

# OPENBARE VERSIE



# NOOIT MEER SCHIETEN MET HAGEL

**Student**  
Rens Huisman

Hoe werken met persona's de communicatie optimaliseert en zorgt voor een betere klantbediening.



# NOOIT MEER SCHIETEN MET HAGEL

Hoe werken met persona's de communicatie optimaliseert en zorgt voor een betere klantbediening.

**Geschreven door**  
Rens Huisman

**Hogeschool Rotterdam**  
Opleiding Communicatie

**Opleidingsinstituut**  
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie

Rotterdam

Juni 2016

OPENBARE VERSIE

'Nooit meer schieten met hagel' is de afsluiting van mijn hbo-studie Communicatie. Voor deze scriptie is onderzoek gedaan naar het werken met persona's, hoe zij een organisatie helpen om een betere klantbediening te realiseren en hoe zij de communicatie optimaliseren. Deze scriptie is geschreven in de periode van februari 2016 tot en met juni 2016. De organisatie waarvoor ik deze scriptie heb geschreven wordt in deze openbare versie 'de opdrachtgever genoemd'. Andere namen van medewerkers en geïnterviewden zijn in deze versie anoniem gemaakt.

Het schrijven van deze scriptie is een ontzettend leerzame periode geweest. Ik heb de mogelijkheid gehad om mezelf te ontwikkelen en met professionals van verschillende organisaties in gesprek te gaan. Ik ben dan ook trots op het eindresultaat. Daarvoor wil ik in de eerste plaats mijn begeleider en stagebegeleider bedanken. Zij waren altijd bereid om snel hulp te bieden wanneer dat nodig was.

Hiernaast wil ik mijn directe collega's bedanken. Met hun hulp heb ik een gedegen theoretische onderbouwing en een grondig veldonderzoek kunnen waarmaken. Het veldonderzoek voor deze scriptie is gedaan door met verschillende professionals interviews te houden. Zonder hen had ik niet tot de onderzoeksresultaten kunnen komen. Dit zijn experts en ervaringsdeskundigen van ANWB, PostNL, WoonEnergie, Persona Company, Coop, PLUS, Univé en InSites Consulting.

Het schrijven van deze scriptie was een leerzaam proces. Ik heb dan ook veel plezier beleefd aan het uitvoeren van dit onderzoek. Hopelijk ervaart u hetzelfde met het lezen ervan.

Rotterdam, juni 2016

Rens Huisman

# SAMENVATTING

Een overzicht van  
deze scriptie



## **Een betere klantbediening**

De opdrachtgever heeft de wens om een betere klantbediening te realiseren. Daarvoor is de organisatie eind 2015 gestart met het project *Profielgedreven Communicatie*. De opdrachtgever wil met een indeling van gemeenschappelijke kenmerken klanten herkennen in hun behoeften en vervolgens de communicatieactiviteiten richten op de gemene deler binnen die groep, om aan hun behoeften te voldoen. De organisatie wil weten hoe dit hen helpt om een goede klantbediening te leveren en de communicatie te optimaliseren.

## **Waar vind je het antwoord?**

Om een antwoord te geven op het vraagstuk, is zowel desk- als fieldresearch gedaan. Eerst is de theorie voor dit vraagstuk ingekaderd, waarbij klantbediening en persona's de hoofdonderwerpen zijn. Vervolgens is een analyse gedaan naar de huidige situatie omtrent de communicatie bij de opdrachtgever en de ontwikkelingen op het gebied van klantbediening en persona's. Daaropvolgend is gekeken wat het bieden van een goede klantbediening oplevert, wat het werken met persona's oplevert en hoe persona's helpen in de communicatie. Daarvoor is gebruik gemaakt van bestaande literatuur en theorieën, en zijn er interviews afgenomen met verschillende professionals. Uiteindelijk is onderzocht hoe een organisatie een goede klantbediening kan inrichten en hoe men persona's goed implementeert.



### **Implementeer persona's en verbeter de communicatie**

Of persona's een organisatie helpen in de klantbediening, valt of staat met hoe persona's in een organisatie geïmplementeerd worden. Om persona's succesvol te implementeren zijn er naar aanleiding van de resultaten uit interviews verschillende succesfactoren voor implementatie te benoemen.

Als men bij de implementatie van persona's de succesfactoren volgt, kan elke afdeling in een organisatie de persona's integreren in hun werk. Zo belanden de wensen en behoeften van de klant in het dagelijks werk van de afdeling, kunnen er beslissingen worden gemaakt vanuit het perspectief van de klant (de klantgedachte) en heeft iedereen in de organisatie dezelfde klant voor ogen (eenduidigheid).

Voor de communicatie betekent dit dat er gericht kan worden gecommuniceerd, afgestemd op de wensen en behoeften van de persona's. Daardoor wordt de klantbediening vanuit communicatie relevanter en persoonlijker. En dat is precies wat de consument wil, of beter gezegd: eist.

### **Hoe ziet dit er voor de opdrachtgever uit?**

Om persona's succesvol te implementeren is het eerste advies aan de opdrachtgever om rekening te houden met de succesfactoren voor implementatie, het 3P-model. Daaropvolgend wordt geadviseerd om bij een bedrijfsbrede introductie, ervoor te zorgen dat het visueel en actief is. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor, die in het uitgebreide advies nader beschreven staan.

De afdeling Communicatie kan persona's gebruiken als meetlat voor hun communicatieactiviteiten. Om dat in te richten kan een 'Commissie Persona' worden opgezet, die ieder initiatief dat communicatie raakt een stempel van goedkeuring moet geven.

Wat betreft de procescommunicatie, kan de opdrachtgever de stap maken van massacommunicatie naar op maat gemaakte communicatie. Dat kan door de procescommunicatie af te stemmen op de gemene deler van de persona's.



# Inhoudsopgave

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Begrippenlijst</b>                                 | <b>Blz. 8</b>  |
| <b>Inleiding</b>                                      | <b>Blz. 9</b>  |
| Organisatieomschrijving                               | Blz. 9         |
| Achtergrond van het onderzoek                         | Blz. 9         |
| <b>1. Onderzoekopzet</b>                              | <b>Blz. 10</b> |
| Onderzoeksdoel  | Blz. 10        |
| Onderzoeksvraag                                       | Blz. 10        |
| Deelvragen  | Blz. 10        |
| Onderzoeksdoelgroep                                   | Blz. 10        |
| Onderzoeksvorm  | Blz. 11        |
| Onderzoekstype  | Blz. 11        |
| Onderzoeksmethoden en -technieken                     | Blz. 11        |
| Verantwoording validiteit                             | Blz. 11        |
| <b>2. Theoretisch kader</b>                           | <b>Blz. 12</b> |
| Klantbediening  | Blz. 12        |
| Persona's   | Blz. 14        |
| CEX-model   | Blz. 17        |
| <b>3. Resultaten deskresearch</b>                     | <b>Blz. 18</b> |
| Communicatie bij de opdrachtgever                     | Blz. 18        |
| Trends en ontwikkelingen in klantbediening            | Blz. 19        |
| Een goede klantbediening inrichten                    | Blz. 21        |
| Implementatie van persona's                           | Blz. 22        |
| Conclusie deskresearch                                | Blz. 23        |
| <b>4. Resultaten fieldresearch</b>                    | <b>Blz. 24</b> |
| Communicatie bij de opdrachtgever                     | Blz. 25        |
| De voordelen van persona's                            | Blz. 26        |
| De succesfactoren voor de implementatie van persona's | Blz. 28        |
| Persona's en communicatie                             | Blz. 31        |
| Conclusie fieldresearch                               | Blz. 31        |
| <b>5. Conclusie</b>                                   | <b>Blz. 32</b> |
| Eindconclusie   | Blz. 32        |
| Beantwoording deelvragen                              | Blz. 33        |
| <b>6. Aanbevelingen</b>                               | <b>Blz. 35</b> |
| Implementeer persona's volgens het 3P-model           | Blz. 35        |
| Actieve en visuele introductie                        | Blz. 35        |
| Persona's als meetlat: Commissie Persona              | Blz. 36        |
| Vul procescommunicatie in met gemene deler            | Blz. 36        |
| Voorbeeld voor communicatie met persona               | Blz. 37        |
| Meet de verbetering van de communicatie in een KPI    | Blz. 37        |
| <b>Literatuurlijst</b>                                | <b>Blz. 38</b> |

# Begrippenlijst

## Verklarende begrippen en definities

In dit onderzoek komen verschillende begrippen regelmatig terug. Deze begrippen vragen uitleg, zodat het voor de lezer duidelijk is wat er met de begrippen wordt bedoeld.

| Begrip              | Definitie   |
|---------------------|---|
| Klantbediening      | De manier waarop een klant bediend wordt.   |
| Klantbeleving       | Datgene wat een klant ervaart naar aanleiding van de manier waarop een klant bediend wordt.   |
| Customer experience | De optelsom van klantbediening en klantbeleving.  |
| Persona             | Een persona is een model van een type persoon, een archetype. Het representeert een groep klanten en brengt gemeenschappelijke kenmerken samen onder één naam, waardoor je inzicht krijgt in wie je klanten zijn. |
| Implementatie       | Implementatie is een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of verandering. Dit met als doel dat deze geïntegreerd is in het beroepsmatige handelen van een organisatie.                     |
| Persoonlijk         | Iets dat betrekking heeft op een bepaald persoon.   |
| Relevant            | Relevant is datgene wat van betekenis is in een bepaalde situatie. Wat relevant is kan per persoon verschillen.   |
| Massacommunicatie   | Het in veelvoud verzenden van communicatie-uitingen zonder dat daarbij rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van de ontvanger. Elke ontvanger krijgt dezelfde informatie.                            |
| Procescommunicatie  | Alle communicatie-uitingen die vanuit een bepaald proces, al dan niet automatisch, worden verstuurd.  |





*De opdrachtgever heeft de wens om een betere klantbediening te realiseren.*

### Organisatieomschrijving

De opdrachtgever is een verzekeraar en vermogensbeheerder. Met ruim 5 miljoen particuliere en zakelijke klanten behoort de opdrachtgever tot een toonaangevende financiële dienstverlener in Nederland. Zij biedt een uitgebreid assortiment van producten en diensten op het gebied van pensioenen, verzekeren, beleggen en bankieren. Het bedrijfsonderdeel waarvoor deze scriptie is geschreven gaat de pensioenen aan.

### Achtergrond van het onderzoek

De opdrachtgever heeft de wens om een betere klantbediening te realiseren. Daarvoor is de organisatie eind 2015 gestart met het project *Profielgedreven Communicatie*. De opdrachtgever wil met een indeling van gemeenschappelijke kenmerken klanten herkennen in hun behoeften en vervolgens de marketing- en communicatieactiviteiten richten op de gemene deler binnen die groep, om aan hun behoeften te voldoen. De opdrachtgever heeft hierbij verschillende doelen. De organisatie wil:

- in contact komen met de klant;
- zodat klanten beter geholpen kunnen worden;
- om zo een klantrelatie op te bouwen.

De organisatie wil dat het succesvol doorlopen van deze fasen uiteindelijk tot meer verkoop leidt. Dit is niet als doel ondergebracht, omdat de organisatie niet rechtstreeks aan deelnemers in een pensioenregeling verkoopt. Meer verkoop moet volgen doordat deelnemers in een pensioenregeling een dergelijk

goede klantbediening ervaren, dat zij de opdrachtgever overwegen voor andere producten.

### Klantbediening en persona's

De twee hoofdonderwerpen van dit onderzoek zijn klantbediening en persona's. Klantbediening omdat het project zich richt op het beter van dienst zijn van de klant. Persona's omdat de opdrachtgever met een indeling van gemeenschappelijke kenmerken klanten wil herkennen in hun behoeften en daarnaar wil werken.

In deze scriptie wordt onderzocht hoe een organisatie een betere klantbediening kan leveren met persona's. Communicatie is een onderdeel van de klantbediening die een organisatie levert. Het advies dat uit dit onderzoek volgt beschrijft hoe de communicatie geoptimaliseerd kan worden met de persona's.



### Wie is de klant?

Als er in deze scriptie gesproken wordt over de klant, dan wordt hier de deelnemer in een pensioenregeling bij de opdrachtgever bedoeld.

# 1 Onderzoeksopzet

## De aanpak van dit onderzoek



*Hoe helpen persona's de opdrachtgever om een goede klantbediening te leveren en de communicatie te optimaliseren?*

### 1.1 Onderzoeksdoel

De opdrachtgever weet voor 16 juni 2016 hoe persona's helpen om een goede klantbediening te leveren, hoe een goede klantbediening met persona's in de organisatie geïmplementeerd wordt en hoe de communicatie geoptimaliseerd kan worden.

### 1.2 Onderzoeksvraag

Aanvullend op het doel is de onderzoeksvraag als volgt opgezet.

*Hoe helpen persona's de opdrachtgever om een goede klantbediening te leveren en de communicatie te optimaliseren?*

### 1.3 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, is deze opgedeeld in deelvragen. De antwoorden op alle deelvragen geven uiteindelijk antwoord op de onderzoeksvraag.

- Wat houdt een goede klantbediening in?
- Wat houdt het werken met persona's in?
- Welke ontwikkelingen spelen er omtrent klantbediening en persona's?
- Hoe ziet de communicatie er nu uit bij de opdrachtgever?
- Wat levert een goede klantbediening op?
- Wat levert het werken met persona's op?
- Hoe richt je een goede klantbediening in binnen een organisatie?
- Hoe implementeer je persona's in een organisatie?
- Hoe helpen persona's in de communicatie?

### 1.4 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep voor dit onderzoek bestaat uit medewerkers van de opdrachtgever en ervaringsdeskundigen en experts op het gebied van het werken met persona's.

#### Ervaringsdeskundigen en experts

Er wordt met ervaringsdeskundigen gesproken om erachter te komen hoe het werken met persona's hun heeft geholpen om een betere klantbediening te leveren en hoe het hen helpt in de communicatie. Daarnaast wordt gevraagd naar het implementatietraject om erachter te komen waar men op moet letten bij het invoeren van het werken met persona's.

De experts worden in dit onderzoek meegenomen omdat zij vanuit hun positie verschillende organisaties advies geven over, en begeleiden bij, het invoeren van de persona's. Hen wordt gevraagd naar hun ervaringen met het invoeren van persona's en waar daarbij rekening mee gehouden moet worden. Daarnaast wordt hen gevraagd hoe zij bij verschillende organisaties zien hoe persona's in relatie staan tot de klantbediening.

#### Medewerkers

Om een goed beeld te krijgen van de bedoelingen van het project profielgedreven communicatie worden er met verschillende medewerkers interviews gehouden. Deze interviews worden ook gehouden om inzicht te krijgen in de huidige situatie omtrent communicatie bij de opdrachtgever.

### 1.5 Onderzoeksvorm

Om tot een gedegen advies te komen wordt zowel desk- als fieldresearch uitgevoerd. Deskresearch bestaat uit literatuuronderzoek om meer informatie te vinden over klantbediening en persona's. Er wordt naar bestaand onderzoek gezocht over klantbediening en persona's en hoe dat in relatie staat tot communicatie. Daarnaast wordt gekeken naar wat een goede klantbediening een organisatie kan opleveren. Voor de deskresearch wordt gebruik gemaakt van bestaand onderzoek in de vorm wetenschappelijke onderzoeken, artikelen, whitepapers en webinars.

Aanvullend op de deskresearch wordt kwalitatief onderzoek gedaan om tot de noodzakelijke diepgaande informatie te komen. Dit wordt gedaan in de vorm van diepte-interviews. Door interviews te houden is het mogelijk om erachter te komen hoe een optimale klantbediening op basis van persona's in een organisatie geïmplementeerd kan worden. Hiervoor worden professionals van verschillende organisaties geïnterviewd. Zij hebben allen ervaring met het werken met persona's en/of de implementatie ervan in één of meerdere organisaties.

### 1.6 Onderzoekstype

Dit onderzoek voor de opdrachtgever is een kwalitatief verkennend onderzoek. Voorafgaand aan dit onderzoek is nog niet bekend welke resultaten gevonden worden of welke kant het onderzoek op gaat. Het onderzoek wordt gebruikt om het onderzoeksgebied 'klantbediening' en 'persona's te onderzoeken en daarbij samenhangen te ontdekken en te beschrijven.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek wordt aan de opdrachtgever een advies gegeven.

### 1.7 Onderzoeksmethoden en -technieken

Kwalitatief onderzoek wordt gedaan om achter informatie te komen over wat er leeft bij de beschreven onderzoeksdoelgroep en waarom zij met persona's werken. Voor dit onderzoek worden face-to-face interviews en telefonische interviews uitgevoerd. Zo kunnen antwoorden worden gegeven op de 'hoe' en 'waarom' vraag, in dit geval de onderzoeksvraag.

Door interviews te houden kan informatie worden verkregen over achterliggende motivaties, meningen en behoeften. Ook kan tijdens deze interviews doorgevraagd worden op antwoorden.

### 1.8 Verantwoording validiteit

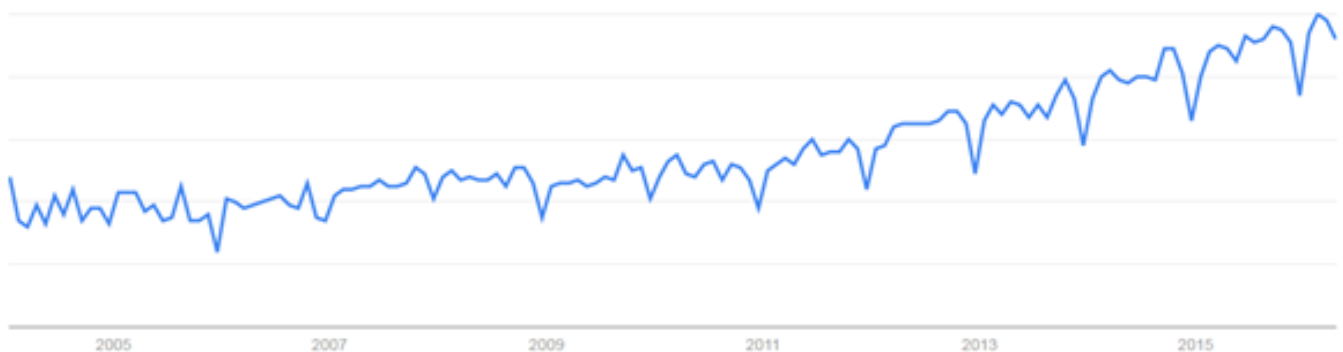
Bij validiteit gaat het erom dat er gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten. In kwalitatief onderzoek wordt meestal niet over validiteit gesproken, maar wordt de voorkeur gegeven aan het begrip geldigheid (Baarda, 2009). De kwalitatieve onderzoeker speelt hierbij een rol van belang. Bij kwalitatief onderzoek speelt namelijk het gevaar van subjectiviteit, de mate waarin vanuit een persoonlijk oordeel of zienswijze wordt geoordeeld. Om de geldigheid van de resultaten te vergroten, wordt gebruik gemaakt van het principe *triangulatie*: het bekijken van een punt vanuit verschillende perspectieven.

De geldigheid van het onderzoek wordt in dit onderzoek vergroot door de interviews te houden met professionals van verschillende organisaties. Om erachter te komen hoe het werken met persona's bijdraagt aan het beter kunnen bedienen van klanten wordt er gesproken vanuit het perspectief van ANWB, PostNL, Persona Company, WoonEnergie, PLUS Supermarkten, Coop, Univé en InSites Consulting. Dit zijn organisaties die van elkaar verschillen qua branche, dienstverlening en grootte.

## 2 Theoretisch kader

### Klantbediening, klantbeleving, persona's en communicatie

Dit hoofdstuk kadert de theorieën, begrippen en modellen in die dit vraagstuk raken. Er wordt eerst beschreven wat klantbediening inhoudt en waarom dat in relatie staat tot klantbeleving. Hier worden verschillende definities toegekend en wordt de samenhang met communicatie beschreven. In de tweede paragraaf wordt beschreven wat de literatuur zegt over persona's en welke kenmerken persona's nodig hebben om er goed mee te kunnen werken. Ten slotte komt het CEX-model aan bod, een zelf opgezet model om te komen tot goede klantbediening en klantbeleving.



Figuur 1: Interesse in de loop der tijd in Customer Experience (Google Trends)

#### 2.1 Klantbediening

Bedienen: door te dienen helpen, aldus de *Van Dale*. De manier waarop een organisatie haar klanten bedient, wordt omschreven als de klantbediening. Hoe die klant wordt bediend bepaalt welke beleving een klant ervaart, de zogenoemde klantbeleving. Klantbediening en klantbeleving zijn daarom met elkaar verweven. De Engelse term *customer experience* betekent letterlijk een klantervaring, of klantbeleving. Echter, in verschillende definities wordt customer experience beschreven als een ervaring die een klant heeft, als gevolg van een actie van een organisatie: de klantbediening.

#### Onderscheid op klantbediening

In 1998 publiceerde Joseph Pine en James Gilmore het artikel *Welcome to the Experience Economy*. Daarmee brachten ze de beweging in gang dat onderscheid niet alleen meer om producten of diensten gaat, maar om de manier waarop je als organisatie je klant bedient. Sindsdien heeft de term customer experience een boost gekregen (zie *figuur 1*) en zijn er boekenkasten vol geschreven over hoe organisaties een invulling kunnen geven aan de klantbediening.

#### Beleving

In de zoektocht naar hoe de klantbediening ingevuld kon worden, werd meer onderzoek gedaan naar wat een beleving veroorzaakt. Vanuit de psychologie kreeg de term beleving een definitie. In *Een nieuwe kijk op de experience economy* benoemen Boswijk, Thijssen en Peelen een beleving als volgt.

*“Een onmiddellijke, relatief geïsoleerde gebeurtenis met een complex aan emoties die indruk maken en een bepaalde waarde vertegenwoordigen voor het individu binnen de context van een specifieke situatie.”*

*(Boswijk, Thijssen, & Peelen, 2005)*

Met deze definitie sluiten ze aan bij wat Nico Frijda in 1986 al beschreef. In *The emotions* gaf hij het verband aan tussen zintuiglijke waarnemingen en emoties. Een beleving komt tot stand vanuit een emotie die ontstaat bij een zintuiglijke waarneming (*Frijda, 1986*). *Figuur 2* laat het proces van zintuiglijke waarneming tot beleving zien, en dat het proces daarna verder gaat tot een ervaring en het geven van betekenis, of 'zin' geeft.

Zintuiglijke  
waarneming

Emotie

Beleven

Ervaren

Zin  
geven

Figuur 2: Het ervaringsproces  
Boswijk, Thijssen en Peelen (2005)

### Klantbediening voor een klantbeleving

In het artikel *Understanding Customer Experience* (Meyer & Schwager, 2007) wordt de brug van het invullen van de klantbediening naar het creëren van een klantbeleving gemaakt.

*Customer experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company's products, services, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth.*

(Meyer & Schwager, 2007)

Meyer en Schwager stellen hiermee dat een klantbeleving komt vanuit een klantbediening die bestaat uit direct of indirect contact met een organisatie. Vanuit de emotie die een klant van dat contact krijgt volgt een bepaalde beleving. In de definitie van Meyer en Schwager geven zij voorbeelden over de manier waarop dat directe of indirecte contact is ingevuld. Direct contact kan een aankoop van een product of dienst zijn, en komt vaak vanuit het initiatief van de klant. Indirect contact ontstaat vaak vanuit ongeplande ontmoetingen tussen organisatie en klant. Denk bijvoorbeeld aan mond-tot-mond reclame, reviews of nieuwsberichten.

### Meer dan alleen communicatie

Dit brengt een interessant punt ter sprake. Namelijk dat een klantbeleving vanuit verschillende oorzaken kan ontstaan. Een succesvol merk kan een goede klantbeleving bieden door een goede waardepropositie in te bedden in alles wat zij een klant aanbieden, en hoe zij dat een klant aanbieden: de klantbediening.

Meyer en Schwager benoemen dan ook dat een goede bediening niet alleen vanuit marketing of sales komt. Elke functie in een organisatie speelt een rol bij de manier waarop je de klant bedient, en hoe dat voor een bepaalde beleving zorgt. De manier waarop je als hele organisatie de klant bedient, bepaalt de klantbeleving.

Aanvullend op deze kennis vanuit Meyer en Schwager, beschrijft Pascal Spelier in zijn artikel *Hoe kunnen we de customer experience echt verbeteren (deel 1)* treffend waarom een samenwerking binnen de gehele organisatie nodig is om een goede klantbediening op te zetten, en voor een goede klantbeleving te zorgen.

*Het echt verbeteren van de customer experience begint met het doorbreken van de muren tussen de traditionele afdelingen. Deze muren beperken ondernemingen momenteel in het creëren van een goede customer experience vanuit het oogpunt van de klant.*

(Spelier, 2013)

### Klantbediening en communicatie

In de bediening naar de klant speelt communicatie ook een rol van betekenis. Het basismodel voor communicatie werd klassiek geleerd als zender, boodschap en ontvanger. Zo goed mogelijk de boodschap zenden was feitelijk de functie van de communicatieprofessional. Tegenwoordig speelt de klant een grotere rol in het werkveld, en communicatie een andere rol in de organisatie. Men ziet de rol van de communicatieprofessional verschuiven naar het coachen van collega's op het gebied van communicatie en strategische advisering ten behoeve van organisatiedoelstellingen (*DirectResearch & Logeion, 2014*). Iedereen communiceert, en de klant ook. Daarin functioneert de afdeling Communicatie dus als hulp bij het communiceren vanuit de organisatie. Hier drukt de afdeling Communicatie wel een groot stempel op de klantbediening, omdat zij beslissen over de invulling van de communicatiemiddelen.



*Een klantbeleving kan vanuit  
verschillende oorzaken ontstaan.*



*Pas als een organisatie de subjectieve ervaringen van klanten in kaart heeft is het leveren van een goede klantbediening een mogelijkheid.*

## 2.2 Persona's

Pas als een organisatie de subjectieve ervaringen van klanten in kaart heeft en weet waardoor ze gevormd worden is het leveren van een goede klantbediening, en daardoor een kans op een goede klantbeleving, een mogelijkheid, stellen Meyer en Schwager. Die subjectieve ervaringen van klanten zijn bijvoorbeeld gedachten, emoties of de gemoedstoestand die een product of dienst bij een klant veroorzaakt. Een manier om die subjectieve ervaringen van klanten in kaart te brengen, is met het creëren van persona's.

*Personas are fictional, detailed archetypal characters that represent distinct groupings of behaviours, goals and motivations observed and identified during the research phase.*

*(Cooper, 1998)*

In hetzelfde jaar dat *Welcome to the Experience Economy* uitgebracht werd, maakte het grote publiek kennis met het begrip persona. In *The Inmates Are Running The Asylum* schreef Alan Cooper hoe je door met een denkbeeldige gebruiker, oftewel persona, te werken, betere producten kan ontwikkelen doordat je je ontwerp direct aanpast naar de gebruiker. Het werken met persona's was destijds dan ook vooral iets wat in de IT-wereld werd gebruikt. Tegenwoordig zijn persona's ook binnen marketing en communicatie een bekend begrip.

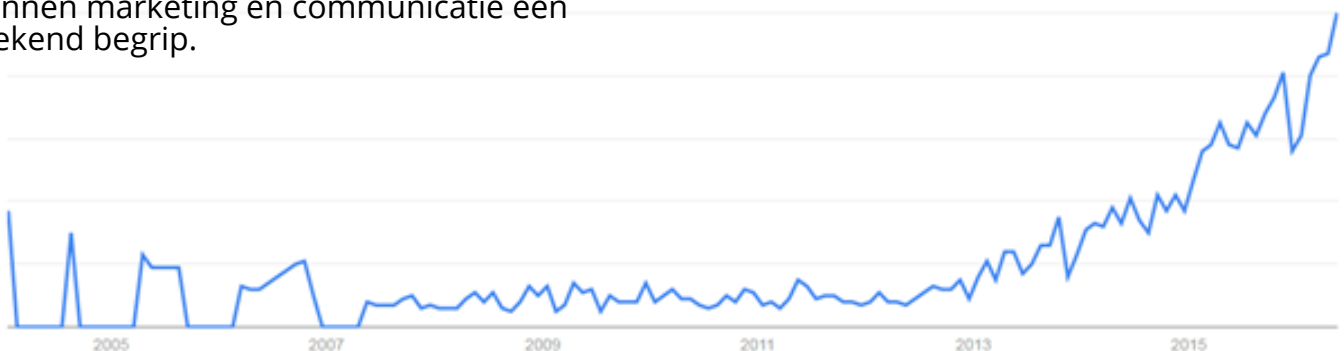
Tony Zambito, een andere autoriteit op het gebied van persona's, stelde in 2002 een definitie op, die sindsdien een kleine aanvulling heeft gekregen, maar er nog steeds toe doet.

*(Buyer) personas are research-based archetypal (modeled) representations of who buyers are, what they are trying to accomplish, what goals drive their behavior, how they think, how they buy, and why they make buying decisions. Today, I now include where they buy as well as when buyers decide to buy.*

*(Zambito, Tony)*

In deze definitie van Tony Zambito komen ook de subjectieve ervaringen van de klanten weer terug: 'what goals drive their behavior, how they think, how they buy, and why they make buying decisions'.

*Figuur 3* laat de stijgende interesse in persona's zien vanaf 2005.



Figuur 3: Interesse in de term 'buyer persona' in de loop der tijd (Google Trends)

Figuur 4: VARIED Persona Checklist  
Cowan (2013)

*Vivid*

Als je een persona aan collega's laat zien, krijgen ze dan het gevoel dat ze de persona kennen? Kunnen ze een vraag zoals 'Wat is de laatste film die deze persona zag?' beantwoorden met aannemelijke antwoorden?

*Actionable*

Persona's moeten actiegericht zijn. Goede persona's moeten je informeren hoe je je producten of diensten kan verbeteren, of beter kan verkopen.

*Real*

Goede persona's verzijn je niet, maar baseer je op observatieonderzoek. Ook wanneer er over gerapporteerd wordt, gebruik je echte foto's, quotes of verhalen om ze tot leven te brengen.

*Identifiable*

Zorg ervoor dat je persona's kan identificeren. Welke attributen of soorten gedrag kenmerken je persona's? Op welke plaatsen kan je ze vinden, en via welke kanalen bereiken? Waar herken je je persona's aan als je ze ziet?

*Exact*

Als je persona's niet nauwkeurig en kenmerkend zijn, kun je er geen nuttige acties op uitvoeren. Zorg ervoor dat ze niet te generaliserend zijn en alleen typische socio-demografische informatie bevatten, zoals leeftijd of geslacht.

*Detailed*

Mensen zitten ingewikkeld in elkaar, en dat is bij goede persona's ook zo. Daarom moeten ze gedetailleerd beschreven worden. Daarbij gaat het niet om hoeveel woorden je ervoor gebruikt, maar om de kwaliteit van je beschrijving.

### Beschrijving van een persona

Een persona is dus een model van een type persoon, een archetype, opgemaakt vanuit klantinzichten. Het representeert een groep mensen en brengt gemeenschappelijke kenmerken van ze samen onder één naam, waardoor je inzicht krijgt in wie zij zijn. Een persona draagt vaak een naam, krijgt een gezicht en heeft waarden, emoties en voorkeuren. Goede persona's vertellen daarom een verhaal. Een verhaal dat een specifieke doelgroep representeert.

Om tot goede persona's te komen, is er de *VARIED Persona Checklist* (Cowan, 2013). VARIED staat voor Vivid, Actionable, Real, Identifiable, Exact en Detailed. Zie *figuur 4*.

### Segmentatie en klantprofielen

Klantsegmentatie is het proces waarin op basis van één of meer kenmerken homogene groepen klanten, of segmenten, worden vastgesteld en klanten aan deze segmenten worden toegewezen (*Graydon*). Zo komt men tot klantprofielen. Het is bij segmentatie van belang om te komen tot klantprofielen waarin behoeften of gedrag wordt laten zien, omdat dat de subjectieve ervaringen zijn waar een organisatie op in kan spelen.



*De interesse in ijkpersonen is de laatste jaren sterk afgenomen, in tegenstelling tot persona's.*

### Persona's, ijkpersonen en communicatie

In de communicatie kent men het begrip persona al langer, al dan niet als ijkpersoon. Het begrip ijkpersoon stamt uit de media- en communicatiewereld en is ontwikkeld door Rob van Vuure. Hij geeft een ijkpersoon de volgende definitie.

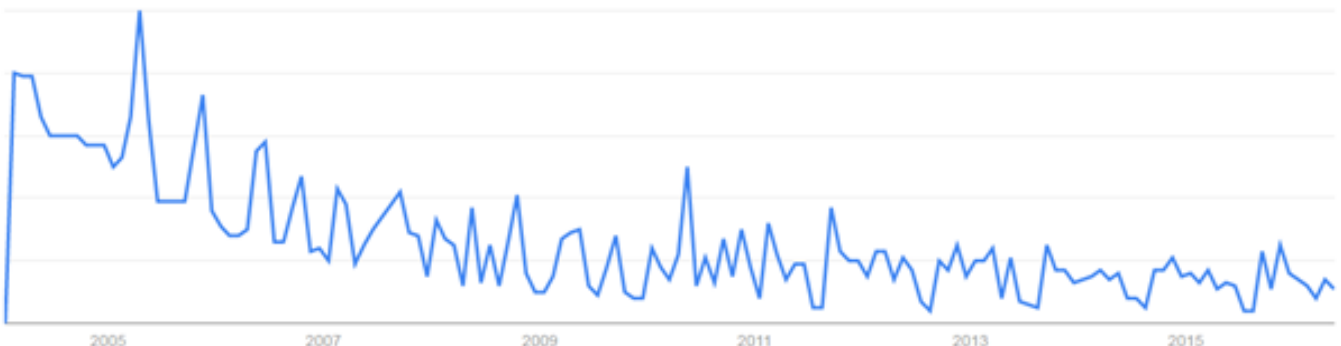
*Een ijkpersoon wordt beschreven met naam, leefwijze en interesses om mediabouwers toe te laten een inschatting te maken of een onderwerp of invalshoek past bij de doelgroep.*

Een ijkpersoon wordt gezien als handig hulpmiddel in de communicatie om alle uitingen op aan te passen. Zo wordt de doelgroep optimaal aangesproken. Maar zoals *figuur 5* laat zien is de interesse in ijkpersonen de laatste jaren sterk afgenomen. Dit in tegenstelling tot persona's, die een sterke toename in interesse zien de afgelopen jaren, zoals in *figuur 3* is te zien.

### Is er een verschil?

Waar ijkpersonen beschreven worden om de invalshoek bij het communiceren aan te passen aan de leefwijze en interesses van de doelgroep, gaan persona's dieper in op de behoeften en het gedrag van de doelgroep. Daarbij kunnen ijkpersonen op twee manieren geïnterpreteerd worden: als de ideale klant of als afspiegeling van de doelgroep. Daardoor kan het onduidelijk zijn waarvoor ze precies dienen. Persona's kunnen op één manier geïnterpreteerd worden: als verbeelding van een klantgroep op basis van behoeften en gedrag.

Misschien is de reden van verloop in interesse toe te wijzen aan het feit dat persona's voor verschillende functies in een organisatie van belang kunnen zijn, en ijkpersonen zich alleen voor communicatie dienen. Bovendien lijkt het doel om met persona's te werken duidelijker, omdat die op één manier ingezet kunnen worden.



Figuur 5: Interesse in de term 'ijkpersoon' in de loop der tijd (Google Trends)



### 2.3 CEX-model

Zoals Meyer en Schwager benoemen, ontstaat een klantbeleving vanuit verschillende oorzaken. Er is dan ook niet één formule die garant staat voor een goede klantbeleving. En er zijn dus verschillende mogelijkheden om als organisatie je klant te bedienen. Echter, er is wel een model te maken waarmee men bij een goede invulling kan komen tot een goede klantbeleving en klantbediening. Dit is het *CEX-model* (Customer EXperience). Het CEX-model (zie *figuur 6*) is opgemaakt vanuit verschillende theorieën en onderzoeken, en bevat drie fases: Inzicht, Bediening en Beleving. Het CEX-model helpt om eerst de klant te leren kennen, zodat je die optimaal kunt bedienen en daarmee een goede klantbeleving kan realiseren.

#### Inzicht

De eerste stap is om inzicht te krijgen in de klant. Dat doe je door met onderzoek eerst te identificeren wie je klanten zijn en vervolgens te differentiëren, om erachter te komen wat hun behoeften zijn. Het werken met persona's speelt hier dus een grote rol. Zoals gezegd zijn persona's een manier om de subjectieve ervaringen van klanten in kaart te brengen. Het identificeren van de klant betekent dus dat je eerst onderzoek doet naar de subjectieve ervaringen van klanten. Daarna stel je verschillende segmenten vast op basis van het onderzoek naar de klantinzichten: differentiëren. Als er verschillende segmenten staan, ga je met de klanten binnen elk segment in dialoog. Dat doe je om de segmenten aan te scherpen, en te checken of de segmenten die je hebt vastgesteld kloppen. Wanneer er significante verschillen zijn per segment, verbeeld je die tot persona's en pas je daarop je diensten aan.

#### Bediening

Zoals gezegd bedient een organisatie haar klanten niet vanuit slechts één deel van de

organisatie. Om een goede klantbediening te leveren, moet daarom elk onderdeel van de organisatie werken met dezelfde inzichten van de klant. Zo worden bijvoorbeeld marketingactiviteiten richting de klant opgesteld op basis van klantinzichten, communicatiemiddelen worden op die manier ingevuld en diensten worden aanvullend op de producten aangepast. Dit geldt verder voor elk onderdeel van een organisatie.

#### Beleving

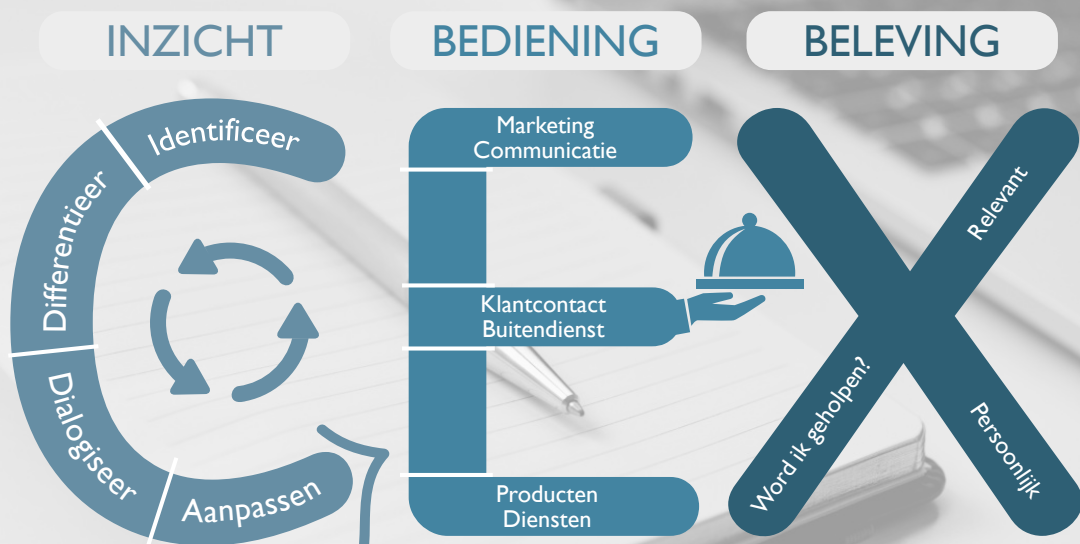
Door de klantbediening vanuit de hele organisatie op te stellen vanuit de klantinzichten, creëer je bij de klant een bepaalde beleving. Om uiteindelijk te toetsen of de klantbediening die je vanuit de klantinzichten biedt goed is, toets je de klantbeleving op drie punten:

- Is de manier waarop de klant wordt bediend relevant voor de klant?
- Is de manier waarop de klant wordt bediend persoonlijk voor de klant?
- Wordt de klant verder geholpen met de manier waarop de klant wordt bediend?

Een communicatiemiddel dat is opgezet vanuit klantinzichten kan voor een klant relevant zijn, maar hoeft een klant niet per se verder te helpen. Daarnaast geldt ook: de manier waarop je de klant bedient kan wel relevant zijn, als de klant niet het gevoel heeft dat het voor hem persoonlijk is, creëer je misschien niet de juiste klantbeleving. Een goede klantbeleving kan alleen ontstaan wanneer op alle drie de vragen met 'ja' wordt geantwoord.

Je kan dus pas spreken van een goede klantbediening, als er een goede klantbeleving is. 'Goed' hangt hier af van wat de klant ervan vindt, niet wat de organisatie kwalificeert als 'goed'. Andersom kun je dus ook redeneren dat bij een goede klantbeleving, je je klanten goed bedient.

Figuur 6:  
CEX-model



# 3 Resultaten deskresearch

## Communicatie bij de opdrachtgever, trends, klantbediening en implementatie

### Onderzoeksverantwoording

Met deskresearch wordt verkennend onderzoek gedaan om resultaten en ontwikkelingen te beschrijven op basis van beschikbare informatie. Voor de deskresearch in dit onderzoek is gebruik gemaakt van artikelen, onderzoeken en webinars. De informatie vanuit de onderzoeken komen zowel vanuit externe bronnen als onderzoeken die door de opdrachtgever zijn uitgevoerd.

### Indeling van het hoofdstuk

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten die zijn gevonden met deskresearch. Het hoofdstuk is onderverdeeld in vier paragrafen. Er wordt eerst gekeken naar hoe de communicatie bij de opdrachtgever op dit moment wordt ingevuld, op basis van wat er in onderzoeken en rapporten over wordt geschreven. De tweede paragraaf laat de ontwikkelingen zien die spelen rondom het onderwerp klantbediening, en waarom er momenteel zo'n belangstelling voor is. Vervolgens laat de derde paragraaf zien hoe je een goede klantbediening inricht in een organisatie en beschrijft de vierde paragraaf hoe men persona's in een organisatie implementeert. Dit hoofdstuk sluit af met een korte conclusie.

### 3.1 Communicatie bij de opdrachtgever

#### Lage score CC DNA

De opdrachtgever presteert niet goed op het gebied van klantbediening. In de resultaten van het laatste *Customer Centric DNA onderzoek* (CC DNA) eindigt de opdrachtgever op plek 15 van de 17 deelnemers. Dit zijn cijfers van de organisatie in het algemeen, niet specifiek voor Pensioen. Maar omdat Pensioen wel een onderdeel van de totale organisatie is, is het wel van belang om te noemen. Niet in de laatste plaats omdat zoals eerder aangegeven, een klantbeleving ontstaat vanuit direct of indirect contact met een organisatie, en je de klantbediening niet slechts vanuit één onderdeel van een organisatie levert. Klanten zien de opdrachtgever als één organisatie.

#### Massacommunicatie naar de klant

De procescommunicatie bij de opdrachtgever ziet er nu voor elke klant hetzelfde uit. Alle klanten krijgen bijvoorbeeld hetzelfde Uniform Pensioenoverzicht (UPO) of dezelfde brief waarin staat welke gevolgen een nieuwe baan voor zijn of haar pensioen heeft. Deze procescommunicatie is niet aangepast aan de wensen en behoeften van de klant.

#### 'We moeten relevanter en persoonlijker worden'

Dat waren de woorden van de CEO Nederland van de opdrachtgever, eind 2015. Volgens hem moet de opdrachtgever relevanter en persoonlijker worden.

#### De rol van de afdeling Communicatie

Bij het beeld van de huidige communicatie bij de opdrachtgever, is het van belang om de rol van de afdeling Communicatie te benoemen. Dat is van belang om een beeld te krijgen van wat er ten grondslag ligt aan de huidige situatie en wat de visie is voor de communicatie. De afdeling Communicatie beschrijft hun rol binnen de organisatie in een zogenoemde 'Why', zie het kader bovenaan op de volgende pagina.



## WHY

*We helpen de organisatie communiceren. Hoe kijk je van buiten naar binnen, vertaal je de wat naar het hoe? We nemen collega's mee en helpen hen dagelijks invulling te geven aan onze waarden en de brandkey in*

*de communicatie met onze externe stakeholders en publiek. We helpen de organisatie betekenis te geven aan onze ambitie. De strategische prio's en uitgangspunten zijn het fundament voor alles wat wij doen.*

*Deze 'why' beschrijft dat de opdrachtgever wel persoonlijk en relevant wil communiceren, in lijn met de doelen van de organisatie.*

### Lage score tevredenheid communicatie naar werkgevers

Op het gebied van tevredenheid en NPS omtrent de communicatie naar werkgevers scoort de opdrachtgever lager dan de door de organisatie zelf gestelde benchmark (*eigen onderzoek van de opdrachtgever*). De benchmark wordt in dit geval gevormd door de concurrenten. De waardering voor de communicatie door werkgevers ligt op bijna elk onderdeel lager dan de benchmark.

In dit onderzoek zijn verschillende aspecten van communicatie gemeten. Dit zijn onder andere: duidelijkheid van de communicatie en juistheid van geboden overzichten. Denk hierbij aan communicatiemiddelen zoals het Uniform Pensioenoverzicht, polissen, brieven, de website of brochures.

Deze informatie is van belang omdat het een beeld geeft van hoe de organisatie nu communiceert en hoe dat gewaardeerd wordt. De communicatie naar deelnemers is niet gemeten.

### 3.2 Trends en ontwikkelingen in klantbediening

Communicatie was bij organisaties ooit een *one size fits all-strategie* (massacommunicatie). Tegenwoordig staat het vizier steeds meer gericht op persoonlijke en relevante communicatie: communicatie dat is aangepast aan de wensen en behoeften van de ontvanger. Waar massacommunicatie het ene uiterste is waarbij alle communicatie voor iedere ontvanger hetzelfde is, is het andere uiterste één-op-ééncommunicatie. Daar wordt de klantbediening aangepast naar één specifiek persoon. Maar niet alleen binnen het vakgebied communicatie is klantbediening een thema dat speelt. De manier waarop de opdrachtgever haar klanten moet bedienen wordt zelfs vanuit de overheid besproken.

#### Wet pensioencommunicatie: de klant centraal is een vereiste

De pensioenmarkt is volop in beweging, mede door nieuwe wetgevingen vanuit de overheid. Eén van de meest recente ontwikkelingen is de Wet pensioencommunicatie. Die wet is ontwikkeld om ervoor te zorgen dat verzekeraars de communicatie richting pensioendeelnemers verbeteren. Met de Wet pensioencommunicatie moet onduidelijkheid bij deelnemers in een pensioenregeling weggenomen worden en de informatieverstrekking over pensioenen verbeteren.

*Met dit voorstel wordt het perspectief van de deelnemer centraal gesteld. Meer dan nu het geval is wordt aangesloten bij de informatiebehoeften en de kenmerken van de deelnemer, bijvoorbeeld door ander taalgebruik.*

*(Wet pensioencommunicatie)*



*“Consumenten hebben genoeg van de hoeveelheid irrelevante en onpersoonlijke communicatie die bedrijven en dienstverleners versturen. Niet eerder waren er zoveel mogelijkheden om direct en persoonlijk te communiceren met een klant, maar dat geldt ook voor het gemak waarmee mensen worden gespamd.”*

*(Coleman Parks Research, 2016)*

## Verzekeraars kunnen een toename zien van 303 miljoen euro bij verbetering van de klantbediening.

### **Pensioencommunicatie op maat**

In navolging van de wettelijke ontwikkelingen, en met name de Wet pensioencommunicatie, is door Brunel een rapport opgesteld met mogelijke denkrichtingen voor communicatie. In het rapport *Where legislation meets customization* wordt onder andere de denkrichting ‘Communicatie op maat’ aangedragen voor de communicatie (Brunel, 2014). Bij het advies voor ‘Communicatie op maat’ is het uitgangspunt dat het deelnemersbestand in meerdere segmenten wordt opgedeeld en zo vervolgens communicatie per deelsegment wordt uitgevoerd. Daardoor kan communicatie veel meer op maat worden geleverd.

### **Behoeftte aan benadering op maat**

Uit onderzoek van Everest naar hoe consumenten de dienstverlening van financiële instellingen ervaren, blijkt dat 30,6% van de consumenten niet het gevoel heeft dat zijn huidige financiële instelling hem centraal stelt. Daarnaast heeft 63,9% van de consumenten tijdens de oriëntatie voor financiële producten niet het gevoel dat de informatie waarop zij hun keuze baseerden voor hen persoonlijk en relevant was (Everest, 2015).

Maar klanten vragen wel om een benadering op maat. Op 15 december 2015 bericht AMweb naar aanleiding van onderzoek van Virtual Affairs dat ‘verzekeraars consumenten allemaal op dezelfde manier benaderen terwijl de consument juist behoefte heeft aan een benadering op maat’. Ook andere onderzoeken tonen aan dat hier bij klanten steeds meer behoefte aan is, en dat het zelfs tot frustraties leidt. Uit het rapport *Communicatie Crackdown* (Coleman Parks Research, 2016) blijkt zelfs dat 86% van de Nederlanders bereid is om actie te ondernemen tegen organisaties die

ondermaats communiceren. De helft van de Nederlanders is gefrustreerd door irrelevante communicatie, zowel online als op papier. 65% zegt minder loyaal te zijn aan een bedrijf dat overvloedig irrelevante informatie zendt. 57% geeft zelfs aan geen klant meer te willen zijn van dat bedrijf.

### **Meer omzet met goede klantbediening**

In *Zero Defections: Quality Comes to Services* stellen Reichheld en Sasser dat loyale klanten meer omzet genereren doordat ze bereid zijn vaker producten te kopen, nieuwe producten of diensten willen proberen, producten en diensten aanbevelen bij anderen en minder klagen (Reichheld & Sasser, 1990). Maar hoe kom je tot die loyale klanten, de klanten die bij je terugkomen? Uit onderzoek van Temkin Group blijkt dat klanten vaker overgaan tot herhaalaankopen en meer bereid zijn om nieuwe producten of diensten uit te proberen bij organisaties die hoog scoren op het creëren van een goede klantbeleving (Temkin Group, 2015).

Het creëren van een goede klantbeleving is dus essentieel voor het opbouwen van een klantrelatie, en tot loyale klanten te komen. Andere onderzoeken vullen dit aan. Het leveren van een goede klantbediening stimuleert namelijk klanttevredenheid, vertrouwen en loyaliteit (Gartner, 2001). Tegelijkertijd zorgt een slechte klantbediening voor het tegenovergestelde effect, volgens datzelfde onderzoek.

Het *Insights Report Q1 (2014)* van Temkin Group laat zien aan wat voor bedragen men moet denken bij een ‘verhoging van de omzet’ door een verbetering van de klantbediening. Verzekeraars kunnen een totale toename zien van 303 miljoen euro als gevolg van verbetering van klantbediening over een periode van drie jaar (Temkin Group, 2014).

Hoewel dit onderzoek de groei in omzet laat zien bij een verbetering van de klantbediening, laat het niet zien welke invulling van die klantbediening hiertoe heeft bijgedragen.





*Elke afdeling speelt een rol bij het bieden van een goede klantbediening.*

### 3.3 Een goede klantbediening inrichten

Een goede klantbediening is niet afhankelijk van één afdeling. Elke afdeling speelt daarin een rol. Meyer en Schwager benoemen in *Understanding Customer Experience* welke rollen de afdelingen op zich moeten nemen om een juiste klantbediening te realiseren in een organisatie.

#### Marketing en Communicatie

Marketing en Communicatie moeten de gegevens vastleggen van elk van zijn marktsegmenten, die kennis met de rest van de organisatie delen en vervolgens alle marketing en communicatie naar de klant daarop aanpassen.

#### Operations

Operations moet ervoor zorgen dat processen, vaardigheden en toepassingen geoptimaliseerd zijn naar alle contactmomenten van de klant met de organisatie.

#### Productontwikkeling

Productontwikkeling zou meer moeten doen dan het bouwen van nieuwe functies. Het zou nieuwe ervaringen moeten ontwikkelen op basis van informatie uit klantdata, leren waarom ze bepaalde diensten op een bepaalde manier gebruiken en uitzoeken wat klanten frustrereert bij de huidige producten. In de meest ideale situatie ontdekken productontwikkelaars een bepaald gedrag bij klanten wat niet met de verwachtingen van de organisatie matcht, of ontdekken ze klantbehoeften die nog niet eerder geïdentificeerd waren.

#### IT

IT verzamelt, analyseert en verspreid data omtrent klantbeleving en integreert dat met data vanuit het CRM-systeem. De manier waarop de data gepresenteerd wordt, wordt voor alle interne stakeholders apart afgestemd. Bepaalde details kunnen bijvoorbeeld voor een data-analist toepasselijk zijn, maar onbegrijpelijk voor iemand die minder in dat onderwerp is gespecialiseerd.

#### HR

HR moet tot een communicatie- en trainingsstrategie komen dat een beeld schetst van hoe het werk- en besluitprocessen inricht. Omdat de front office van een organisatie voor het grootste deel een klantbeleving bepaalt, moet HR nadenken welke vaardigheden en werkprocessen het verwacht van de werknemers daar.

#### Account teams

Account teams moeten van jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken naar gedetailleerde touch-point analyses gaan. Dus niet meer eenmalig een meting doen, maar continu bij elk contactmoment de tevredenheid testen. Vervolgens moeten die gegevens vertaald worden naar acties die met de klant worden gedeeld. Niet elke verandering is immers duidelijk zichtbaar.

#### 3.3.1 Extreme klantgerichtheid

De theorie dat een organisatie als geheel zorgt voor een goede klantbediening sluit aan bij wat Steven van Belleghem zegt over extreme klantgerichtheid. In zijn *Customer First-model* stelt Van Belleghem dat klantgericht werken niet de verantwoordelijkheid is van één afdeling, maar versterkt dat nog eens door te zeggen dat er geen onderscheid meer gemaakt moet worden tussen back en front office. Elke afdeling heeft impact op de klantrelatie, óók HR, IT, de financiële teams en de productontwikkelaars. Zo creëer je 'extreme klantgerichtheid'.

*Extreme klantgerichtheid gaat niet over de back office beter te laten werken voor de front office. Extreme klantgerichtheid gaat over het afschaffen van de back office-gedachte. In een extreem klantgericht bedrijf bestaat het back office-concept niet. Iedereen maakt deel uit van de front office.*

*(van Belleghem, 2015)*



*Bij een veranderproces gaat om het veranderen van gevoelens.*

### 3.4 Implementatie van persona's: een veranderproces

Zoals gezegd zijn persona's een manier om subjectieve ervaringen van klanten in kaart te brengen. Het werken met persona's zou een verandering in het werkproces bij de opdrachtgever betekenen. Om een verandering te doen ontstaan in de manier van werken, is het van belang dat de persona's succesvol worden geïmplementeerd. Jonathan Lucky vertelt in zijn webinar *Getting the whole company to fall in love with your personas* hoe je ervoor kan zorgen dat persona's in de hele organisatie worden geïmplementeerd.

#### Beslissers betrekken

Volgens Jonathan Lucky moet een organisatie de *decision makers* al vroeg bij het project betrekken (Lucky, 2016). Hij benoemt niet expliciet wie die *decision makers* zijn, maar beschrijft ze als de mensen die men nodig heeft om de 'persona's aan de processen te verbinden'.

#### Wijs een verantwoordelijke aan

Jonathan Lucky benoemt ook het belang van een verantwoordelijke. Hij heeft zelfs een duidelijke boodschap voor diegene: "be the persona champion". Jonathan benadrukt het belang van een verantwoordelijke als iemand die de boodschapper van de markt is, met de kennis van zowel interne als externe data over wie het is waarvoor de organisatie werkt: de klant.

#### Guerilla tactics

Wanneer persona's geïmplementeerd worden, raad Jonathan Lucky aan om *guerilla tactics* in te zetten. Oftewel: met kleine creatieve inspanningen een groot resultaat bereiken.

### 3.4.1 De acht stappen van Kotter

In 1996 ontwikkelde John Kotter een model dat de fasen beschrijft die men moet doorlopen om een verandertraject te doen slagen. Dat verandertraject bestaat uit acht stappen.

#### Urgentiebesef vestigen

Volgens Kotter veranderen mensen niet omdat ze een analyse gepresenteerd krijgen, maar omdat ze feiten zien die hun gevoelens veranderen. Bij een veranderproces gaat het daarom niet over het beïnvloeden van het denken, maar om het veranderen van de gevoelens.

#### Een leidende coalitie vormen

Een ingrijpende verandering is lastig om te realiseren. Daarom is er een invloedrijke kracht nodig om het traject te ondersteunen. Volgens Kotter ligt die kracht niet bij één iemand, maar bij een groep. Het vormen van een team is essentieel om de eerste fasen van verandering te laten slagen.

#### Een visie en strategie ontwikkelen

Kotter benoemt drie doelen waarvoor een goede visie en strategie in een verandertraject dienen. Een visie geeft in eerste instantie de richting van de verandering weer. Daarnaast helpt het om mensen te motiveren tot het ondernemen van actie in de juiste richting. Ten derde zorgt het voor snelle en efficiënte acties van verschillende mensen.

#### De veranderingsvisie communiceren

Aansluitend op het ontwikkelen van een visie en strategie, benoemt Kotter dat deze niet binnenskamers moet blijven. Bij een succesvol veranderingstraject wordt de veranderingsvisie goed naar de rest van de organisatie gecommuniceerd.

### **Een breed draagvlak creëren**

Mensen dienen vervolgens begrip te krijgen voor de veranderingsvisie. Daarvoor moeten obstakels worden opgeruimd, structuren en systemen die de verandering verhinderen worden veranderd en werknemers intensief bij het verandertraject betrokken worden.

### **Kortetermijnresultaten realiseren**

Successen op de korte termijn zorgen voor meer motivatie bij de betrokkenen en helpen om management en directie te overtuigen. Als er niet genoeg zichtbare successen zijn op de korte termijn raakt een veranderingstraject volgens Kotter in de problemen.

### **Consolideren en in beweging blijven**

Zodra de successen op korte termijn worden gedeeld, dient daarop verder gebouwd te worden. Verbeteringen moeten doorgezet worden om nog meer verandering tot stand te brengen. In deze fase spelen de succes op korte termijn en de veranderingscoalitie een grote rol. Zij moeten ervoor zorgen dat het 'vuur blijft branden'.

### **Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur**

Uiteindelijk verankerd de verandering in de organisatiecultuur. Volgens Kotter bestaat de organisatiecultuur uit gedragsnormen en -waarden. Die zijn vaak diep geworteld in een organisatie, en daarom lastig te veranderen. Kotter stelt daarom dat de verandering het best verankerd kan worden in de organisatiecultuur als het in de normen en waarden wordt doorgevoerd.



### **3.5 Conclusie deskresearch**

De huidige communicatie bij de opdrachtgever is niet relevant en persoonlijk. De ambitie is er wel, blijkt onder andere uit de doelen van de organisatie en de rol die de afdeling Communicatie daarin wil spelen. Maar ook vanuit de overheid wordt het de organisatie opgelegd om persoonlijker en relevanter naar klanten te communiceren. Bovendien, die klanten eisen een meer persoonlijke en relevante manier van communiceren.

Een betere klantbediening leveren is dus niet langer meer een optie, het is een noodzaak. Er lijkt geen reden om er niet aan te beginnen, consumenten eisen het. Een betere klantbediening levert een organisatie zelfs meer omzet op. Die klantbediening moet wel vanuit de hele organisatie komen, het is niet alleen communicatie dat daar een rol in speelt. Dit sluit aan op wat de literatuur zegt over het werken met persona's: ook dat moet in de hele organisatie in het DNA zitten. Daar zijn wel een aantal factoren die bepalen of het implementeren van de persona's een succes wordt, zoals uit de theorieën van Kotter en Lucky blijkt.

# 4 Resultaten fieldresearch

In gesprek met medewerkers,  
experts en ervaringsdeskundigen

## Onderzoeksverantwoording

Om informatie te verkrijgen over het werken met persona's en het implementeren ervan is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit is gedaan in de vorm van interviews, zowel face-to-face als telefonisch. Tevens is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van face-to-face interviews met medewerkers van de opdrachtgever.

### *Ervaringsdeskundigen en experts*

Er zijn acht interviews gehouden met ervaringsdeskundigen en experts op het gebied van persona's. De ervaringsdeskundigen komen van ANWB, PostNL, WoonEnergie, Coop, PLUS en Univé. De experts komen van Persona Company (twee experts) en InSites Consulting. De organisaties van de geïnterviewden verschillen van elkaar qua branche, dienstverlening en grootte. Zo kan er een zo breed mogelijk perspectief gevat worden.

Gedurende het afnemen van meerdere interviews speelde er al snel verzadiging. Na de interviews over persona's bij ANWB, PostNL, WoonEnergie en Coop kwamen er geen nieuwe perspectieven meer aan bod. Om toch zeker te zijn van de resultaten zijn er daarna nog interviews gehouden met twee extra ervaringsdeskundigen en twee experts. Dit zorgde niet voor nieuwe perspectieven, maar gaven wel extra onderbouwing aan de huidige resultaten.

### *Medewerkers*

Hiernaast zijn er binnen de organisatie vier interviews gehouden. Deze zijn gehouden met een Senior Marketeer, Senior Communicatiemanager, Manager Marktmanagement en Directeur Strategie & Marketing.

De interviews met de medewerkers van de opdrachtgever zijn gehouden om achter de doelen te komen die de organisatie heeft met het project *profielgedreven communicatie*. Daarnaast is het door de interviews mogelijk geworden om een beeld te schetsen van de huidige communicatie bij de opdrachtgever.

### **Indeling van het hoofdstuk**

In dit hoofdstuk worden alle resultaten vanuit fieldresearch benoemd. Het hoofdstuk is onderverdeeld in vier paragrafen, en begint met een beschrijving van hoe de communicatie er nu bij de opdrachtgever uitziet en wat de doelen zijn. Daarna wordt gekeken wat het een organisatie oplevert als er met persona's gewerkt wordt. Daaropvolgend staat in de derde paragraaf wat je moet doen om persona's succesvol te implementeren in een organisatie. De vierde paragraaf beschrijft hoe persona's helpen in de communicatie. Het hoofdstuk sluit af met een korte conclusie.





## 4.1 Communicatie bij de opdrachtgever

### Massacommunicatie naar de klant

De huidige communicatie bij de opdrachtgever kan beschreven worden als massacommunicatie. De senior Communicatiemanager zegt hierover: “we moeten niet meer vanuit een bepaald proces denken, maar vanuit een situatie en wat daarin iets voor een klant betekent”. Zo wordt het voorbeeld aangehaald van een klant die een nieuwe baan heeft. Dat heeft gevolgen voor het pensioen. Maar in welke situatie zit die klant? “Is dat dan: ‘yes, ik heb een nieuwe baan!’ Of is het: ‘yes, ik ben niet meer werkloos!’ Twee heel verschillende situaties”.

Aanvullend op de eerder genoemde ‘why’ toont dit aan dat de organisatie van de huidige massacommunicatie af wil, en meer persoonlijk en relevant wil communiceren.

### Nauwelijks een relatie met de klant

In interviews binnen de organisatie komt vanuit verschillende disciplines naar voren wat de huidige situatie is wat betreft de relatie met de klant. Er wordt gezegd: “Wij willen een goede klantrelatie aangaan met de deelnemer. We weten nu namelijk nog helemaal niets van ze, en hebben dus nauwelijks een relatie.” Dit wordt zowel vanuit Marketing en Communicatie gezegd, als binnen het management en directie. Doordat er geen relatie is met de klant kan er niet persoonlijk en relevant gecommuniceerd worden.

### Profielgedreven communicatie

Bij de opdrachtgever wordt er gesproken over profielgedreven communicatie. Dit is de werknaam voor een project om onder andere communicatie relevanter en persoonlijker te maken voor de klant. Profielgedreven communicatie is in de literatuur een onbekend begrip, maar binnen de organisatie lijkt hier meer duidelijkheid over te zijn. Op basis van interviews met medewerkers vanuit Marketing, Communicatie, management en directie is de volgende definitie op te stellen.

*Met een indeling van gemeenschappelijke (zachte) kenmerken individuen herkennen in hun behoeften en vervolgens de marketing- en communicatieactiviteiten richten op de gemene deler binnen een groep individuen om aan hun behoeften te voldoen.*

Profielgedreven communicatie baseert zich op een indeling van klanten in verschillende segmenten. Die segmenten zijn ingedeeld met overeenkomstige kenmerken. Dit wordt in kaart gebracht met behulp van onderzoek naar klantinzichten. Op basis van de segmenten kiest men welke er relevant zijn voor de organisatie. Uiteindelijk wordt van elk gekozen segment een persona ontwikkeld.


### ‘Eén-op-ééncommunicatie is een utopie’

Dat zegt de manager Marktmanagement bij de opdrachtgever, als antwoord op de vraag waarom er niet de één-op-éénstrategie is gekozen. Het project profielgedreven communicatie baseert zich immers op de gemene deler van een groep klanten, niet op elk individu.



*“Je zult nooit een 100% match hebben, dat is een utopie. Ik zie de toegevoegde waarde er ook niet van. Mensen zijn heel verschillend, maar hebben stiekem heel veel gemeen. Er zijn geen 16 miljoen individuen. Natuurlijk zijn we allemaal anders, maar we hebben allemaal generieke kenmerken in hoe we informatie tot ons nemen, wat onze voorkeur heeft, welke smaak we lekker vinden, etc.”*

*Manager Marktmanagement*



Door persona's in de organisatie te implementeren, krijgen alle medewerkers hetzelfde beeld voor ogen.

Door het werken met persona's kunnen collega's antwoord geven op de vraag 'wie is onze klant?'

#### 4.2 De voordelen van persona's

Als klein bedrijf met een beperkte groep klanten is het schijnbaar eenvoudig om je klanten te herkennen. Het bekende voorbeeld van de bakker op de hoek die je 's ochtends bij je voornaam begroet en je vaste bestelling alvast klaar heeft staan, wordt veel gebruikt om aan te duiden dat het leveren van een goede klantbediening lang niet zo moeilijk is. Eerder genoemde onderzoeken zoals die van *Everest* en *Coleman Parks Research* tonen aan dat organisaties er toch veel moeite mee lijken te hebben om de klant persoonlijk en relevant te bedienen. In de zoektocht naar hoe klanten goed bediend kunnen worden, lijkt het werken met persona's een goed hulpmiddel. Volgens ervaringsdeskundigen en experts heeft het werken met persona's op verschillende manieren positieve effecten voor de klantbediening van een organisatie. Het zorgt intern voor eenduidigheid en een klantgedachte en het stimuleert de klanttevredenheid. Bovendien biedt het werken met persona's commerciële kansen.

##### Eenduidigheid en klantgedachte

"Wat ik merkte bij het werken met persona's, was dat men meer het gevoel kreeg dat ze mensen voor zich hadden en geen klantnummer" aldus de medeverantwoordelijke voor het inzetten van persona's bij ANWB. "Dat was een grote winst. We zagen dat we verschillende klanten hadden, met verschillende behoeften." Ook andere organisatie beamen dat. Coop, PLUS, WoonEnergie en PostNL geven allen aan dat zij door het werken met persona's een antwoord konden geven op de vraag 'wie is onze klant?'. En het weten wie de klant is, is de eerste stap om te komen tot een goede klantbediening, zoals blijkt uit het CEX-model.

Door persona's in de organisatie te implementeren, krijgen alle medewerkers hetzelfde beeld voor ogen. Dat levert aan de ene kant een stuk eenduidigheid op doordat alle medewerkers dezelfde klantinformatie en daarbij behorende beelden te zien krijgen. Maar een andere bijkomstigheid dat het werken met persona's meebrengt, is dat er meer vanuit de gedachten van de klant gehandeld wordt en zo beslissingen worden gemaakt. "Persona's helpen ook om bepaalde zaken niet te doen", zegt de ervaringsdeskundige van supermarktketen Coop. "Met de kennis van persona's weet je waar je je energie in kan steken. Zo deden wij vroeger best veel acties gericht op gezinnen. Maar wij weten nu vanuit onze persona's dat onze gemiddelde klant iets ouder is, en dat er veel één- en tweepersoonshuishoudens inzitten. Daar stemmen wij onze acties dan op af."

##### Hogere klanttevredenheid

Een organisatie communiceert via veel verschillende manieren. Daardoor is het moeilijk om te meten in hoeverre een hogere NPS-score, of andere metingen omtrent klanttevredenheid, het gevolg is van het werken met persona's. Maar door met persona's te werken, draai je in ieder geval aan één van de knoppen die voor een hogere klanttevredenheid zorgen. "Ik denk dat als we geen persona's hadden, we er minder goed voor hadden gestaan dan nu", stelt de ervaringsdeskundige van Univé. "Maar ik kan dat nergens mee onderbouwen."

Maar hoewel het lastig te meten is, zijn er voorbeelden waar de link tussen persona's en een hogere klanttevredenheid wel naar voren kwam. Bij ANWB zag de ervaringsdeskundige een stijging van de NPS sinds het werken met

Met persona's draai je aan één van de knoppen die voor een hogere klanttevredenheid zorgen

Dat persona's op de lange termijn iets doen met je omzet, dat is een leuke bijkomstigheid

persona's. "We zagen dat na de introductie van de persona's de NPS op een hoger peil bleef hangen. En we zagen ook een lagere NPS-score bij de groepen die niet gesegmenteerd iets van ons ontvingen." Maar ook deze ervaringsdeskundigen zegt dat het niet mogelijk is om dit effect direct toe te wijzen aan het werken met persona's. "Het is één van de knoppen waar je aan draait. Maar ik geloof er heilig in dat het werken met persona's bijdraagt aan een hogere NPS."

De ervaringsdeskundige bij PostNL ziet nu nog niet dat door het werken met persona's de klanttevredenheid is gestegen. Dat verwacht ze wel te zien wanneer de persona's ook bij de klantenservice worden ingezet. "Ik geloof erin dat persona's aan het eind van de rit iets doen met je NPS-score." Zij benoemt dat de persona's bijdragen aan de klanttevredenheid zodra de *agents* bij de klantenservice ermee werken. "Omdat we dan persona Yvonne alle aandacht kunnen geven die ze wilt, terwijl we bij persona's Daan en Lieke juist meer op controle, service en gemak focussen."

### Commerciële kansen

Aanvullend op de bijdrage die persona's leveren aan klanttevredenheid, benoemt de ervaringsdeskundige bij PostNL een andere bijkomstigheid van het werken met persona's. "Als je weet dat een klant heel erg op zekerheid zit, dan kan je die een uitgebreider pakket aanbieden. Commercieel gezien kan je er dus ook wat uithalen." In het *Insights Report Q1 (Temkin Group, 2014)* werd al duidelijk in hoeverre organisaties een hogere omzet behaalden sinds er een betere klantbediening werd geleverd. Dragen persona's hier ook aan bij? Volgens de ervaringsdeskundige van

PostNL wel. "Maar", zegt ze, "ik denk dat je nooit met persona's moet gaan werken omdat je meer omzet wil. Klantbediening en NPS moeten je uitgangspunten zijn. Dat het op langere termijn iets doet met je omzet, of kostenreductie, dat is een leuke bijkomstigheid."

"Bij ANWB was er een duidelijke toename in up- en cross-sell bij het contactcenter", stelt de ervaringsdeskundige bij ANWB. Door met persona's te werken werd er veel gericht gecommuniceerd, en dat bleek te werken. Niet alleen bij het contactcenter, maar ook in de winkels. Sinds de invoering van de persona's bij ANWB ontstond er 9% meer cross- en up-sell. Maar ook hier geldt dat het lastig hard te maken is in hoeverre dat komt door het werken met persona's. "Alles wat je aandacht geeft groeit", zegt ze. "Als je in de contactcenters veel aandacht geeft aan de medewerkers, zie je al snel verkoop of klanttevredenheid stijgen. Of dat nu komt doordat je persona's introduceert of omdat je nieuwe systemen introduceert, dat doet er niet zo veel toe."

De expert van Persona Company ziet die bijdrage van persona's aan een hogere omzet ook bij sommige organisaties plaatsvinden. "Maar dat is echt doordat de implementatie van de persona's goed gaat, en dat het bij de mensen in de manier van werken terecht kwam." Volgens de expert worden persona's nogal eens als de kip met de gouden eieren binnengehaald. "Maar je gaat pas het effect zien van persona's als de mensen in de organisatie er écht mee aan de slag gaan."

### 4.3 De succesfactoren voor het implementeren van persona's

Bij het implementeren van persona's moet er met een aantal zaken rekening worden gehouden, wil je ervoor zorgen dat de persona's succesvol geïmplementeerd worden. Dat is één van de resultaten die naar voren komen vanuit de interviews met ANWB, PostNL, WoonEnergie, Persona Company, PLUS, Coop, Univé en InSites Consulting naar hun ervaringen met de implementatie van persona's.

#### Management en directie

De implementatiefase start in de periode vanaf het creëren van de persona's. Daarin is het met name cruciaal dat er vanuit management- en directieniveau support is voor het werken met persona's. "Als zij het belang niet zien om klantgericht te werken, dan hebben persona's niet veel zin", zegt de ervaringsdeskundige bij PostNL daarover. Iets wat in interviews met alle organisaties terugkomt. Het was bij ANWB zelfs één van de succesfactoren dat de hoofddirectie achter de persona's stond, en dat ook actief uitdroeg. De ervaringsdeskundige bij Coop zegt hierover: "Als er vanuit het MT gedacht en gecommuniceerd wordt over persona's, dan verspreid dat vanzelf naar beneden."

#### Betrokkenheid collega's

Maar het geldt niet alleen voor het management. Het is van belang dat ook collega's van verschillende afdelingen in deze fase bij het project betrokken worden. Die betrokkenheid is niet bepalend voor de uitkomst van de manier waarop de profielen zijn opgebouwd. Het onderzoek en de segmentatie is in deze fase immers al afgerond, en daardoor staan de profielen er grotendeels al. De reden om collega's in deze fase uit te nodigen is om het gevoel van betrokkenheid te creëren, waarbij ze enkel invloed uitoefenen op de zogenaamde 'add-ons' zoals tone-of-voice. De kern van de persona staat al: zijn leefwereld en de socio-psychologische kenmerken. Een expert van Persona Company vult hierop aan: "Vraag ook wat mensen nodig hebben in het proces waarbij je ze meeneemt. Per functie verschilt het wensenlijstje over wat zij nuttig vinden om van een klant te weten."

#### Wijs een verantwoordelijke aan

Om de persona's succesvol te implementeren, is het nodig om in deze fase iemand aan te wijzen die verantwoordelijk wordt voor het levend houden van de persona's. "Je moet een eigenaar hebben die daar op stuur", zegt de ervaringsdeskundige van ANWB. "Er was bij Communicatie één dame verantwoordelijk. Zij heeft de persona's constant levend gehouden door te blijven roepen dat er op personaniveau geëvalueerd en getraind moest worden. Zoiets gaat namelijk niet vanzelf."

Ook bij PostNL is er iemand die dit in haar takenpakket heeft. "Ik ben eigenlijk chef-persona's", zegt de ervaringsdeskundige over haar functie. Maar het is niet zo dat zij de hele week met de persona's bezig is. Ongeveer twee uur per week besteedt ze aan het levend houden van de persona's.

#### Doe het bedrijfsbreed

Een ander relevant punt bij het introduceren van persona's, is om het in één keer bedrijfsbreed te doen. Je neemt dus de hele organisatie erin mee. Omdat je in de eerdere fase al verschillende collega's bij de persona's hebt betrokken, zorg je er zo ook voor dat iedereen zich bij de introductie een beetje 'eigenaar' voelt van de persona's. Wanneer de persona's dan in de hele organisatie geïntroduceerd worden, verlaag je hiermee ook het risico op weerstand van mensen die zeggen dat ze de klant al kennen omdat ze er dagelijks mee praten. "Het is dus heel belangrijk om de hele organisatie erin mee te nemen", zegt een expert van Persona Company.

Ook de ervaringsdeskundigen bij PLUS, Coop en ANWB zijn het erover eens: als je het introduceert, neem dan de hele organisatie mee. "Ook als er collega's zijn die er niets mee gaan doen, vertel ze wel: dit is hoe de organisatie te werk gaat", benadrukt de ervaringsdeskundige van ANWB. Bij Coop kijken ze op de introductie terug, en concluderen hetzelfde. "We hadden het bedrijfsbreed moeten introduceren. Nu werkte er al mensen terwijl anderen er nog niet vanaf wisten. Dan krijg je irritatie."



*Als het management en de directie het belang niet zien om klantgericht te werken, dan hebben persona's niet veel zin.*

*Ervaringsdeskundige bij PostNL*

### **Relevant maken**

Wanneer de persona's bij alle collega's in de organisatie geïntroduceerd worden is het van belang om de persona's voor iedereen relevant te maken om het tot een succes te maken. "Bij de afdeling Financiën zijn we het gaan relateren aan aanmaningen", vertelt de ervaringsdeskundige over hoe dat bij ANWB ging. "En bij de Wegenwacht zijn we het gaan relateren aan wachttijden. Iedereen werd op een voor hun relevante manier geïnstrueerd op hoe je een klant toespreekt. Het is heel belangrijk om het afdelingsspecifiek relevant te maken. Ook al heb je niet dagelijks met klanten te maken."

Ook bij PLUS is er bij de lancering van de persona's extra aandacht besteedt aan de relevantie ervan. "Alleen een presentatie geven en zeggen 'dit zijn ze, ga er maar mee aan de slag', dat is niet genoeg", zegt de ervaringsdeskundige. In de fase waarbij je verschillende collega's bij de persona's betrekt, moet je dan ook vragen wat die mensen nodig hebben van een persona. Een expert van Persona Company schetst een treffend voorbeeld. "Als je als DTP'er advertenties maakt, dan wil je misschien iets weten over de visuele voorkeuren van een persona. Maar als copywriter wil je misschien weten welke boeken een persona leest." Dit zijn de eerder genoemde 'add-ons'.

### **Actieve deelname**

"Als je deelneemt sla je iets beter op, dat is een bewezen techniek", stelt een expert van Persona Company. Ook PLUS, ANWB, PostNL en InSites Consulting benoemen het belang van een actieve deelname bij de introductie. Wanneer de introductie van persona's voor iedereen relevant wordt gemaakt, kunnen ze bij een actieve deelname direct aan de slag op hun eigen vakgebied, zien ze wat het oplevert in hun dagelijks werk en maken ze zich de persona's eigen.

Bij PLUS werden speeddates en focusgroepen georganiseerd met de persona's, waar mensen vragen aan ze konden stellen. Zo werden verschillende afdelingen actief bij de persona's betrokken. Bij PostNL gingen ze nog een stapje verder. "Bij de introductie zijn we echt bij de persona's thuis langs geweest", vertelt de ervaringsdeskundige daar. "Dat was een hele goede toevoeging. Daar wordt nu nog over gesproken." Naast dat je het levend maakt gaan mensen het dan ook actief ervaren.

### **Integratie in dagelijks werk: levend houden**

Zoals ook uit het model van Kotter blijkt, eindigt een implementatietraject als de persona's geïntegreerd zijn in het beroepsmatige handelen van een organisatie. Om de implementatie tot een succes te maken, zodat persona's daadwerkelijk iets bijdragen aan de klantbediening, lijkt het levend houden cruciaal. "Als je alleen persona's maakt, dan verandert er helemaal niets", zegt een expert van Persona Company. "In hoeverre persona's helpen om je klanten beter te bedienen is erg afhankelijk van hoe je ervoor zorgt dat mensen er anders door gaan werken."

"Als je persona's lanceert, moet je het wel levend houden", zegt ook de ervaringsdeskundige over de implementatie bij WoonEnergie. "Wij hebben onze persona niet echt levend gehouden. Hij bestaat nog wel, maar hij komt niet meer zo vaak terug als bij de introductie. Als je het werken met persona's echt goed wil doen, zou je het wel echt levend moeten houden. Je moet het niet half aanpakken"

Ook ANWB heeft deze les geleerd. "Bij ANWB is de fout gemaakt dat er met veel bombarie persona's werden geïntroduceerd, en dat het daarna snel weggezak was", zegt de ervaringsdeskundige daar. "Na de introductie gingen de persona's heel snel naar de lijnorganisatie en toen was er geen ruimte en geld meer om er aandacht aan te besteden. Dat hadden we beter kunnen doen."

### **Up-to-date houden**

Het werken met persona's is een continu proces. Daarom is het van belang dat de persona's in een bepaalde cyclus zitten, waarin ze continu geüpdatet worden. Want wat vandaag relevant is voor een klant, kan morgen anders zijn. Maar dat betekent echter niet dat het nodig hoeft te zijn om de segmentatie elk jaar te vernieuwen. "Ik ben ervan overtuigd dat met de segmentatie die wij hebben het niet nodig is om elk jaar te vernieuwen", stelt de ervaringsdeskundige van PLUS. "De basis waarop onze segmentatie is gemaakt, is op basis van boodschappengedrag. Dat verandert niet zo snel." Ze onderkent wel het belang van het up-to-date houden van de persona's. Maar de zaken waarop je een persona up-to-date houdt verandert niets aan de basis van de segmentatie. Het verandert wel de zaken eromheen, zoals tone-of-voice of via welke kanalen er wordt gecommuniceerd. Bij PLUS nemen ze in elk onderzoek mee wie ze hebben gesproken en wat de verschillen zijn tussen de persona's, om zo de persona's up-to-date te houden.

Ook bij Coop gaat dit zo. Daar worden de persona's onder andere gebaseerd op een jaarlijks winkelprestatieonderzoek bij 25.000 klanten. "Uit die onderzoeken hebben we goed zicht gekregen op welke klanten er bij ons komen en hebben we bepaald wat de belangrijkste profielen zouden moeten zijn", vertelt de ervaringsdeskundige hierover. Maar er wordt ook vanuit de profielen aankoopdata verzameld. "Zo hebben we kunnen uitzoeken in welke productcategorieën de verschillende klantgroepen geld uitgeven of hoe ze omgaan met acties." En hiernaast werkt Coop samen met onderzoeksbureau MWM2, waar ze een luisterpanel hebben met ongeveer 10.000 klanten. "We hebben de klanten die binnen een profiel vallen vragen gesteld over hoe ze leven. Daardoor zijn de persona's veel meer bij ons gaan leven."

*Door het werken met persona's lijkt het schieten met hagel voorgoed voorbij te zijn.*



#### 4.4 Persona's en communicatie

Alle ervaringsdeskundigen en experts zijn het erover eens: persona's optimaliseren de communicatie doordat er gericht kan worden gecommuniceerd. Maar: het is onmeetbaar.

##### Gerichte communicatie

Een expert van Persona Company ziet bij verschillende organisaties dat sinds er met persona's gewerkt wordt er gericht wordt gecommuniceerd. "Je kan communiceren met een meer gerichte boodschap via meer gerichte kanalen die passen bij een persona." Dat wordt door zowel de experts als de ervaringsdeskundigen beaamt. "Persona's helpen om je acties heel gericht uit te voeren", benoemt ook de ervaringsdeskundige bij PostNL als voornaamste succes voor communicatie sinds er bij PostNL met persona's gewerkt wordt. "Je kunt een campagne puur op je persona richten. Dan zie je ook dat mensen zich sneller aangesproken voelen, omdat je gericht communiceert met wat zij belangrijk vinden en willen zien."

Daarmee lijkt het schieten met hagel dus voorgoed voorbij te zijn. De ervaringsdeskundige geeft een simpel voorbeeld. "Onze persona Yvonne komt bijna nooit in het openbaar vervoer. Dus dan hoef ik niet te adverteren in een bus." Dit succes is een logisch gevolg van hoe persona's intern voor een andere manier van beslissen zorgen, de klantgedachte. Door de omslag van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd die ontstaat door het werken met persona's, kun je op de vragen en behoeften van je klant inspelen.

De ervaringsdeskundige van Univé benoemt de persona's als meetlat voor de communicatie. "De beschrijving van hoe we de persona's hebben staan, die vertellen wat er in de communicatiemiddelen moet staan. En daardoor draagt het bij aan het beter bedienen van de klant."

##### Lastig te meten

Een kanttekening bij het werken met persona's om de communicatie te optimaliseren, is dat het lastig blijkt om het concreet te meten. Hoewel alle ervaringsdeskundigen en experts zeggen dat persona's helpen bij de communicatie doordat het gericht ingezet kan worden, zeggen ook alle experts dat ze de verbetering niet kunnen onderbouwen met cijfers.



#### 4.5 Conclusie fieldresearch

De opdrachtgever wil af van de huidige massacommunicatie die wordt uitgevoerd. Er is momenteel ook geen sprake van een relatie met de klant. Met het project profielgedreven communicatie wil de organisatie persoonlijker en relevanter communiceren.

Uit interviews met ervaringsdeskundigen en experts blijkt dat persona's zorgen voor eenduidigheid en een klantgedachte in de organisatie. Daarbij stimuleert het klanttevredenheid en biedt het commerciële kansen. Maar om die persona's succesvol te implementeren moet rekening gehouden worden met een aantal factoren.

Zodra persona's in een organisatie zijn geïmplementeerd, helpen ze in de communicatie doordat er gericht kan worden gecommuniceerd. Maar of de communicatie met persona's daadwerkelijk geoptimaliseerd is, blijkt achteraf lastig te meten.

# 5 Conclusie

## Het antwoord op de onderzoeksvraag

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. Voor elke deelvraag is een conclusie getrokken, die in totaal de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoorden. Eerst wordt de eindconclusie voor dit onderzoek beschreven. Vervolgens wordt elke deelvraag beantwoord.



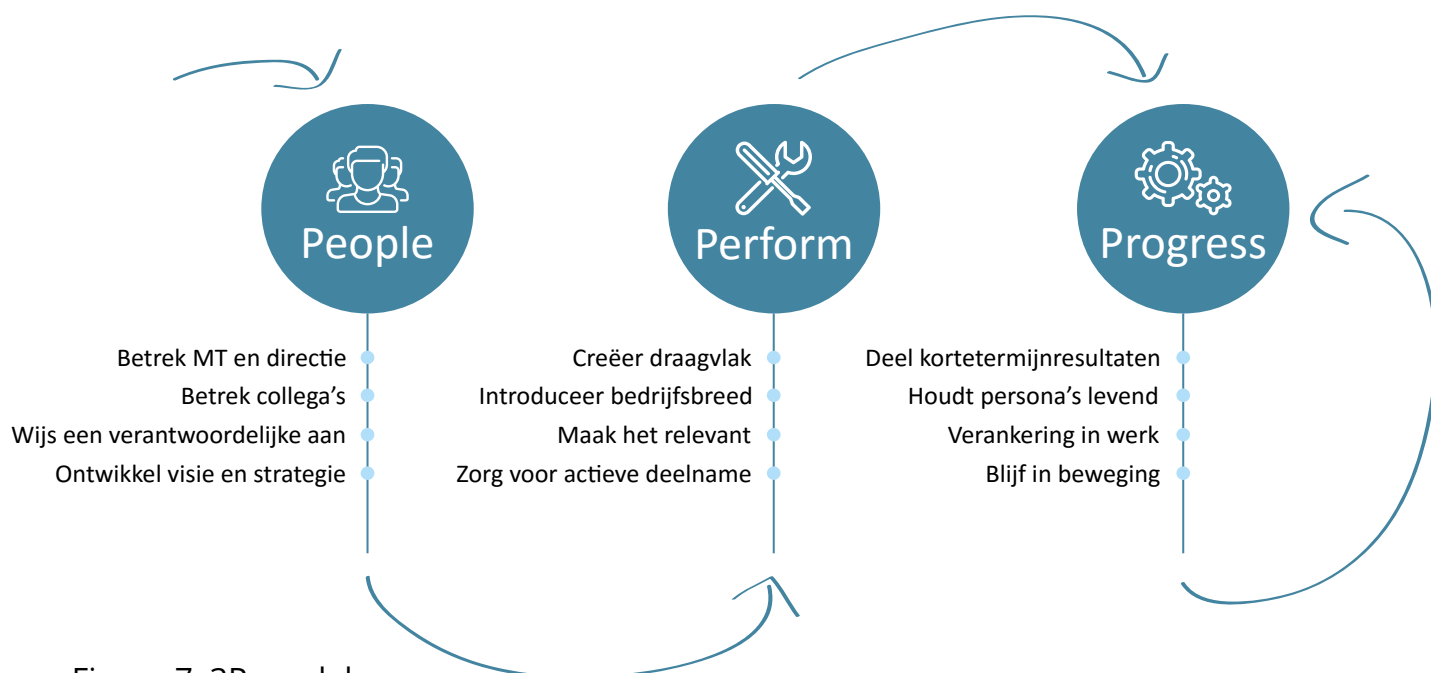
*Hoe helpen persona's de opdrachtgever om een goede klantbediening te leveren en de communicatie te optimaliseren?*

### 5.1 Eindconclusie

Of persona's een organisatie helpen in de klantbediening, valt of staat met hoe de persona's in een organisatie geïmplementeerd worden. Om persona's succesvol te implementeren moet de opdrachtgever rekening houden met de succesfactoren voor implementatie. Op basis van de theorieën van Jonathan Lucky, het model van Kotter en de uitkomsten van de fieldresearch is daar één model van te maken: het 3P-model, zie *figuur 7*.

Als men bij de implementatie het 3P-model volgt, kan elke afdeling in een organisatie de persona's integreren in hun werk. Doordat met persona's de wensen en behoeften in het dagelijks werk van de afdeling is geïntegreerd, kunnen er beslissingen worden gemaakt vanuit het perspectief van de klant (de klantgedachte) en heeft iedereen in de organisatie dezelfde klant voor ogen (eenduidigheid). Dit blijkt uit de resultaten van de interviews.

Voor de afdeling Communicatie bij de opdrachtgever betekent het werken met persona's dat er veel gericht kan worden gecommuniceerd, afgestemd op de wensen en behoeften van de klant. Dit kan niet met de huidige massacommunicatie gerealiseerd worden. Door gericht op basis van de wensen en behoeften te communiceren, wordt de klantbediening vanuit communicatie relevanter en persoonlijker. En dat is precies wat de consument wil, of beter gezegd: eist.



Figuur 7: 3P-model



*een goede klantbediening is  
de optelsom van persoonlijk  
+ relevant + helpen*

## 5.2 Beantwoording deelvragen

### **Wat houdt een goede klantbediening in?**

Een goede klantbediening houdt in dat je als organisatie je klant naar tevredenheid bedient. De manier waarop je als organisatie de klant bedient, bepaalt namelijk de klantbeleving. Als de klant een goede beleving ervaart, kun je pas spreken van een goede klantbediening. Die goede klantbediening komt niet vanuit één afdeling. Elke afdeling speelt een rol om voor een goede klantbediening te zorgen. Dit blijkt zowel uit de theorie van Meyer en Schwager als die van Steven van Belleghem. Daarbij kan geconcludeerd worden dat met de huidige eisen van klanten naar een meer persoonlijke en relevante communicatie, een goede klantbediening de optelsom is van persoonlijk + relevant + helpen. Hiervoor is het CEX-model voor goede klantbediening en -beleving opgezet.

### **Wat houdt het werken met persona's in?**

Een persona is een model van een type persoon, een archetype, opgemaakt vanuit onderzoek naar subjectieve klantervaringen. Het representeert een groep en brengt gemeenschappelijke kenmerken samen onder één naam, waardoor je inzicht krijgt in wie zij zijn. Een persona draagt vaak een naam, krijgt een gezicht en heeft waarden, emoties en voorkeuren. Dit blijkt uit de theorieën van Tony Zambito, Alan Cooper en de VARIED Persona Checklist. Werken met persona's betekent dat je persona's het uitgangspunt zijn voor alle acties die je onderneemt.

### **Hoe wordt de communicatie bij de opdrachtgever uitgevoerd?**

De huidige communicatie bij de opdrachtgever is niet persoonlijk of relevant gemaakt voor de klant. De procescommunicatie ziet er voor elke klant hetzelfde uit. Hierbij is er nauwelijks sprake van een relatie met de klant, omdat de opdrachtgever nog niet weet wie de klant is. In de laatste meting van CC DNA eindigt de organisatie op plek 15, waaruit blijkt dat de totale organisatie niet goed presteert op het leveren van een goede klantbediening. Maar de organisatie heeft wel de weg

ingeslagen om persoonlijker en relevanter voor de klant te worden. Dit blijkt uit de huidige strategie die de organisatie wil voeren en de doelen die men voor zich heeft voor het project profielgedreven communicatie. Daarbij heeft de afdeling Communicatie de rol om de organisatie te helpen communiceren. De afdeling Communicatie wil betekenis geven aan de ambitie vanuit de organisatie om mensen daadwerkelijk verder te helpen met hun financiële later.

### **Welke ontwikkelingen spelen er rondom klantbediening?**

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat klanten van financiële dienstverleners behoefte hebben aan benadering op maat. Daarbij heeft de consument niet het gevoel dat informatie voor hen persoonlijk en relevant is en zijn consumenten minder loyaal aan bedrijven die irrelevant communiceren, of willen zelfs helemaal geen klant meer zijn. Het bieden van een goede klantbediening is niet langer meer iets extra's voor de klant, maar een vereiste. Die vereiste komt niet alleen vanuit de klant, maar ook de overheid dringt erop aan. Vanuit de overheid is de Wet pensioencommunicatie opgezet, bedoeld om ervoor te zorgen dat verzekeraars de communicatie richting deelnemers verbeteren.

### **Wat levert een goede klantbediening op?**

Een goede klantbediening stimuleert klanttevredenheid, vertrouwen en loyaliteit, blijkt uit onderzoek van Gartner. Uit onderzoek van Temkin Group blijkt ook dat klanten vaker overgaan tot herhaalaankopen en meer bereid zijn om nieuwe producten of diensten uit te proberen bij organisaties die hoog scoren op het leveren van een goede klantbediening. Het zorgen voor een goede klantbediening biedt dus ook commerciële kansen. Ander onderzoek van Temkin Group toont zelfs aan dat verzekeraars een totale toename van 303 miljoen euro kunnen zien als gevolg van verbetering van klantbediening over een periode van drie jaar.

## Wat levert het werken met persona's op?

Het werken met persona's zorgt aan twee kanten van een organisatie voor verbetering: intern en extern. Die conclusie is te trekken op basis van interviews met ervaringsdeskundigen en experts op het gebied van het succesvol implementeren van persona's.

### Intern

Klantgedachte  
Eenduidigheid

### Extern

Hogere klanttevredenheid  
Biedt commerciële kansen

#### *Klantgedachte*

Met klantgedachte wordt bedoeld dat er binnen de organisatie beslissingen worden genomen met de klant in gedachte. Vanuit het perspectief van de klant dus. Er wordt bijvoorbeeld bij PLUS gezegd dat commercials worden opgezet door eerst te kijken hoe het een persona aanspreekt.

#### *Eenduidigheid*

Met eenduidigheid wordt bedoeld dat er binnen de organisatie op dezelfde manier over de klant wordt gesproken. Er heerst bij alle medewerkers hetzelfde beeld van de klant.

## Hoe richt je een goede klantbediening in binnen een organisatie?

Elke afdeling moet een rol op zich nemen om als organisatie een goede klantbediening te realiseren. Marketing, Communicatie, maar ook HR en Operations. Steven van Belleghem benadrukt dit ook in zijn *Customer First-model*. Hij stelt hierbij dat er geen verschil meer moet zijn tussen front en back office. Een goede klantbediening in de organisatie richt je dus in door elke afdeling klantgericht te laten werken en ervoor te zorgen dat je daarmee een klant relevant en persoonlijk bedient, en bovendien verder helpt. Door verschillende theorieën samen te voegen is tot een nieuw model gekomen: het *CEX-model* (figuur 6). Met het doorlopen van het CEX-model richt je een goede klantbediening in binnen een organisatie.

## Hoe implementeer je persona's succesvol in de organisatie?

De implementatie van persona's is een traject dat uit verschillende fasen bestaat. Op basis van interviews met ANWB, PostNL, WoonEnergie, Persona Company, PLUS, Coop, Univé en InSites Consulting naar hun ervaringen met de implementatie van persona's, zijn er verschillende factoren om een implementatietraject voor het werken met persona's in een organisatie succesvol door te voeren.

De factoren sluiten naadloos aan op de theorie van Jonathan Lucky en het model van Kotter. Door de resultaten van desk- en fieldresearch samen te voegen is het 3P-model opgezet. Met het 3P-model implementeer je persona's succesvol in een organisatie, zie *figuur 7*.

## Hoe helpen persona's in de communicatie?

Extern winnen, is intern beginnen, luidt een bekend gezegde in de communicatiewereld. Dat geldt ook voor het werken met persona's. Als persona's succesvol worden geïmplementeerd kunnen alle afdelingen de klantbediening verbeteren. Ook in de communicatie. Persona's helpen in de communicatie doordat er gericht kan worden gecommuniceerd. Er kan met gerichtere boodschappen via gerichtere kanalen gecommuniceerd worden, afgestemd op de wensen en behoeften van de persona's, en dus van de klant. Er wordt niet meer geschoten met hagel.



## Het advies aan de opdrachtgever

Bij de opdrachtgever wordt momenteel gewerkt aan het project *profielgedreven communicatie*. Daarvoor is al als doel gesteld om met persona's te werken. Dit advies richt zich daarom niet op óf de organisatie met persona's moet werken, maar hoe dat het best kan, en hoe communicatie daar een invulling aan kan geven.

### 6.1 Implementeer persona's volgens het 3P-model

Zoals gezegd: of persona's een organisatie, en dus ook de communicatie, helpen in de klantbediening, hangt af van hoe de persona's geïmplementeerd worden. Advies is daarom in eerste instantie om expliciet rekening te houden met de succesfactoren voor implementatie volgens het 3P-model.

### 6.2 Actieve en visuele introductie

Bij het bedrijfsbreed introduceren van de persona's is het van belang dat het zowel actief als visueel wordt gedaan. Mensen moeten tijdens of na de introductie dus echt in aanraking komen met de persona's. Advies is daarom om de persona's op verschillende manier tot leven te laten komen bij iedereen in de organisatie. Hier enkele suggesties.

- Huur bij een introductie (bedrijfsbreed) acteurs in die de persona's spelen.
- Zet workshops op waarin per afdeling medewerkers direct met de persona's aan de slag gaan. Bijvoorbeeld bij Marketing door proposities te bedenken voor de persona's.
- Richt vergaderruimtes in op basis van de kenmerken van de persona's, bijvoorbeeld met behang en attributen.
- Plaats op elke afdeling levensgrote kartonnen poppen van de persona's.
- Plaats bij toiletruimtes posters van de persona's, met relevante informatie. Zo komt iedereen met de persona's in aanraking.
- Geef alle medewerkers de mogelijkheid om een interne cursus te volgen over de persona's.
- Ga met medewerkers bij echte klanten langs die door een persona vertegenwoordigd worden.
- Deel per afdeling paspoorten uit waarop voor de afdeling relevante informatie staat over de persona's, en hoe de persona's hen kunnen helpen in hun werk.



### 6.3 Persona's als meetlat: Commissie Persona

Zoals geconcludeerd helpen persona's in de communicatie doordat er gericht kan worden gecommuniceerd. Persona's helpen om de wensen en behoeften van de klant te verbeelden. Advies is daarom om bij elke marketing- of communicatieactiviteit, kritisch na te denken of je persona ermee verder wordt geholpen, of het voor je persona relevant is en of je het persoonlijk voor je persona uitvoert. Dit is naar aanleiding van het *CEX-model*. Hiervoor kan een groep collega's samengesteld worden die op deze vragen antwoord moet geven: Commissie Persona. Ieder initiatief dat communicatie raakt moet een stempel van goedkeuring krijgen van deze commissie.

Advies hierbij is om de commissie in te richten met verschillende disciplines. Voor de opdrachtgever kan dit een groep zijn met iemand vanuit Communicatie, Marketing, Commercie, Klantcontact, IT en Juridisch. Dit zorgt ervoor dat er met verschillende perspectieven naar een initiatief wordt gekeken.

### 6.4 Vul procescommunicatie in met de gemene deler

De huidige procescommunicatie bij de opdrachtgever kenmerkt zich als massacommunicatie. Elke klant krijgt dezelfde informatie, het wordt niet aangepast op de wensen of behoeften. Advies is daarom om de huidige procescommunicatie in te vullen met afstemming op de wensen en behoeften die vanuit de persona's komen. Dit betekent echter niet dat wanneer er vijf persona's zijn, elk communicatiemiddel in vijfvoud wordt opgemaakt. Uit het veldonderzoek blijkt dat de effecten daarvan te verwaarlozen zijn. Advies is om daarom bij de vijf persona's op zoek te gaan naar de gemene delers, en daarop de communicatiemiddelen in te vullen.

Voorbeeld: de vijf persona's verschillen van elkaar in de mate waarin ze beslissingen en uitzoekwerk over hun pensioen zelf willen doen of liever uitbesteden. Dan kan er in één brief een doorverwijzing naar een adviseur gemaakt worden om het helemaal uit te besteden, én een verwijzing naar een dienst van de opdrachtgever waarbij klanten zelf aan de slag kunnen. Zo pak je twee gemene delers in één brief.



#### Mijn naam is Annemieke.

Mijn motto is: **tijd voor spontaniteit**. Later is iets voor later. Toeval speelt in mijn leven een belangrijke rol. Voor mij heeft **persoonlijk contact** de voorkeur.

#### Persoonlijke gegevens

|                  |  |
|------------------|--|
| Geslacht         | Vrouw  |
| Leeftijd         | 37   |
| Gezinssituatie   | Getrouwd, 2 kinderen (van 10 en 15 jaar oud) |
| Opleidingsniveau | HBO  |
| Internetgebruik  | Laag   |
| Kanaalvoorkeur   | Telefoon                                     |

#### Ik ben een spontaan type

(MBTI type geel)

Ik kies snel op basis van **emotie** en laat me niet leiden door feiten, maar door **gevoel**. Ik vind het belangrijk dat een product naar **eigen wens** is aan te passen. Daarnaast ben ik gevoelig voor goede **service** en interessant **verassende** aanbiedingen.

|                     |   |
|---------------------|---|
| Beslissingsgedrag   | Emotioneel, snel  |
| Positieve stimulans | Verrassing, spanning, mooie en gevoelsmatige. Lekker kunnen rondkijken, van de ene verbazing in de andere vallen. |
| Negatieve stimulans | Te saai, te droge uitingen. Te veel gestuurd worden in gedrag, te weinig ruimte voor eigen interpretatie          |

#### Mijn relatie met de organisatie

|         |          |
|---------|----------|
| Klant   | Nee      |
| Houding | Neutraal |

Figuur 8: voorbeeld van een persona

## 6.5 Voorbeeld voor communicatie met persona's

Momenteel heeft de opdrachtgever nog geen persona's. Om de mogelijkheden voor de communicatie weer te geven, wordt hier een advies opgesteld op basis van een voorbeeld van een persona, zie *figuur 8*. Dit advies is niet direct gerelateerd aan de opdrachtgever, maar laat zien hoe de communicatie ingevuld kan worden met persona's.

Als de voorbeeld persona een nieuwe baan heeft, informeer hem of haar dan wat dat voor het pensioen betekent. Maar doe dit niet door direct een brief te sturen, zoals dat nu gebeurt. Het voorkeurskanaal is de telefoon. Bel daarom eerst om te informeren dat de veranderende situatie van betekenis is voor het pensioen. Vervolgens kan alsnog de brief worden gestuurd, maar aangepast. Uit zo'n telefoongesprek kan meer informatie worden gehaald over de situatie van de klant. Heeft de klant na een jaar werkeloos te zijn geweest eindelijk weer een baan? Voeg dan één regel toe waarin bijvoorbeeld staat: gefeliciteerd, wat fijn dat u weer werk heeft. Op die manier wordt de communicatie relevant en persoonlijk, en gericht op de klant afgestemd.



*Ieder initiatief dat communicatie raakt moet een stempel van goedkeuring krijgen.*

## 6.6 Meet de verbetering van de communicatie in een KPI

Persona's helpen in de communicatie door gericht te communiceren, en daardoor dragen ze bij aan een betere klantbediening. Maar uit het veldonderzoek is ook naar voren gekomen dat het lastig is om te meten in hoeverre die bijdrage geleverd wordt. Het advies is om KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) op te zetten waarmee de bijdrage van de persona's in de communicatie gemeten kan worden. Dit wordt geadviseerd om de succesfactor van het delen van resultaten volgens het 3P-model te realiseren. Dit kan de opdrachtgever doen door bij het werken met persona's een benchmark op te stellen. Dit kan door de volgende vragen op te nemen in NPS-onderzoek:

- Vond u deze communicatie relevant voor u?
- Vond u deze communicatie persoonlijk voor u?
- Werd u met deze communicatie verder geholpen?

Meet vervolgens met deze vragen de resultaten in de communicatie naar gesegmenteerde klantgroepen en niet-gesegmenteerde klantgroepen. Advies is om bij positieve resultaten tijdens het implementatietraject deze direct te delen, en bij de bedrijfsbrede introductie te benadrukken. Blijf vervolgens continu de communicatie met deze KPI meten.

### 6.6.1 CC DNA

Een andere mogelijkheid is om de laatste score uit het genoemde CC DNA onderzoek te hanteren als benchmark en dit onderzoek als KPI te hanteren. Hierbij wordt wel benadrukt dat CC DNA de prestaties op het gebied van klantbediening voor de organisatie in het algemeen meet. In een NPS-onderzoek kan specifiek de communicatie omtrent Pensioen gemeten worden.

# Literatuurlijst

## Geraadpleegde literatuur voor deze scriptie

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
- Belleghem, S. van. (15 september 2015). *Het 'customer first' model: zo word je extreem klantgericht*. Opgeroepen op 23 mei 2016, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2015/09/15/het-customer-first-model-zo-word-je-extreem-klantgericht/>
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2005). *Een nieuwe kijk op de experience economy*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Brunel. (2014). *Where legislation meets customization*. Brunel.
- Coleman Parks Research. (2016). *Communication Crackdown*. Ricoh Europe.
- Cooper, A. (1998). *The Inmates Are Running the Asylum*.
- Cowan, A. (30 mei 2013). *Personas for needfinding, design, & growth*. Opgeroepen op 19 mei 2016, van alexandercowan.com: <http://www.alexandercowan.com/tutorial-personas-problem-scenarios-user-stories/>
- DirectResearch & Logeion. (25 september 2014). *Onderzoek: Toekomst van het communicatievak*. Logeion.
- Everest. (2015). *Hoe beleven consumenten de (online) dienstverlening van financiële instellingen?* Everest.
- Frijda, N. (1986). *The Emotions*.

- Gartner. (2001). *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success*.
- Lucky, J. (23 februari 2016). *Getting the Whole Company to Fall in Love with Your Personas*. Pragmatic Marketing.
- Meyer, C., & Schwager, A. (februari 2007). *Understanding Customer Experience*. Opgeroepen op 5 april 2016, van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Oracle. (2011). *Customer Experience Impact Report*.
- Reichheld, & Sasser. (1990). *Zero defections. Quality comes to services*. Harvard Business Review.
- Spelier, P. (27 mei 2013). *Hoe kunnen we de customer experience echt verbeteren?* (deel 1). Opgeroepen op 5 april 2016, van Finno: <http://finno.nl/2013/05/27/hoe-kunnen-we-de-customer-experience-echt-verbeteren-deel-1/>
- Temkin Group. (2014). *Insight Report Q1*. Temkin Group.
- Temkin Group. (2015). *ROI of Customer Experience*.
- Tony Zambito. (27 mei 2013). *What is a buyer persona? Why the original definition still matters to B2B*. Opgeroepen op 13 april 2016, van tonyzambito.com: <http://tonyzambito.com/buyer-persona-original-definition-matters/>
- Wet pensioencommunicatie*. (sd). Opgeroepen op 25 mei 2016, van Eerste Kamer: [https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/34008\\_wet\\_pensioencommunicatie](https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/34008_wet_pensioencommunicatie)



**NOOIT MEER  
SCHIETEN  
MET HAGEL**