

INHOUD

Voorwoord 9

Inleiding: Welkom in de relatie-economie 13

Deel 1

Data voor je (en niet tegen je) laten werken 19

1. Laat datateams leiden door de business 21
2. Gebruik de kracht van KPI's 26
3. Trap niet in de big data-hype 39
4. Begin bij de basis 51

Deel 2

Waardevolle klantrelaties ontwikkelen 57

5. Begrijp prijsgevoeligheid 59
6. Vind de juiste acquisitieprijs 67
7. Bouw langetermijnklantrelaties 72
8. De impact van werknemers op klantrelaties 83

Deel 3

Relaties bestendigen door optimale klantbeleving 93

9. Neem plaats aan de keukentafel 95
10. Blijf investeren in relaties 107

Deel 4

Analytische tools 115

- 11. *Customer lifetime value* (CLV) 117
- 12. Het churnmodel 122
- 13. Forecast van omzet en aantal klanten 126
- 14. Online dataverzameling met Listener 131
- 15. Yieldmanagement voor abonnementen 135
- 16. Acquisitieprijs optimaliseren 148

Deel 5

Klantbeleving-tools 153

- 17. De d.school-methode 155
- 18. Servicedesign 159
- 19. Actief luisteren 164
- 20. De behoeftematrix 166

Conclusie 173

Dankwoord 175

Noten 177

Bronnen 181

Over de auteurs 183

Register 187

VOORWOORD

Dit boek is voortgekomen uit een jarenlange vruchtbare samenwerking tussen NRC en Mather Economics. Deze twee organisaties vullen elkaar aan, maar zijn tegelijkertijd ook erg verschillend. NRC is een Nederlands nieuwsbedrijf, Mather Economics is een Amerikaans adviesbureau. NRC heeft een rijke ervaring in het opbouwen van klantrelaties en het verbeteren van de klantbeleving, terwijl Mather zich bezighoudt met *big data* en voorspellende analyses. Door onze intensieve samenwerking ontdekten we dat beide bedrijven veel van elkaar konden leren.

Toen de twee bedrijven met elkaar in contact kwamen, had NRC te maken met verschillende uitdagingen. Het aantal lezers daalde en ook de inkomsten uit advertenties namen af. NRC moest het over een andere boeg gooien om zijn toekomst te waarborgen. In de volgende jaren wist NRC, mede door de hulp van Mather, de neergang om te buigen in duurzame groei, zowel in aantal lezers als in omzet. Tijdens dit traject groeiden de bedrijven naar elkaar toe. Ze ontdekten dat ze eenzelfde visie hadden op het belang van klantrelaties en de kracht van data en analyses om deze relaties te verbeteren. We zijn ervan overtuigd dat onze inzichten, de projecten die eruit volgden en onze resultaten de moeite waard zijn voor een breed publiek.

In dit boek vind je casestudy's die we selecteerden uit de

honderden projecten die Mather voor bedrijven uit verschillende sectoren heeft gedaan en vele voorbeelden uit de dagelijkse praktijk op de data- en marketingafdeling van NRC.

We hopen dat je dit boek met evenveel plezier leest als wij hadden tijdens de ontdekkingsreis die ons tot dit punt heeft gebracht. Ons doel met dit boek is om anderen te helpen, met name degenen in bedrijfstakken die voor grote uitdagingen staan en te maken hebben met ingrijpende veranderingen, zoals de nieuwsmedia. Wij hopen dat we met de tools en voorbeelden die we beschrijven kunnen bijdragen aan het succes van jouw bedrijf, door groei in klanten en in omzet.

Een tweede doel van dit boek is je te inspireren om een veranderingsproces te starten door handvatten aan te reiken om een organisatie te creëren die minder op gevoel en meer op data afgaat, die openstaat voor wat mensen nodig hebben en die gezonde financiële resultaten behaalt op zowel de korte als de lange termijn. Tot slot hopen we dat deze verandering bijdraagt aan je werkplezier.

DIT BOEK IS VOOR JOU

Dit boek bevat methodes om data op de juiste manier in te zetten en relaties met klanten op te bouwen. De beschreven aanpak kan door vrijwel alle soorten organisaties worden gebruikt. Zowel beginners als door de wol geverfde experts op het gebied van data-analyse en klantbeleving vinden in dit boek case-study's en nieuwe inzichten waarmee ze een succesvolle lange-termijnstrategie kunnen uitstippelen. Er worden praktische voorbeelden beschreven uit het bankwezen, de nieuwsmedia, de telecommunicatiesector en de kabelbranche. Dit boek is vooral – maar niet alleen – relevant voor:

- Marketeers, data-analisten en specialisten op het gebied van klantbeleving die op zoek zijn naar inspirerende en praktische voorbeelden om aan de hand van data en inlevingsvermogen de kosten te verlagen en de omzet te verhogen;
- topbestuurders en directieleden die willen weten hoe een goede relatie met hun klanten kan bijdragen aan een gezonder financieel resultaat;
- ondernemers die een duurzaam abonnementsmodel vanaf de basis willen opzetten en die willen begrijpen waar hun klanten behoefte aan hebben;
- bestuurders van verenigingen, stichtingen en non-profit-organisaties die zich zorgen maken over een teruglopend aantal leden of donateurs;
- academici en studenten op het gebied van bedrijfskunde, *business analytics*, economie en klantbeleving.

INLEIDING

WELKOM IN DE RELATIE-ECONOMIE

Toen je vanochtend wakker werd, was waarschijnlijk een van de eerste dingen die je deed het checken van je smartphone op nieuwe berichten en e-mails die 's nachts binnen waren gekomen, via je data-abonnement. Tijdens het ontbijt keek je, dankzij je tv-abonnement, naar het nieuws op televisie of je las de krant die iedere ochtend op de mat valt. Vervolgens ging je naar je vaste sportschool, om daarna met je ov-abonnement in de trein naar je werk te gaan. Op je werk gebruik je software in de cloud, zoals Microsoft Office 365. En eenmaal thuisgekomen kook je een maaltijd met de ingrediënten uit je HelloFresh Box. Daarna plof je op de bank en kijk je naar Netflix of luister je muziek via Spotify.

In ons dagelijks leven maken we constant gebruik van abonnementen. Steeds meer producten en diensten worden in abonnementsvorm aangeboden. De omzet van bedrijven die deel uitmaken van de Subscription Economy Index, een speciale index voor bedrijven met een abonnementsmodel, is de afgelopen vijf jaar negen keer sneller gegroeid dan de omzet van de s&p 500-bedrijven en vier keer sneller dan de omzet van de Amerikaanse detailhandel. Onderzoeksbureau Gartner voorspelt dat in 2020 minstens 80 procent van de softwareproviders hun producten als *software as a service* aanbiedt.¹

Waarom groeit het abonnementsmodel? Omdat we het gevoel willen hebben ergens bij te horen. We hebben het steeds drukker en brengen minder tijd door in traditionele verbanden, zoals verenigingen, kerken, maatschappelijke organisaties en zelfs familie. We worden individualistischer en praten minder met de mensen die dicht bij ons staan.² Als reactie op deze ontwikkeling zoeken mensen elkaar op andere manieren op: via technologie, in online community's en via organisaties en merken.³

Een groeiend aantal bedrijven reageert op deze maatschappelijke verandering door abonnementen aan te bieden. De uitgeversbranche is al veel langer bekend met het abonnementsmodel. NRC en Mather Economics zijn hierin een stap verder gegaan. We zijn ons steeds meer gaan richten op het aantrekken en ontwikkelen van klantrelaties, met het doel de waarde van die relaties te optimaliseren, zowel voor het bedrijf als voor de klanten zelf. We zien een bredere ontwikkeling waarin het belang van het opbouwen van echte, oprechte en sterke relaties met klanten door steeds meer bedrijven herkend wordt. Deze ontwikkeling leidt tot wat wij noemen de relatie-economie.⁴

In deze economie is het niet genoeg om een uitstekend product te ontwikkelen of de klantreis tot in de haarvaten te begrijpen. Ook draait het niet alleen om het analyseren van data. In de relatie-economie is een omwenteling in de bedrijfscultuur nodig waarbij een focus op menselijke relaties gepaard gaat met slimme data-analyse. Die cultuur wordt geleid door werknemers die cijfermatig talent combineren met empathisch vermogen en die in staat zijn om hun inzichten te vertalen in concrete verbeteringen voor klanten.

In dit boek lees je hoe je data en inlevingsvermogen kunt in-

zetten om relaties met klanten te ontwikkelen die voor beide partijen waardevol zijn: voor de klant en voor jouw organisatie. Ten eerste laten we je zien hoe je effectief met data kunt werken, zonder te verdwalen in de eindeloze mogelijkheden die er in de big data-hype op je afkomen. In tegenstelling tot de huidige trend waarbij steeds meer data wordt verzameld, bepleiten wij dat het in sommige gevallen juist beter is om minder data te verzamelen, of liever gezegd: de juiste data, die de doelstellingen van het bedrijf ondersteunt.

Ten tweede combineren we twee vakgebieden die zich afzonderlijk hebben ontwikkeld en die vaak los van elkaar worden gehouden. Aan de ene kant de data-analyse, iets wat beschouwd kan worden als een exacte discipline die objectieve inzichten genereert. Aan de andere kant het veld van de klantbeleving, dat een fundamenteel andere aanpak kent en meer emotionele instrumenten inzet, zoals inlevingsvermogen en methodes voor het achterhalen van verborgen behoeftes. Dit wordt vaak gezien als een 'softe' discipline. Vaak beseffen senior managers niet dat de emoties van klanten ook feiten zijn, die significante impact op hun bedrijfsresultaten hebben.

We hebben ontdekt dat deze twee vakgebieden elkaar versterken. Als klantbeleving wordt gekwantificeerd, wordt die beheersbaar en wordt de impact op de bedrijfsresultaten zichtbaar. Cijfermatige analyses komen tot leven als ze worden gecombineerd met inzichten in emoties van klanten. De relatie met de klant groeit als processen en producten worden verbeterd met zowel inzichten uit data als diepgaande kennis van klantbeleving.

IN DIT BOEK LEER JE:

- waardevolle klantrelaties ontwikkelen en je bedrijf laten groeien;
- klantverloop terugdringen;
- meer klanten werven;
- een effectief datateam opzetten;
- luisteren naar klanten via data;
- de impact van KPI's (Kern Prestatie Indicatoren) op de bedrijfscultuur;
- big data inzetten zonder te verdwalen in de hype;
- data omzetten in actie;
- de positieve impact van de juiste prijsstelling;
- klanten werven voor de lange termijn;
- investeren in trouwe klanten;
- diepere behoeften van klanten ontdekken.

OPBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek is opgebouwd uit opzichzelfstaande inzichten en case-study's, omdat we begrijpen dat drukbezette lezers zich willen concentreren op wat voor hen relevant is. Het boek is opgedeeld in vijf delen:

**DEEL 1: DATA VOOR JE (EN NIET TEGEN JE)
LATEN WERKEN**

Hoewel big data veel mogelijkheden biedt, is het ook een hype, waardoor het moeilijk is om door de bomen het bos te zien. In dit eerste deel lees je hoe je een datateam opzet dat inzichten om zal zetten in resultaten, de kracht van de juiste KPI's benut en valkuilen rondom big data-projecten vermijdt.

DEEL 2: WAARDEVOLLE KLANTRELATIES ONTWIKKELEN

In dit deel lees je hoe je inzichten uit data kunt gebruiken om de juiste klanten te werven, die bereid zijn om een langetermijnrelatie aan te gaan, en hoe je deze relaties in stand kunt houden. De impact van prijsstelling, proposities en werknemers is hierbij cruciaal.

DEEL 3: RELATIES VERSTERKEN DOOR DE KLANTBELEVING TE VERBETEREN

In dit deel lees je hoe organisaties zichzelf kunnen verbeteren en inzichten kunnen verkrijgen door zich te verplaatsen in hun klanten. Ook reikt dit deel een aantal handvatten aan om organisatorische silo's te overbruggen en support van het managementteam te krijgen.

DEEL 4: ANALYTISCHE TOOLS

De concepten uit de eerste drie delen worden in dit deel aangevuld met zes analytische tools die je direct kunt toepassen. Ze worden aan de hand van casestudy's in een praktische bedrijfscontext gepresenteerd.

DEEL 5: TOOLS VOOR KLANTBELEVING

Net als in het voorgaande deel vind je hier praktische instrumenten waarmee je meer inzicht krijgt in de wensen van klanten, betere producten ontwikkelt en processen verbetert.

Je hoeft dit boek niet per se chronologisch te lezen, maar kunt ook de stukken uitkiezen die je het meest interesseren. Van begin tot eind lezen is echter aan te raden, omdat de concepten en ideeën in het boek op elkaar voortbouwen.

DEEL 1

DATA VOOR JE (EN NIET TEGEN JE) LATEN WERKEN

Big data biedt veel mogelijkheden, maar er heerst ook een enorme hype rondom dit onderwerp. In dit deel zetten we uiteen hoe je kunt vermijden dat je in het woud van mogelijkheden verdwaalt en op een effectieve manier data inzet: door doelgerichte teams te creëren, de kracht van KPI's te gebruiken en data in te zetten zonder in de valkuilen van die big data-hype te trappen.

LAAT DATATEAMS LEIDEN DOOR DE BUSINESS

Toen ik enkele jaren geleden aan de slag ging als marketingdirecteur voor NRC, vroeg de aandeelhouder op een van mijn eerste werkdagen of we het datawarehouse moesten behouden. Het datawarehouse kostte een half miljoen euro per jaar aan onderhoud, nog afgezien van de miljoenen euro's aan verzonden kosten voor ontwikkeling door het team van analisten dat er al jaren aan had gewerkt. Niemand leek echter te weten wat het datawarehouse precies opleverde.

Ik besloot in gesprek te gaan met de analist die het systeem beheerde – een zeer intelligente man met een rijke ervaring als data-analist. Ons gesprek verliep nogal moeizaam. Hij bleef me maar vertellen wat voor data er allemaal beschikbaar was, welke significante verbanden hij had gevonden en wat voor prachtige visualisaties er gegenereerd konden worden. Maar toen ik hem vroeg hoe we de data konden gebruiken, zei hij dat ik die vraag zo niet kon stellen. Dat vond ik nogal vreemd.

Dus ging ik praten met de marketeers. Zij hadden begrepen dat het datawarehouse fantastische dingen kon doen. Toch gebruikten ze het niet in hun werk, omdat ze eigenlijk niet wisten wat ze met de inzichten moesten doen. Wat was dit? Na een week besloot ik om het datawarehouse uit de lucht te halen, aangezien het alleen maar geld kostte.

Terugkijkend begrijp ik wat er toen aan de hand was, en ik zie veel organisaties die last hebben van hetzelfde probleem. Er is een klein analytisch team dat de kracht van data begrijpt. Zij krijgen een budget, sluiten zichzelf op in een kantoor met andere specialisten en een paar maanden later komen ze eruit met de mededeling dat ze iets heel cools hebben ontwikkeld, waar het bedrijf veel aan zal hebben. Maar de rest van de organisatie is te druk met de dagelijkse bezigheden, zoals producten verkopen, klanten bezoeken en marketingacties opzetten. De business heeft niet om de inzichten gevraagd en ziet het nut niet van in. Iedereen werkt al jaren op basis van de eigen ervaring en vertrouwt daarop. Ze zullen hun werkwijze en innerlijke kompas niet bij laten sturen door een paar nerds die enen en nullen met elkaar hebben verbonden en met een paar grafieken op de proppen komen.

Een aantal jaren later hebben we een nieuw datawarehouse opgezet en deze keer waren de analisten niet in de lead, maar werd het project geleid door marketeers en verkopers.

–Xavier van Leeuwe

Dit voorbeeld illustreert de klassieke kloof tussen commerciële afdelingen en IT'ers, tussen de praktijk en de analyse. Als we een stapje terug doen, zien we wat hier aan de hand is. Analisten praten graag over de architectuur van de data, de variabelen en de onderlinge verbanden. Ze focussen zich op het 'wat'. Sommige analisten gaan een stapje verder en komen dichterbij het 'waarom'. Zij genereren inzichten en zijn op zoek naar het ultieme antwoord op de vraag 'waarom gebeurt dit?'. Als ze het antwoord eenmaal hebben gevonden, zijn ze voldaan. Dat is de reden waarom veel analisten enthousiast kunnen vertellen over

wat een organisatie kan leren van data. Zij krijgen energie van de inzichten die uit data te destilleren zijn. Maar alleen leren is niet genoeg. Wij willen weten wat data kan *doen* voor het bedrijf.

GECENTRALISEERD VERSUS GEDECENTRALISEERD DATATEAM

Er zijn twee manieren om een datagedreven organisatie op te zetten. De eerste is om een gecentraliseerde data-afdeling in het leven te roepen. Dit heeft aanmerkelijke voordelen. Zo'n afdeling is erg efficiënt omdat je verschillende typen analisten kunt laten excelleren op hun eigen specialisatie: data-architectuur, databaseontwerp, rapportage, beschrijvende analyse, voorspellende analyse en visualisatie. Zo zet je de allerbeste krachten in voor elk aspect van het werk. Bovendien vermijd je discussies over het eigendom van data (afdelingen kunnen erg gehecht zijn aan hun data) en wordt er op één plek besloten over zaken als definities en technische specificaties, zodat die voor het hele bedrijf gelijk zijn.

Gecentraliseerde datateams hebben echter de neiging om wel efficiënt, maar niet effectief te zijn, door een gebrek aan connectie met de business. De communicatie (of het gebrek daaraan) met de rest van het bedrijf is de achilleshiel van elke gecentraliseerde data-afdeling. De teams, waar vaak zeer capabele mensen in zitten, staan ver af van het dagelijkse werk binnen het bedrijf. Hun inzichten worden daardoor in het gunstigste geval gezien als ongevraagd advies.

Een voorbeeld: een goede analist kan aan de hand van een voorspelmodel en een hoop data met een redelijke zuiverheid voorspellen bij welke groepen klanten de opzegkans het grootst is. Maar als er aan dit inzicht geen acties verbonden zijn om de

opzegging te voorkomen (bijvoorbeeld door proactief contact met deze klanten op te nemen), zal het inzicht nooit leiden tot een verbetering van de bedrijfsresultaten. Sommige analisten lijken te denken dat het analytische model zelf de prestaties zal verbeteren, maar dat is uiteraard een illusie. Anderen raken gefrustreerd omdat hun modellen niet omarmd worden en niet op waarde geschat worden door de business.

Een valkuil van data-analyse, in het bijzonder bij gecentraliseerde datateams, is de vertaling van inzichten naar resultaat. Analyses zijn waardeloos als je ze niet omzet in betere producten, effectievere campagnes of een betere beleving voor je klanten. Gecentraliseerde datateams kunnen heel efficiënt analyses maken, maar als er geen concrete acties aan zijn verbonden, hebben ze geen impact en zijn ze niet effectief.

Er is een andere aanpak om bedrijven meer datagedreven te laten werken. Bij NRC vonden we een aantal kundige mensen op de marketing- en salesafdelingen met een stevige analytische inslag. We vroegen hun om leiding te geven aan de datateams. Het streven naar impact op de bedrijfsresultaten is er bij hen met de paplepel ingegoten. Elke dag ontvangen ze rapporten over verkopen, financiën, conversiepercentages en andere cijfers over de resultaten van hun afdeling of het hele bedrijf. Door die achtergrond beschikken deze medewerkers over de essentiële contextuele kennis en snappen ze welke problemen het topmanagement 's nachts wakker houden.¹

Zoek een geschikte kandidaat met een sterk analytisch denkvermogen onder projectmanagers, marketeers, productontwikkelaars of verkopers. Vraag je af wat ze doen na hun werk, ga na wat ze gestudeerd hebben, en vraag waar ze energie van krijgen. Als je eenmaal de geschikte persoon gevonden hebt, waag dan de stap. Geef iemand uit de business de leiding over het data-