

Edwin Best

# Succesvol klantgericht ondernemen

Je CRM in lijn  
met customer  
experience  
voor betrokken  
klanten en  
medewerkers



Ontwerp: Daniëlle Bouman, Twin Media bv  
Vormgeving: Joëlle Geerts en Lora Bujs, Twin Media bv  
Foto auteur: Thomas van Driel  
Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie  
Correctie: Linda Rooijmans, LiRo Tekst en Redactie  
Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers  
[www.bbpublishers.nl/klantgericht](http://www.bbpublishers.nl/klantgericht)  
ISBN 9789493171022  
eerste druk, september 2019

[www.thebestcrm.nl](http://www.thebestcrm.nl)

© 2019 Edwin Best

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

# INHOUD

---

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
------------------	----------

## DEEL I OP ONTDEKKING

<b>Etappe 1 Klantgericht ondernemen</b>	<b>17</b>
1.1 De klant centraal in de bedrijfsvoering	18
1.2 Veranderend klantgedrag	22
1.3 Complexere klantreizen	23
1.4 Touchpoints, groei van de digitale klantcontactmomenten	28
1.5 Digitale transformatie	29
1.6 Focus op de keten als geheel	30
1.7 Impact op de organisatie	31
1.8 Case: Nieuw klantgedrag én technologie in de automotive sector	34
<b>Etappe 2 De ontwikkelingen in kaart brengen</b>	<b>39</b>
2.1 Aanpassen aan de snel veranderende wereld	39
2.2 Ontwikkelingen op macroniveau	40
2.3 Ontwikkelingen in de markt en bij klanten	41
2.4 Interne ontwikkelingen	42
2.5 Inzicht in de ontwikkelingen	43
2.6 Case: De impact van ontwikkelingen in de foodindustrie	44

## DEEL II AMBITIE EN ONTWERP

<b>Etappe 3 De CRM-strategieën</b>	<b>51</b>
3.1 CRM als fundament	51
3.2 Een centrale CRM-oplossing	54
3.3 Eén businesssuite of best of breed?	57
3.4 Eigen inkleuring van strategieën	61
3.5 CRM-strategie: relatiebeheer op orde brengen	62
3.6 CRM-strategie: de juiste aandacht voor de juiste klant	64
3.7 CRM-strategie: klantgerichte businessmodellen	65
3.8 De strategische CRM-opties	69

<b>Etappe 4 De customer experience-strategieën</b>	<b>71</b>
4.1 Customer experience-strategie: (merk)waardig gedrag	73
4.2 Customer experience-strategie: customer journey	75
4.3 Customer experience-strategie: touchpoints	75
4.4 Customer experience-strategie: digitale transformatie	76
4.5 Customer experience-strategie: omnichannel-CRM	77
4.6 Case: Rituals maakt een ritueel van het alledaagse	79

<b>Etappe 5 Jouw doel en het ontwerp</b>	<b>81</b>
5.1 Je doel bepalen	81
5.2 Convergeren	83
5.3 Ontwerp van de strategische CRM-opties	85
5.4 Ontwerp van de strategische customer experience-opties	94
5.5 Je eigen mix van strategieën maken	103

<b>Een aansprekende businesscase schrijven</b>	<b>106</b>
--	------------

## DEEL III VISIE EN STRATEGIE

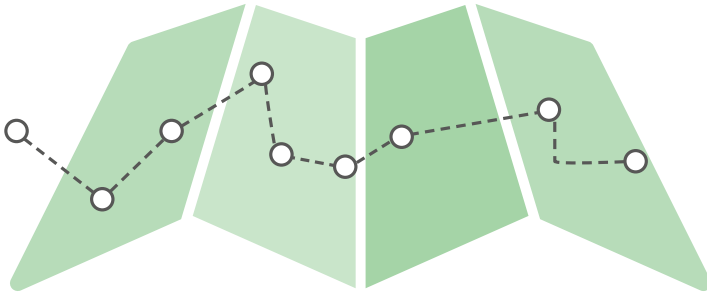
<b>Etappe 6 Een winnende koers uitzetten</b>	<b>113</b>
6.1 Vertaling van het doel en het ontwerp in een visie	113
6.2 Merkwaarden als onderdeel van de visie	115
6.3 Je strategie formuleren	117
6.4 Ontwikkelstrategie als onderdeel van de strategie	126

<b>Etappe 7 Ligger we op koers? Meten is weten</b>	<b>131</b>
7.1 Het belang van meten	131
7.2 Medewerker-KPI's in relatie tot klantgericht ondernemen	133
7.3 De belangrijkste KPI's om klantervaring te meten	134
7.4 De belangrijkste KPI's voor klantbehoud	137
7.5 Business-KPI's voor sales, service en marketing	139
7.6 Meet in samenhang	141
7.7 Case: Key accounts van de financieel dienstverlener	141

<b>Je strategieplan op een A-4tje</b>	<b>144</b>
---------------------------------------	------------

## DEEL IV INVOERING EN DOORVOERING

<b>Etappe 8 Succesvol invoeren</b>	<b>149</b>
8.1 Projectmanagement	149
8.2 Klantgericht ondernemen invoeren met Agile	150
8.3 Het gebruik van KPI's en metrics in de implementatiefase	155
<b>Etappe 9 Borging</b>	<b>163</b>
9.1 De lerende organisatie	163
9.2 De klantgerichte organisatie	164
9.3 Kwalitatief goede data voor de AVG	166
9.4 Inbedding in de organisatie	170
9.5 Wat als het stukt?	171
9.6 Case: CRM-systeem updaten	173
<b>Nawoord</b>	<b>175</b>
<b>Bijlage A De CRM-scan</b>	<b>177</b>
<b>Bijlage B Aanbieders van de technologie</b>	<b>187</b>
<b>Bronnenlijst</b>	<b>193</b>
<b>Index</b>	<b>195</b>
<b>Over Edwin Best</b>	<b>199</b>



# Inleiding

Digitalisering, globalisering, individualisering, de dominantie van de ‘babyboomers’, commercialisering van emoties. Deze aanjagers van de beleveniseconomie zijn ontwikkelingen die elkaar in razendsnel tempo opvolgen. Bedrijven die hier niet op anticiperen, vallen om en nieuwe vormen van bedrijvigheid bloeien op. Bekende voorbeelden van bedrijven die het niet gered hebben zijn Kodak, Nokia en V&D. Gevestigde bedrijven die succesvol weten te overleven vinden zichzelf opnieuw uit. Philips was ooit bekend als fabrikant van consumentenelektronica, tegenwoordig ligt de focus op medische technologie.

De klantbeleving wordt steeds vaker hét onderscheidende element in de besluitvorming. Daarom zijn bedrijven en consumenten bereid om meer te betalen voor eenzelfde product of dienst, dat door een ander bedrijf goedkoper wordt aangeboden. Uit onderzoek van Forrester Research-onderzoekers Harley Manning en Kerry Bodine komt naar voren dat de koplopers in customer experience over een periode van vijf jaar financieel gezien gemiddeld 22 procent beter presteerden dan de rest.

## Aanbevelingen

Meer en meer worden er alleen nog zaken gedaan op basis van positieve aanbevelingen. Dit was al een trend in de consumentenmarkt en

inmiddels ook in de zakelijke markt. Volgens diverse onderzoeken is het percentage van beïnvloeding door positieve aanbevelingen meer dan vijftig procent in de zakelijke markt. Bedrijven die succesvol klantgericht ondernemen groeien en bloeien doordat klanten niet alleen financieel een bijdrage leveren, maar ook als:

- ambassadeur met het geven van positieve aanbevelingen
- leverancier met het geven van ideeën, inzichten
- servicemedewerker met het helpen van andere klanten in bijvoorbeeld communities

Sinds 2009 begeleid ik ondernemers met klantgericht ondernemen. Het viel mij op dat klantgericht ondernemen vaak wordt gezien als louter de implementatie van een CRM-oplossing. Daarom ben ik mij steeds meer gaan richten op de combinatie van Customer Relations Management (CRM) en customer experience (cx). Dit leidt voor de organisaties die ik begeleid tot toekomstgerichte organisaties met betrokken klanten en medewerkers. In dit boek vertel ik je de do's and don'ts van het ontwerpen, ontwikkelen en invoeren van klantgericht ondernemen.

### Succesvol klantgericht ondernemen

Klantgericht ondernemen is de koers van de onderneming waarbij de klant centraal staat en is daarmee toepasbaar in alle sectoren die te maken hebben met klanten. Denk aan commerciële dienstverleners, de maakindustrie, voedingsmiddelenindustrie, groothandel, retail en detail, rijksoverheid, gemeenten, zorg en stichtingen.

Klantgericht ondernemen? Volgens onderzoek van McKinsey leveren betrokken klanten tweemaal zoveel omzet op als nieuwe klanten. Om het verlies van één klant goed te maken, moet een onderneming drie tot zeven nieuwe klanten binnenhalen. Cijfers die er toe doen!

Vanuit de theorie én praktijk zie ik dat CRM en customer experience strikt gescheiden werelden zijn, er is geen integrale aanpak. Terwijl je juist een ijzersterke basis creëert voor onderscheidend en succesvol klantgericht te ondernemen door delen van customer experience en CRM te verenigen. Er zijn meer en meer voorbeelden van organisaties die klantgericht ondernemen met succes hebben ingevoerd en de vruchten ervan plukken. In dit boek help ik je om je organisatie ook zo ver te krijgen. In figuur 0.1 zie je hoe CRM en customer experience elkaar aanvullen.

Overkoepelende missie, visie en strategie	
Visie op en strategie voor klantgericht ondernemen	
Customer experience-strategieën	
Customer experience	Organisatiesamenwerking
Customer journey	
Customer touchpoints	
CRM-strategieën	
CRM-fundament	

◀ **figuur 0.1**

CRM en customer experience zijn nauw met elkaar verweven

Klantgericht ondernemen, en specifiek CRM, wordt helaas nogal eens als toolkit gezien, niet als een strategie. Als dit gegeven niet (h)erkend wordt, is de kans op mislukking groter. De rode draad in dit boek is dan ook om je een mindset van klantgericht ondernemen te leren. Het geeft antwoorden op vragen als:

- Wat moet ik doen om klantgericht ondernemen met succes in te voeren?
- De invoering van klantgericht ondernemen is mislukt, wat kan ik doen om het weer vlot te trekken?
- Op welke manier kan ik technologie inzetten om klantgericht te ondernemen?

Dit managementboek is voor wie aan de slag gaat met de invoering van klantgericht ondernemen of hier al mee bezig is. Het geeft inzicht in wat er bij komt kijken om klantgericht ondernemen met succes in en door te voeren. Daarbij gaat het niet alleen om de middelen (technologie), maar vooral om de houding en inzet van management en medewerkers. Dit boek behandelt daarmee klantgericht ondernemen op een dieper niveau en bereidt de betrokkenen voor op de veranderingen die hen te wachten staan. Het vergroot daarmee je kans op succes aanzienlijk.

Technologie, ter facilitering van de strategie, is onontbeerlijk en nauw verweven met klantgericht ondernemen. Maar het succes van een CRM-oplossing wordt primair bepaald door de mens en cultuur: digitale transformatie wordt onderaan de streep gedreven door de mate van aanpassingsvermogen van een bedrijf of instelling en niet gedreven door de technologie.



Er is goed nieuws en minder goed nieuws. Eerst het minder goede nieuws. De invoering van klantgericht ondernemen is hard werken. Het is geen eenmalig project van een half jaar. Klantgericht ondernemen grijpt in op alle delen van de organisatie en vergt in de regel een verandering van de organisatiecultuur.

Dan het goede nieuws. Je hoeft niet al te lang te wachten om de eerste tastbare successen te vieren. Maar je moet bij de start wel stilstaan bij waar je aan begint. En het betekent dat om die successen vast te houden volharding nodig is en daarmee een lerende organisatie neer te zetten die adequaat op de snelle ontwikkelingen kan anticiperen.

Dit boek neemt je mee langs alle facetten van klantgericht ondernemen, dus zowel de organisatie- als de technologiekant. Het gaat in op zowel CRM als customer experience en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Centraal in dit boek staat op welke manier je een succes kunt maken van de transformatie naar een klantgerichte organisatie.

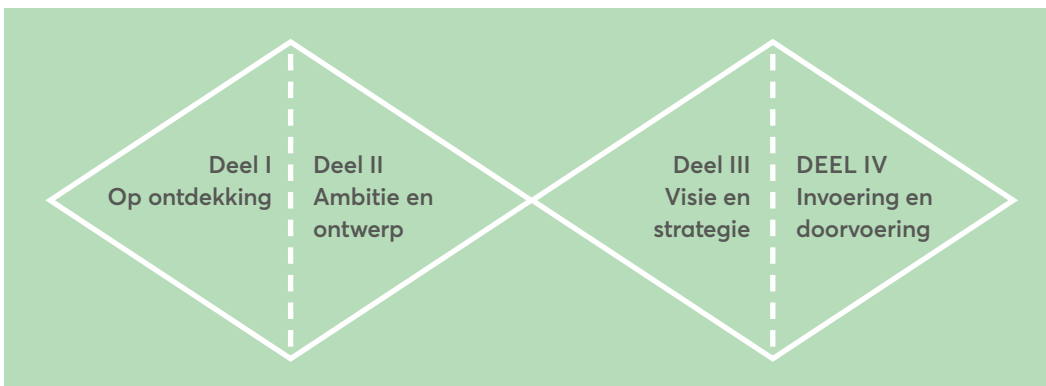
### Opzet van het boek

Kort samengevat vertel ik hoe je eerst je CRM op orde brengt. Dusdanig dat iedereen met klantcontacten op een gebruikersvriendelijke manier bij alle klantinformatie kan en op de juiste manier de juiste klant kan bedienen. Op basis hiervan maak je vervolgens je eigen unieke mix met CRM- en customer experience-strategieën.

▼ **figuur 0.2**

De fasering in het boek op basis van The Double Diamond.

Deel I gaat in op klantgericht ondernemen in het algemeen en op de specifieke ontwikkelingen in jouw onderneming die van invloed zijn op klantgericht ondernemen. In deel II worden de CRM- en customer



experience-strategieën beschreven. Je bepaalt op basis hiervan jouw doel voor het ontwerp. Vervolgens ga je een customer experience-strategie ontwikkelen, waarbij je de klant een waardevolle beleving biedt. Dit wordt je eigen mix met CRM- en customer experience-strategieën. In deel III bepaal je de visie en strategie op het vlak van klantgericht ondernemen inclusief de kritische performance indicatoren. Ten slotte voer je je strategie in en door (deel IV).

Ik zet in de delen I tot en met IV het model The Double Diamond in, dat uit service design afkomstig is. De kern van The Double Diamond is een duidelijke markering tussen strategie (ontdekken en definiëren) en uitvoering (ontwikkeling en de invoering).

De basis voor dit boek wordt gevormd door de combinatie van theorie (organisatiekunde en gangbare strategieën) en mijn ervaringen met trajecten en projecten. Mijn inzichten zijn in dit boek gekoppeld aan actuele inzichten op het vlak van CRM, customer experience, Agile organiseren, service design, digitale transformatie en gamification.

Het boek is dus zowel strategisch als praktisch van opzet en is geardeerd met cases, checklists, reflecties en succesfactoren en faalfactoren.

Ik hoop dat enthousiastelingen voor klantgericht ondernemen met behulp van dit boek beter inzicht krijgen in wat er allemaal bij komt kijken en wat er nodig is om er een duurzaam succes van te maken.

1234

**Op ontdekking**  
**OP DE ROUTE**



## Klantgericht ondernemen

**Bedrijven die succesvol klantgericht ondernemen groeien harder en zijn significant succesvoller dan de meer intern gerichte bedrijven. Een bekend voorbeeld daarvan is Coolblue. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat ondernemingen die de beste klantervaring bieden, erin slagen ruim vijftig procent meer omzet te genereren dan bedrijven die een slechte beoordeling krijgen als het gaat om de klantbeleving. Deze bedrijven realiseren bovendien een toename van de winst die ruim tweehonderd procent hoger ligt dan bedrijven die minder presteren wat betreft klantervaring.**

Een belangrijk gedachtegoed over klantgericht ondernemen ontstond midden jaren negentig toen Michael Treacy en Fred Wiersema het volgende idee introduceerden: wees de nummer één in de markt wat betreft productinnovatie, klantaandacht of bied een superieure operatie en uitvoering. Treacy en Wiersema pleitten voor het beheersen van alle drie de disciplines, waarbij de organisatie dient te excelleren op één discipline. In mijn ervaring is dit gedachtegoed ook vandaag de dag nog met succes toe te passen binnen bijvoorbeeld de food- en productiesector, zeker in combinatie van operational excellence met een klantgedreven strategie.

## Drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardestrategieën.

### 1 Product leadership

Centraal staat de continue ontwikkeling van state-of-the-art-producten en -diensten. De focus ligt op het stimuleren van innovatiekracht en verkorting van de ontwikkeltijd.

### 2 Operational excellence

Centraal staat het bieden van betrouwbare producten tegen concurrerende prijzen. Je biedt een beperkt productportfolio zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk aan tegen minimale kosten.

### 3 Customer intimacy

Centraal staat de specifieke problematiek van de klant. De focus ligt op het optimaliseren van de life time value van de klant en minder op de omzet van een enkele transactie. Klantgerichtheid is tot diep in de haarvaten van de onderneming doorgevoerd.

## 1.1 De klant centraal in de bedrijfsvoering

De belangrijkste strategieën op het vlak van klantgericht ondernemen zijn tegenwoordig Customer Relations Management en customer experience.

**CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT** Aan het einde van de jaren negentig is het begrip CRM ontstaan. CRM is een overtuiging, een visie en een bedrijfsstrategie. Het werd en wordt vaak geassocieerd met software, gedreven door de aanbieders van CRM-software. Rond het jaar 2000 was het aantal succesvolle CRM-initiatieven spaarszaam. Het aantal keren dat een klant een aanbod op maat kreeg op het gewenste moment via het gewenste kanaal was nog op één hand te tellen.

Volgens diverse onderzoeken mislukten in deze tijd een groot deel van alle CRM-projecten. De invoering van CRM als bedrijfsstrategie bleek na enkele jaren pionieren voor de meeste ondernemingen lastiger dan verwacht. Tot 2009 was ik nog werknemer en vanuit deze hoedanigheid betrokken bij CRM-implementaties. Mijn ervaringen sluiten aan bij genoemde onderzoeken. Veel managers:

- wilden (te) snel resultaat boeken
- zagen CRM louter als een ICT-aangelegenheid
- beschouwden CRM louter als een managementtool

Ondernemingen onderschatten helaas structureel het strategische karakter van CRM en de consequenties die dat met zich meebrengt voor de eigen organisatie.

**CUSTOMER EXPERIENCE** Onder invloed van het internet werd de mondige klant geboren. Met het steeds mondiger worden van klanten nam het belang van de klantervaring toe. In het verlengde hiervan ontstond rond 2008 het gedachtegoed customer experience. Niet het product of de dienst zijn onderscheidend, maar de klantbelevenis. Het customer experience-denken sluit aan bij zowel de ‘mondige klant’ als de ‘mondige medewerker’. De medewerker is in essentie bepalend voor de klantbelevenis, de mondige medewerker krijgt ook de ruimte om hier daadwerkelijk invulling aan te geven.

Met het steeds sneller gaan van de ontwikkelingen werd het Agile-gedachtegoed in korte tijd volwassen. Ontstaan in de software, van watervalontwikkeling naar Agile-ontwikkeling. Service design kwam in opkomst: service niet als een organisatie-entiteit maar als het creëren van de ultieme klantervaring gedurende de gehele klantreis. Het gaat hierbij niet alleen om het product, maar juist om alles eromheen. Apple is een absolute meester in service design. Uiteraard maken ze mooie producten, maar het feit dat ze aandacht besteden aan alles om het product heen, maakt hun producten begerenswaardig. En dit maakt hun klanten zulke trotse en loyale bezitters.

**DE BEDRIJFSVOERING** Feitelijk is klantgericht ondernemen, of het nu om puur CRM of CRM in de combinatie met customer experience gaat, niets nieuws. Voor de doorbraak van het internet waren er maar enkele kanalen: telefonisch, schriftelijk en persoonlijk contact. Gekoppeld aan een CRM-strategie was het relatief eenvoudig om een prima klantbelevenis te bieden. Toen er steeds meer kanalen bij kwamen, e-mail, websites, prints, social media, maakte menig bedrijf de fout om alle kanalen apart te gaan beschouwen en beheren, gekoppeld aan de ‘silo’-inrichting van organisaties. Het gevolg was dat ze wel klanten hadden, maar geen klantervaring boden. In de laatste jaren is hier weer een positieve ontwikkeling in te zien. Bedrijven transformeren bijvoorbeeld naar omnichannel-CRM, een strategie waarbij er een integrale klantervaring wordt geboden ongeacht het gekozen klantcontactkanaal.

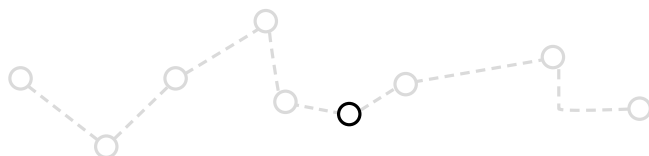
#### **De klant centraal in de bedrijfsvoering**

Dit is en blijft de essentie van klantgericht ondernemen. Klanten bind en boei je met een memorabele klantervaring op de momenten die ertoe doen, ondersteund door technologie waarmee de bedrijfsprocessen gedigitaliseerd worden. Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten met behulp van cocreatie samen met alle stakeholders, klanten en medewerkers.

1234

**Visie en  
strategie**

**OP DE ROUTE**



# Een winnende koers uitzetten

In deel II zijn we aan de slag gegaan met wat we willen bereiken met klantgericht ondernemen. Het doel en het ontwerp met CRM- en customer experience-strategieën in je eigen mix. Op basis hiervan heb je de businesscase bepaald. In dit deel gaan we in op de vertaling van het doel en het ontwerp in een visie op klantgericht ondernemen en vervolgens gaan we die vertalen naar een strategie om een winnende koers uit te zetten.

## 6.1 Vertaling van het doel en het ontwerp in een visie

Het doel van een visie op klantgericht ondernemen is dat alle stakeholders een helder beeld hebben op welke manier de onderneming of instelling klantgericht onderneemt. De visie moet inspireren en enthousiasmeren:

- Voor de interne stakeholders (medewerkers en management) is de visie een leidraad voor de te ontwikkelen activiteiten: gaan we voor een 10 in de klantbeleving of voor een 6? Stellen we de klant centraal of staan de silo's of het product centraal?



- De visie geeft de externe stakeholders een helder beeld waar de onderneming voor staat en wat je kunt verwachten.

Een visie op het vlak van klantgericht ondernemen is geen resultaat van analyses en observaties. Het antwoord is veeleer een collectief gevoel, dat vanuit een logische redenering het beeld schetst. Dit beeld zal betrekking hebben op het gedrag en behoeften van klanten, maar ook op de ontwikkelingen op macroniveau, de klant- en marktontwikkelingen en de interne ontwikkelingen. Op basis van het doel en het ontwerp beschrijf ik hoe je tot een visie komt.

### Fase 1. Voorbereiding

Stel een werkgroep samen met een representatieve afvaardiging van de organisatie. Laat ieder lid van de werkgroep ter voorbereiding de volgende zaken uitzoeken:

- Zijn er bronnen te vinden (jaarverslag, strategisch plan, overall visie) waarin elementen staan die van belang zijn? Wat zijn de raakvlakken met klantgericht ondernemen?
- Zijn er eerdere pogingen gedaan om een visie op het vlak van klantgericht ondernemen te formuleren en wat was daarvan de uitkomst?
- Hoe zien soortgelijke teksten bij concurrenten en andere relevante organisaties eruit?

### Fase 2. Werkgroepdiscussies

Met de antwoorden van fase 1 vindt een eerste groepsdiscussie plaats. De uitkomst bestaat uit een aantal losse begrippen over de visie, waarover men enige overeenstemming heeft bereikt. De losse flodders uit de groepsdiscussie worden tot een beknopte conceptvisie klantgericht ondernemen gesmeed. Vervolgens houdt de werkgroep een discussie over dit concept en besluitvorming om tot een voorlopige visie te komen.

### Fase 3. Brede verspreiding

De voorlopige visie wordt aan een groter aantal medewerkers voorgelegd. Op basis van de reacties vervaardigt de werkgroep de definitieve versie. Communicatie en het management bereiden zich voor om de visie aan de interne en externe stakeholders over te dragen. Een goed verhaal mag daarbij niet ontbreken. Voor de interne stakeholders moet het een eigen verhaal zijn in de zin van: 'Wat betekent dit voor ons?' Voor de externe stakeholders moet het een verhaal zijn dat raakt: 'Hee gaaf, daar wil ik zaken mee doen.'

Is de visie op het vlak van klantgericht ondernemen gereed, maak er dan vooral geen geheim van: communiceer het intern en extern. Dus niet alleen in het jaarverslag, maar ook op de website, achterop visitekaartjes en in offertes. Neem de visie op in het HRM-beleid als een vast onderdeel van het boardingproces van nieuwe medewerkers.

## 6.2 Merkwaarden als onderdeel van de visie

Voor een visie op CRM en customer experience zijn er een tweetal benaderingen: een visie op het vlak van klantgericht ondernemen of internal branding.

### Visie op klantgericht ondernemen

Een visie is het beeld of de verwachting die men heeft op het vlak van klantgericht ondernemen. De bron is het Latijnse ‘videre’ dat ‘zien, inzien, inzicht hebben’ betekent. Het gaat bij een visie om een gezamenlijk toekomstbeeld, dat expliciet beschreven is. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting aangeeft op het vlak van klantgericht ondernemen. De visie op het vlak van klantgericht ondernemen is in de basis gekoppeld aan een CRM-strategie.

### Internal branding als visie

Internal branding gaat een stap verder dan een visie. Met internal branding wordt de externe profilering van de organisatie verbonden met het gedrag van de medewerkers. De medewerkers leven het merk intern en extern zoals het ook beloofd wordt aan klanten. Hiertoe worden merkwaarden ingezet voor het (merk)waardig gedrag van de onderneming. Zoals beschreven in etappe 4, zijn merkwaarden in de basis gekoppeld aan een customer experience-strategie. De merkwaarden van jouw onderneming vertalen de medewerkers in het ‘merkwaardig’ gedrag.

**MERKWAARDEN OF VISIE?** Mijn advies is om in het geval van een ontwerp met uitsluitend een CRM-strategie te overwegen om de strategie (merk)waardig gedrag aan de mix toe te voegen. Een visie geeft weliswaar richting, maar de praktijk wijst uit dat het goed doorleven van een visie door de medewerkers een uitdaging is, zeker op de middellange termijn. Stel, je visie op klantgericht ondernemen luidt: ‘We stellen de klant centraal’. Hoe maak je dit concreet? Wat is leidend in geval van discussies?

Merkwaarden kun je daarentegen wel concreet maken. De kern van merkwaarden is dat deze moeten leven bij de externe stakeholders.

Het merk is niet zozeer wat een bedrijf zegt dat het is, het is wat anderen ervaren dat het is. Het merk is dus het domein van de externe stakeholders, in hun hoofden leven de merkwaarden van de organisatie (of niet). Hiertoe zijn merkwaarden concreet te vertalen in de diverse facetten van een onderneming als het HRM-beleid, productportfolio, huisstijl, communicatie etcetera.

Merkwaarden neem je bovendien op in het HRM-beleid:

- instroom: merkwaarden zijn onderdeel van de selectie en boarding
- doorstroom: prestaties van de medewerkers relateer je aan de merkwaarden
- uitstroom: als er niet gepresteerd wordt volgens de merkwaarden en coaching of training niet heeft geholpen, neem je afscheid van elkaar

**VERTALING IN MERKWAARDEN** Bij een visie gaat het vooral om het overbrengen van een boodschap aan medewerkers. Internal branding gaat verder dan een visie. Bij internal branding wordt ten doel gesteld dat de medewerkers het merk gaan leven op basis van het (merk)waardig gedrag. Er wordt een duidelijke brug geslagen tussen het externe merk en de interne organisatie. Met internal branding gaat de klant het merk zelf ervaren, een belangrijke bijdrage voor de klantbeleving. Ook levert het een belangrijke bijdrage aan de medewerkersbetrokkenheid. Medewerkers voelen zich meer verbonden met en geboeid door de organisatie en de waarden van het merk. Dat zijn belangrijke resultaten van onderscheidend klantgericht ondernemen.

### **‘AFAS-medewerkers deugen’**

AFAS Software kent een hele sterke bedrijfscultuur. De vier kernwaarden die zij doorleven zijn: doen, vertrouwen, gek en familie. Een exemplarisch voorbeeld is de manier waarop in de organisatiecultuur en het HRM-beleid invulling wordt gegeven aan de kernwaarde ‘vertrouwen’. Organisaties hebben over het algemeen veel regels en procedures ge-

creëerd omwille van de 1 procent van de mensen die zich niet weet te gedragen.

AFAS is van mening dat je je als bedrijf veel meer moet bezighouden met de 99 procent van de mensen die wél enthousiast, betrokken en gepassioneerd is. Het motto van het bedrijf is dan ook: ‘Je gebruikt je gezond verstand en

je handelt in het belang van AFAS.’ Het bedrijfshandboek is geschreven met als uitgangspunt dat ‘AFAS-medewerkers deugen’. Dat heeft een besparing van tachtig procent aan regels opgeleverd. Een concreet voorbeeld hiervan is dat AFAS niet naar declaraties onder de honderd euro kijkt die mensen indienen, die worden gewoon uitgekeerd.