling, verpakkingsontwerp, positioneren, prijszetting, distributie en marketingcommunicatie.

FIGUUR 1 HET CUSTOMER-INSIGHTS WHEEL



ZES FASEN
Er zijn zes opeenvolgende fasen in het customer-insights wheel

1. voorbereiden
2. verzamelen
3. vormen
4. verspreiden
5. verwerken
6. verkondigen

De hele organisatie is verantwoordelijk voor customer insights.

ONDERZOEK
Het model is ontwikkeld op basis van onderzoek bij 15 organisaties die gewend zijn vanuit customer insights te handelen.

tie te *verspreiden*. Dit is nodig om de gehele organisatie naar de wensen en behoeften van (potentiële) klanten te laten handelen. In definities van markt oriëntatie wordt het verspreiden van markt informatie (waartoe customer insights behoren) nadrukkelijk genoemd. Zoals eerder gezegd, zelfs bij veel marktgeoriënteerde ondernemingen blijft het gebruik van customer insights beperkt tot de marketingafdeling. Ze moeten juist overal in de organisatie aangewend (kunnen) worden.

Als de relevante customer insights hun weg in de organisatie hebben gevonden, moeten ze in het beleid en het gedrag van de organisatie worden ingebracht (*verwerken*). Het ligt voor de hand dit bij het merkenbeleid te doen, maar customer insights kunnen ook consequenties voor bijvoorbeeld het inkoopbeleid van een bedrijf hebben. Om customer insights zo goed mogelijk in de organisatie te verankeren, moeten ze gecommuniceerd worden naar alle relevante stakeholders (*verkondigen*). Denk hierbij aan medewerkers, huidige klanten en vooral ook potentiële klanten.

Kern van het model

De kern van het model heet 'customer connection', waarmee wordt aangeven dat er in elke fase van het proces een continue dialoog met klanten moet plaatsvinden. Steeds toetsen of de doelgroep nog is aangesloten bij elke genomen beslissing. Deze customer connection minimaliseert de kans dat het uiteindelijke product niet meer aansluit bij de oorspronkelijk behoefte en waarde van de consument. In de buitenste, blauwe schil staan de randvoorwaarden voor het slagen van het proces. De erken-

ning van het model door het management en de cultuur van de organisatie dient in het teken te staan van de klant en de markt en de 'new way of working' door de hele organisatie te worden geadopteerd en omarmd. Ook zijn er belangrijke variabelen die het effect van de customer insights op het merk waarborgen: het hele bovenstaande proces moet worden doorlopen, de customer insight moet overal in terugkomen (360°-verwerking), de organisatie moet openstaan voor verrassingen en vooroordelen opzij schuiven. De customer insight hoort de basis te zijn voor alle activiteiten om richting en inspiratie te kunnen bieden. Last but not least: het handelen vanuit customer insights wordt aanbevolen om een goede samenwerking tussen afdelingen te realiseren en het werken in multidisciplinaire teams te stimuleren. Zo wordt iedereen betrokken en komen de insights binnen alle afdelingen centraal te staan.

Continu proces

In het customer-insights wheel illustreren de pijlen tussen de zes factoren (de 'zes v's') dat er sprake moet zijn van een continu proces. Uit het onderzoek bleek namelijk dat het van belang is dat het proces continu wordt gestart. Alleen dan wordt en blijft een merk relevant. De frequentie en de duur van het proces hangt af van het type project. Als het wordt gestart ter verrijking van een communicatie campagne, zal het vaker plaatsvinden dan bij de ontwikkeling van een bepaalde innovatie. Het is een voortdurend proces, ook al verschilt de frequentie en duur van het proces. Zo kan het customer insight-proces een onderdeel vormen van het DNA van de organisatie. ●

Dit artikel is gebaseerd op de afstudeerscriptie van Claire van Schagen MBM voor de EURIB-opleiding tot master of brand management. Rik Riezebos is directeur en Leo van der Blom researchdirector van Eurib/ European Institute for Brand Management