

In vier stappen digitaal transformeren

Het perspectief van de klant

Hoe geef je digitale innovatie en klantgericht denken vorm in je organisatie? Volgens Mark de Groot, topspreker op de SRA-Masterclass Strategie en gastdocent aan de Nyenrode Business Universiteit, hoeft dit helemaal niet ingewikkeld te zijn. Noodzakelijk is het wel. Hij legt graag uit waarom en geeft enkele praktische handvatten om meteen aan de slag te kunnen.

Digitalisering is een onvermijdelijke ontwikkeling, want klanten kunnen en willen steeds meer digitaal doen. Maar daarbij volstaat het niet meer om alleen naar de eigen branche te kijken, stelt De Groot tijdens de SRA-Masterclass Strategie. “Mensen zijn gewend geraakt aan het gemak en de mogelijkheden van apps en online platforms als Uber. Al deze ervaringen nemen ze mee naar andere branches en ze leggen die daar als verwachting neer. Voldoe je er als organisatie niet aan, dan haken klanten of prospects af. Dit gedrag zal alleen nog maar sterker worden.” De kracht van de accountant is de persoonlijke relatie die hij met zijn klanten heeft, maar ook die blijft zonder de volle aandacht voor klantervaring en klantbeleving niet overeind, waarschuwt De Groot. “In andere branches volgen de ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op en de accountancy zal hierin mee moeten. De klant is al mijlver uit zicht geraakt, dus de tijd dringt.”

Customer Relevancy Model

De meeste deelnemers aan de masterclass denken het niettemin behoorlijk voor elkaar te hebben; een goed geformuleerde missie, een overzichtelijke website, datatools in gebruik en aandacht voor de klanten. Maar één kritische blik van De Groot leert dat er nog heel wat winst te behalen is. Zo is het op veel websites van accountants- en advieskantoren dwalen door een woud aan producten en ingewikkeld jargon, stelt hij. En de mission statements vindt hij verontrustend veel op elkaar lijken. “Je ziet de beloftes betrouwbaarheid en kwaliteit vaak terug, maar daar onderscheid je je niet mee. Er blijkt veel te weinig klantbeleving en persoonlijkheid uit, terwijl organisaties die aan deze punten prioriteit geven beter presteren dan concurrenten.”

De Groot onderbouwt zijn aanbevelingen met het Customer Relevancy Model. Dit geeft vijf primaire klantbehoeften waarop je je als organisatie kunt onderscheiden om de klantervaring te verbeteren; product, prijs, service, toegang en beleving. Uitblinken op alle vijf is niet nodig, zegt De Groot. “Kies één klantbehoefte waarop je domineert in de branche en één waarop je je wel positief onderscheidt maar niet domineert. Lidl blinkt bijvoorbeeld uit op prijs, maar onderscheidt zich ook door de goede kwaliteit van groente en fruit. Op de

overige drie klantbehoeften moet je op het gemiddelde niveau in de branche scoren. Pas dan kun je spreken van customer relevancy.”

De klantreis begrijpen

Het Customer Relevancy Model is bedoeld om je van buiten naar binnen te laten kijken in plaats van andersom. Volgens De Groot kan dat in de accountancy het best met beleving en toegang. “Ik zie het product niet als klantbehoefte waarop je in deze branche kunt domineren, terwijl heel veel kantoren daar wel vol op inzetten. Beleving en toegang; daar liggen voor accountants de mogelijkheden. Denk aan eenvoudige toegang tot een platform waarop klanten gegevens kunnen vergelijken, dashboards hebben of rapporten kunnen samenstellen.” Een ander voorbeeld is een eenvoudiger serviceproces met nieuwe digitale kanalen, zoals chatten, Skype of FaceTime. “Dit alles om op een digitale manier kwalitatief hoogwaardige adviezen te bieden zonder de persoonlijke relatie te verliezen.”

Een persoonlijke relatie betekent dat je de klantreis begrijpt, de emoties van de klant gedurende die reis snapt en weet waar problemen opdoemen. Veel bedrijven richten zich op het gedrag van klanten op het moment van interactie. Wat nemen zij af? Waar klikken ze op de website? Dat doen ze vanuit de overtuiging dat een klantrelatie van start gaat op het moment dat de klant iets afneemt of contact zoekt. Maar eigenlijk, benadrukt De Groot, begint het relevante klantgedrag veel eerder. “Kijk vanuit de klant naar je organisatie, begrijp zijn behoeften, ervaringen en verwachtingen en voer vandaaruit verbeteringen in het proces door. Op die manier kunnen accountants nog veel meer uit hun relaties met klanten halen.”

Vier stappen naar digitale innovatie

Een van de meest prangende vragen die tijdens de masterclass naar voren komt, is hoe je digitale innovatie in je organisatie vormgeeft. Het klinkt veelomvattend, maar De Groot legt uit dat je in een viertal stappen al een heel eind kunt komen. De eerste stap is scoping: het begrijpen van je klanten en je eigen organisatie. Leg vast waar je nu staat en waar je naartoe wilt. Je houdt het stappenplan behapbaar door te kiezen voor één specifieke klant of klantgroep, ofwel één persona. De volgende stap is exploring: het begrijpen van de



Mark de Groot

De kracht van de accountant is de persoonlijke relatie die hij met zijn klanten heeft, maar ook die blijft zonder de volle aandacht voor klantervaring en klantbeleving niet overeind

emoties en gevoelens van de gekozen persona. Je diept de persona uit om een customer journey in kaart te brengen. Focus daarbij op één onderdeel van de klantreis, bijvoorbeeld het klachtenproces. Na deze twee stappen weet je waar je staat en wat je beoogde situatie is, heb je een persona die je begrijpt en heb je een klantreis opgesteld.

Stap drie is ideation: je stelt vast waar het fout gaat in de klantreis en kunt aan de slag met het bedenken van concrete oplossingen. De Groot: "Men gaat vaak direct oplossingen verzinnen, zonder dat men inventariseert wat de klant nu eigenlijk wil. Dankzij dit stappenplan kun je de oplossingen afstemmen op de klant en de customer journey. Je weet waar het fout gaat, je snapt waarom en dus weet je ook precies wat je moet veranderen. Je verandert gericht." De laatste stap is piloting: wat is er nodig om de benodigde oplossingen te implementeren? Extra skills? Een verandering in cultuur? "Dit hele traject kun je per onderdeel in drie uur doorlopen", stelt De Groot. "Zo ontwikkel je kleine pilots, gericht op klantenkennis, de customer journey en hoe en wat je moet veranderen. Die kun je vervolgens redelijk eenvoudig uitbreiden."

Continu proces

Digitale transformatie draagt weliswaar bij aan een klantgerichte organisatie, maar daarmee alleen ben je er niet, onderstreept De Groot aan het einde van de masterclass. "Het is geen kwestie van één keer naar een nieuwe state of mind gaan. De ontwikkelingen aan de kantzijde gaan ontzettend snel. Je moet streven naar een organisatie die flexibel genoeg is om veranderingen

steeds opnieuw op te pakken, ook al weet je nog niet wat die veranderingen precies zullen zijn. Je moet je datagebruik, je technologie, je begrip van klanten en je cultuur en visie zo flexibel maken dat je altijd met de klant meebeweegt, wat er ook gebeurt. Dat is goed voor de klant en voor je organisatie. Een loyale klant blijft niet alleen langer, maar besteedt ook veel meer." ■

SRA-Masterclass Strategie

Ook deelnemen aan de SRA-Masterclass? U kunt zich nog aanmelden voor de masterclass Data in perspectief op donderdag 22 november.

Het besef dat datagedrevenheid zich steeds meer ontwikkelt van technologie naar strategie dringt tot steeds meer organisaties door, zeker ook bij accountantskantoren. Wilco Schellevis, directeur van Refine-IT, neemt u mee in de indrukwekkende ontwikkelingen die momenteel in duizelingwekkend tempo plaatsvinden. Hierna gaat hij uitgebreid in op zowel het externe (klant-) als interne (kantoor) perspectief van werken met data. Hierbij put hij uit zijn ruime praktijkervaring bij een mkb-accountantskantoor.

Meer informatie en/of inschrijven kan via www.sra.nl/sra-masterclass-strategie-2018.
