



Mike Hoogveld:  
'Medewerkers en  
management denken  
dicht op de klant te  
zitten, maar staan er  
veel verder vanaf dan  
ze voor mogelijk  
houden'

Mike Hoogveld:  
**‘Marketeer,  
 kom uit  
 je hok!’**

**Hokjesdenken regeert in bedrijven. Sales, marketing en services zijn gescheiden werelden. Crosschannelmanagement slecht de barrières tussen de afdelingen, met een grotere klantwaarde en meer rendement tot gevolg, meent auteur Mike Hoogveld.**

Tekst Sjoukje van de Kolk Beeld Sabrina Bongiovanni

Z'n boek 'Cross Channel Excellence' stond op de shortlist voor managementboek van het jaar. Mike Hoogveld, consultant en wetenschapper, houdt een pleidooi voor de toepassing van het denken over de kanalen heen. Marketing en sales dienen van hun eiland af te komen, de klant moet weer gehoord worden en het middelpunt van de organisatie worden. Tijdens het bestuderen van de literatuur voor zijn promotieonderzoek kwam Hoogveld zeer veel informatie tegen die interessant is voor de praktijk, maar daar niet bekend is. 'Er wordt veel geroepen over crosschannel, maar er is weinig diepgang en die hoop ik met dit boek te bieden', zegt hij. 'Na een jaar of zeventien in de praktijk van marketing en sales, verbaas ik mij erover dat het nog steeds zulke gescheiden werelden zijn. Marketing, sales en services opereren los van elkaar, maar ook binnen de disciplines richt iedereen zich op zijn eigen kanaal.'

**Waarom zouden bedrijven niet blijven doen wat ze altijd gedaan hebben?**

'Uit onderzoek blijkt dat multichannelkopers een veel hogere klantwaarde vertegenwoordigen. Ze kopen vaker, ze besteden meer en ze blijven langer klant. Ook blijkt dat 80 procent van de multichannel-

kopers een echt geïntegreerde winkelervaring verwacht en dat ongeveer de helft daarvan die maar krijgt. We hebben de oude manier van kanalen ongeïntegreerd naast elkaar laten staan lang kunnen rekken, maar dat houdt een keer op. De klant eist nu gewoon dat je crosschannel werkt. En anders gaat hij naar de concurrent die dat wel biedt. Klanten en potentiële klanten vinden het onderscheid in kanalen helemaal niet interessant.'

**Wat beschouwen klanten eigenlijk als een geïntegreerde ervaring?**

'Dat zit in twee dingen. In de eerste plaats in de uniformiteit van het aanbod, de stijl, de herkenbaarheid, ook in pricing en dergelijke. En het tweede aspect is dat de klant ook als klant herkend wil worden, via welk kanaal hij het bedrijf ook benadert. Daar ontbreekt het vaak aan. De reden dat bedrijven dit niet goed kunnen, zit voor een groot deel in die gebrekkige samenwerking tussen marketing, sales en services. Het zit hem ook in onvoldoende begrip voor en inzicht in klantgedrag, en onvoldoende kennis van het toepassen van kanalen. Belemmeringen waar je als organisatie niet zo gemakkelijk overheen stapt. Er komen overigens steeds meer partijen die geen >

**Mike Hoogveld**

Hoogveld werkte bij de Telegraaf Media Groep en Sanoma Media. Vervolgens startte hij het bedrijf StarBrand, dat werd overgenomen door Euro RSCG. Daarna was hij consultant bij VODW Marketing. Acht jaar geleden stapte hij over naar RedFoxBlue, waar hij managing partner is. Hij is ook docent bij Beeckestijn Business School. Hoogveld doet promotieonderzoek aan Nyenrode Business Universiteit/Open Universiteit.

## In 5 stappen naar een geïntegreerde klantbenadering

1. Creëer in de organisatie het besef dat het anders moet en beter kan. Klanten en prospects gebruiken steeds meer communicatie- en distributiekanaalen dwars door elkaar heen in hun oriëntatie- en koopprocessen.
2. Start met de voice of the customer (VOC). Wat kun je allemaal boven tafel krijgen? Kijk in hoeverre er een kloof is tussen wat je denkt te weten over de klant, en wat je daadwerkelijk weet.
3. Breng op basis van de VOC de customer journey in kaart. Kijk hoe die journey eruit ziet en hoe je het doet op de 'momenten van de waarheid'. Dan krijg je inzicht in de touchpoints waarin een klant beslist of hij bij jou verder gaat of niet.
4. Pak verbeterpunten op ga kanaal voor kanaal optimaliseren.
5. Zorg voor bewijs en laat zien dat deze denkwijze werkt. Als je in het begin kleinere en grotere successen boekt, kun je uiteindelijk echt fundamenteel aan de slag.

erfenis hebben uit het verleden en die de bestaande partijen voorbijstreven omdat ze het spel veel beter beheersen.'

### Waarom is die verandering zo moeilijk?

'Mensen in een bestaande organisatie hebben vaak andere belangen dan de ultieme customer experience. Door de manier waarop ze met elkaar samenwerken – "zo moeten we het doen want zo hebben we het altijd gedaan" – verliezen ze de klant uit het oog. De commercieel directeur is verantwoordelijk voor zijn saleskanaal. Hetzelfde geldt voor de marketingdirecteur. Hoe hoog ze ook in het vaandel hebben staan dat de klant centraal staat. Ook medewerkers vallen steeds terug in oud gedrag. Ze werken in field sales of in het retailkanaal en proberen daar de klant te gijzelen om aan hun leidinggevende te laten zien dat ze goed bezig zijn. Terwijl die leidinggevende eigenlijk over al die kanalen heen moet kijken.'

### Hoe ziet geïntegreerd kanalenmanagement er in de praktijk uit?

'Twee dingen staan voorop: organiseer je rondom de klant en, daarmee samenhangend, integreer je organisatie. Denk niet in producten of kanalen maar in doelgroepen. De ideale situatie is dat je teams formeert rondom een segment met daarin afgevaardigden vanuit je kanalen en vanuit je producten, diensten of merken. Er moet uiteindelijk één eindverantwoordelijke zijn voor een doelgroep. Dat is fundamenteel: al die klantenteams moeten rapporteren aan iemand die het helemaal niet interessant vindt welke kanalen of producten het

meest opleveren. De eindverantwoordelijke denkt in totaal rendement. Daarnaast is procesdenken essentieel. De traditionele marketing- en salesorganisaties zijn vooral bezig met losstaande projecten en activiteiten. Wil je de klantwaarde optimaliseren, dan draait het om procesdenken, meten en evalueren, volgens de plan-do-check-act-methode die ik beschrijf in mijn boek. Een werkwijze met een bijna wetenschappelijke zorgvuldigheid. Er is een probleem, je gaat brainstormen over de mogelijke oorzaken, bedenkt hypotheses en vervolgens probeer je die op een betrouwbare manier te bewijzen of weerleggen. Als je zo'n denkwijze weet te verankeren, dan maak je zo'n boost in je succes.'

### En hoe krijg je de mensen zover in een organisatie?

'Ik geef toe dat zo'n ommezwaai inderdaad vaak als bedreigend ervaren. De belangen die er liggen zijn groot. Een belangrijke succesfactor is om op het hoogst mogelijke niveau te beginnen. Daar moet iemand zijn die snapt wat het idee is en doordrongen is van de urgentie ervan. Vervolgens moeten op het niveau daaronder de mensen betrokken worden. Dat is een kwestie van veel praten, workshops organiseren, mensen laten inzien dat deze verandering noodzakelijk is. Dat is het rationele stuk. En vervolgens ga je aan de slag met de emoties, want veranderingen kunnen bedreigend zijn, mensen gaan zich bijvoorbeeld afvragen wat dit allemaal betekent voor hun baan. Daarin is het belangrijk om de ambities van het bedrijf te schetsen: kijk naar die hogere klantwaarde die dit oplevert, naar de frustratie die je wegneemt bij je klanten en kijk eens hoe mooi het kan zijn als je het allemaal anders doet. Een van de succesfactoren is ook het belonen van mensen. Een callcentermedewerker die zelf een order kan sluiten maar een klant doorstuurt naar de website waar deze een hoger bedrag besteedt, moet daarvoor beloond worden. Dan wordt het voor zo'n medewerker interessant om een klant door te sluisen naar het meest relevante kanaal. En wat ook werkt: ga maar eens zelf naar de klant luisteren. Ga eens een dag in het callcenter zitten of in de winkel staan. Medewerkers, en zeker management, denken heel dicht op de klant te zitten, maar staan er veel verder vanaf dan ze voor mogelijk houden. Als ze zelf in contact komen met klanten komen ze er vaak achter dat ze allerlei aannames hebben gedaan die niet kloppen. En pas als dat kwartje valt, is de weg open voor een andere benadering van de klant.' •

**'Denk niet in producten of kanalen maar in doelgroepen'**

Mike Hoogveld, 'Cross Channel Excellence', Aformatie Groep, EAN: 9789491560026