



Relatie met afval?!

Het verbeteren van de klantervaring
aan de hand van de customer journey

made by

Bachelorscriptie Communicatie management jaar 4
Fontys Hogeschool Communicatie in Eindhoven
Geschreven door: Mandy Kluijtmans
Studentnummer: 2187991
Begeleider: Angenieta Kuijpers
Datum: 18 augustus 2015

Contactgegevens

Organisatie



Bedrijf: Van Gansewinkel
Flight Forum 240, 5657 DH Eindhoven

Begeleider Van Gansewinkel: Gürtan Ercan
Online Manager
Gurtan.ercan@vangansewinkel.com

School



Opleiding: Fontys Hogeschool Communicatie in Eindhoven
Communicatie Management
Leerjaar 4

Begeleider FHC: Angenieta Kuijpers
Teamleider hoofdfase en docent Fontys Hogeschool Communicatie
a.kuijpers@fontys.nl

Student



Student: Mandy Kluijtmans
Mandy.kluijtmans@student.fontys.nl
0649848308

powered by

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	6
Hoofdstuk 1: Aanleiding	7
1.1. De organisatie	7
1.2. Aanleiding / Probleemstelling	7
Hoofdstuk 2: Onderzoekopzet	8
2.1. Centrale vraag	8
2.2. Deelvragen	8
2.3. Verantwoording onderzoeksmethoden	9
2.4. Onderzoeksdoelgroep	12
Hoofdstuk 3: De organisatie	15
3.1. Van Gansewinkel	15
Wie is Van Gansewinkel?	15
3.1.1 Geschiedenis	15
3.2. Organisatiestrategie	16
3.2.1. Bedrijfscultuur	17
3.2.2. <i>Bedrijfsstructuur</i>	19
3.3. Communicatiestrategie	19
3.3.1. Communicatiemiddelen	21
3.3.2. Verschil communicatie klantsegmenten	23
3.3.3. Benchmarking	23
Hoofdstuk 4: Extern onderzoek naar de doelgroep	24
4.1. Telesalesgesprekken	24
4.1.1. Inzichten telesalesgesprekken	24
4.2. Klantbezoeken aanpak	25
4.2.1. Verkregen inzichten klantbezoeken	26
4.3. Ondersteunende literatuur	27
4.3.1. Klantervaring	27
4.3.2. Klantervaring volgens Van Gansewinkel	28
4.4. Customer-journeysessies	29
4.4.1. Theorie customer journey	30
4.4.2. Customer-journeystappenplan	31
4.4.3. Kanttekening voorafgaand aan customer-journeyworkshops	34
4.4.4. Onderzoeksdoelgroep intern	34
4.4.5. Aanpak en start van de workshops	35



4.4.6.	Customer empathy map	36
4.4.7.	Touchpoints.....	37
4.4.8.	Innovaties	38
4.4.9.	Verkregen inzichten customer-journeysessies	38
Hoofdstuk 5: Klanteninterviews.....		39
5.1.	Afbakening doelgroep	39
5.1.2.	Regio.....	39
5.1.3.	Sectoren	39
5.2.	De interviews.....	40
5.3.	Verkregen inzichten klanteninterviews.....	41
	Onderscheid afvaldienstverleners en keuze voor klant.....	43
	Communicatie met C-segment	43
	Verschillen tussen sectoren	43
	Wensen en behoeften.....	44
	Concurrenten	44
	Hoofdconclusie.....	45
	Inzichten.....	45
Hoofdstuk 7: Het advies		46
	Algemeen	46
	Segmenteren / profielen.....	46
	Menselijk / persoonlijke aanpak	47
	Digitale aanpak.....	47
	Van zenden naar dialogiseren.....	48
	Proactief handelen vanuit VGW.....	49
	Prijsvchter	49
Yellowpage		50
Bibliografie		52
Bijlagen.....		56
	Bijlage 1: Trends en signalen vanuit het vooronderzoek	56
	Bijlage 2: Buyer journey	56
	Bijlage 3: Aanvulling managementsamenvatting.....	58
	Bijlage 4: De organisatie.....	59
	Bijlage 5: Extra customer journey methode	67
	Bijlage 6: Customer journey workshops	68
	Bijlage 7: Klantinterviews.....	75



Managementsamenvatting

Aanleiding

Kijken vanuit de klant wordt steeds belangrijker. Er kan niet meer alleen gedacht worden vanuit de organisatie want de klant speelt een belangrijke rol. Van Gansewinkel wil een customer journey van een C-segmentklant in kaart brengen om te zien welke reis een klant aflegt binnen de organisatie. Door deze reis vast te stellen wil Van Gansewinkel kijken wat de touchpoints zijn. Door eventuele negatieve touchpoints aan te pakken kan de customer journey geoptimaliseerd worden zodat er een positievere klantervaring ontstaat. De hoofdvraag luidt als volgt:

‘Op welke punten en op welke wijze kan de relatie met C-segmentklanten middels communicatie worden aangepakt zodat er een betere klantervaring ontstaat?’

Aanpak van het onderzoek

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een combinatie van desk- en fieldresearch gedaan. Vanuit de hoofdvraag zijn er diverse mini-onderzoekjes opgezet. Namelijk: interne gesprekken, telesales gesprekken, klantbezoeken en de customer journeyessies. Deze hebben geleid tot inzichten en deze zijn gebundeld. Vanuit dat punt zijn er klanteninterviews ingezet om te verdiepen. Om daadwerkelijk de pijnpunten en inzichten te toetsen en daar op door te vragen. Dit gehele onderzoek heeft tot inzichten geleid waar vanuit een advies is ontstaan, een advies om middels communicatie de klantervaring van C-segmentklanten te verbeteren.

Conclusie

Uit de resultaten van het onderzoek van deze scriptie is gebleken dat de verschillen tussen organisaties binnen een sector dermate groot zijn dat deze niet als één gezien mogen worden. Het ene deel van de klanten geeft aan persoonlijk contact met de organisatie erg belangrijk te vinden en de andere groep zegt hier geen behoefte aan te hebben en willen het zo snel mogelijk en gemakkelijk kunnen regelen. Dit alleen wanneer duidelijk is hoe My Van Gansewinkel werkt. Dit is een systeem om online je afvalzaken te regelen. Een afvalverwerker wordt gekozen op basis van prijs en niet op basis van de unique selling points (USP's) van een organisatie. Intern blijft dat Van Gansewinkel een actievisie hanteert en dit heeft ook effect op de communicatie met haar klanten. Dit doordat de communicatie met klanten hierdoor gefragmenteerd is; afdelingen communiceren vanuit hun eigen perspectief en weten niet wat er in de rest van de organisatie gebeurt. Doordat deze afdelingen niet op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen zoals de My Van Gansewinkel-pagina is het lastig om een klant optimaal te kunnen bedienen.

Advies

De ervaringen van klanten moeten centraal staan. Sommige klanten willen persoonlijke benadering en andere zitten hier niet op te wachten en wensen alles digitaal te regelen. Voor deze klanten is het belangrijk dat de werking van de My Van Gansewinkel-pagina duidelijk is zodat ze hier gebruik van kunnen maken. Klanten geven aan dat ze niet willen dat Van Gansewinkel proactief gaat optreden omdat ze zelf de regie in handen willen houden. Ze willen zelf gemakkelijk het contact kunnen leggen wanneer ze dat van pas komt. Op wat voor manier deze klanten contact willen leggen is dus verschillend. Van Gansewinkel dient bij de ‘digitale’ klanten de werking van My Van Gansewinkel en de Van Gansewinkel-app uit te leggen zodat deze klanten hier optimaal gebruik van kunnen maken. Bij klanten binnen de menselijke basis dienen zij interesse te tonen in deze groep; vraag hoe het gaat met deze klanten en op wat voor manier zij deze klanten beter van dienst kunnen zijn. Daarnaast is het belangrijk dat er bij deze groep klanten constant wordt gekeken hoe zij over Van Gansewinkel denken. Zo kan Van Gansewinkel zich perfect aansluiten en aanpassen op deze groep klanten. De sectorproposities die momenteel toegepast worden voor segmenten A+ en A zijn niet bruikbaar voor het C-segment. De organisaties binnen de sectoren verschillen teveel waardoor er niet gegeneraliseerd mag en kan worden. Ten slotte wordt geadviseerd een dochteronderneming als prijsvechter in te zetten om op deze manier aan de vraag van deze C-segmentklanten te kunnen voldoen. Maar ook omdat Van Gansewinkel zelf niet als een prijsvechter gezien wil worden.



Hoofdstuk 1: Aanleiding

In dit hoofdstuk van het rapport wordt een korte beschrijving gegeven van Van Gansewinkel. Er wordt aandacht besteed aan de aanleiding van het onderzoek en de probleemstelling zal nader worden toegelicht.

1.1. De organisatie

Van Gansewinkel* is een organisatie die zich richt op het inzamelen van afval. Dit afval wordt óf gerecycled zodat er nieuwe producten van gemaakt kunnen worden óf het afval wordt verbrand en er wordt in dat geval energie uit opgewekt. De organisatie heeft een groot klantenbestand en deze is verdeeld in vier segmenten. Namelijk een A+, A-, B- en C- segment. De opdracht die is geformuleerd voor dit onderzoek richt zich op het C-segment van deze organisatie. Lees hierover meer in paragraaf 2.5 van dit rapport.

(* Van Gansewinkel wordt in het vervolg van dit rapport als VGW aangeduid.)

1.2. Aanleiding / Probleemstelling

Het verschil tussen de segmenten van VGW wordt gemaakt op basis van voor welk bedrag er diensten bij VGW worden afgenomen. Een voorbeeld van een A+- of A-segmentklant van VGW is bijvoorbeeld Shell, deze organisatie maakt veel gebruik van de diensten van VGW. Denk aan datavernietiging, papierafval, leveren van afvalcontainers en gevaarlijk afval. B-segmentklanten zijn grote en MKB-bedrijven en C-segmentklanten zijn MKB- en kleine bedrijven die op een verantwoorde en legale manier hun afval willen onderbrengen bij een afvalverwerker. Voor dit onderzoek wordt het C-segment verder onderzocht. VGW wil in kaart brengen welke reis een klant aflegt tijdens zijn contact met VGW. Deze reis wordt ook wel de customer journey genoemd. Door deze reis nauwkeurig te bekijken en te bepalen en hier de touchpoints te bestuderen, kun je zien hoe een klant denkt en zich voelt. Touchpoints zijn de momenten waarop een klant daadwerkelijk met VGW in contact komt. Denk hierbij aan telefonisch contact met een medewerker van VGW, of wanneer een klant op de website iets wil opzoeken, of wanneer hij zich in de My VGW-omgeving bevindt (Mark de Groot, 2015). Het kijken door de bril van de klant: dat is in een notendop waar een customer journey over gaat.

Op dit moment gaat de meeste aandacht en communicatie van VGW uit naar A+, A- en B-klanten, want zij zorgen voor de meeste omzet. A+- en A-klanten zijn samen goed voor ongeveer 20% van het totaal aantal klanten, maar deze groep brengt wel ongeveer 80% van de totale omzet binnen. Het B- en C-segment zijn samen gemiddeld 80% van het totaal aantal klanten en brengen hiermee 20% van de totale omzet binnen. Een hechte relatie tussen VGW en de A+, A- en B-klanten is binnen de organisatie vanzelfsprekend, echter wordt dit nu ook steeds belangrijker voor het C-segment. Het is een grote groep klanten waar veel meer te behalen is, zowel op winstgebied als op het opbouwen van duurzame relaties. (Valerie Poortman, 2015) Door de focus meer te spreiden en meer aandacht te vestigen op het C-segment zal dit, aldus de afdeling marketing/sales, ervoor zorgen dat er een hechtere band met deze groep klanten zal gaan ontstaan. Om dit te kunnen laten slagen is het belangrijk dat er gekeken wordt naar het soort organisaties er in het C-segment zitten, hoe deze in elkaar zitten, op welke manier er een hechtere relatie kan ontstaan en hoe de ervaring van een C-klant verbeterd zou kunnen worden.

In bijlage 3 vindt u een stappenplan dat door mijzelf is gebruikt voor de hele scriptie. Het is geen managementsamenvatting maar een extra verduidelijking.

Dus:

VGW wil weten wat de customer journey van een C-segmentklant is en wil hierop inspelen.

Het uiteindelijke doel is om de ervaring van klanten te optimaliseren. Door gesprekken met Gürtan Ercan, begeleider en online manager, is duidelijk geworden wat het doel van het onderzoek is. VGW wil dat klanten enerzijds minder telefonisch contact opnemen, anderzijds dat klanten langer klant blijven (het opbouwen van een duurzame relatie) en dat het gemakkelijk wordt voor klanten om hun eigen zaken te regelen.



In dit hoofdstuk van het rapport wordt beschreven wat de centrale vraag en deelvragen van dit onderzoek zijn. Verder wordt de aanpak van het onderzoek verduidelijkt en wordt er toegelicht welke onderzoeksdoelgroep centraal staat in dit onderzoek.

Vanuit verkennende gespreken, de aanleiding van het onderzoek en bestudering van interne stukken en onderzoek naar bijbehorende literatuur is de centrale vraag van dit onderzoek opgesteld:

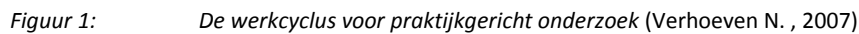
Tijdens de eerste observaties binnen de organisatie en door middel van interne gesprekken is duidelijk geworden dat VGW niet zozeer geïnteresseerd is in een daadwerkelijk opgestelde customer journey maar juist nieuwsgierig is naar specifieke punten waarop de communicatie naar klanten verbeterd kan worden zodat er een betere klantervaring kan ontstaan. Pas als de klanttevredenheid goed is, kan er gewerkt worden aan een langdurige, loyale klantrelatie (Gurchom, Klanttevredenheid, 2014). U vindt meer over de trends en signalen die zijn opgepikt uit de interne en externe omgeving van de organisatie in bijlage 1.

Om de centrale vraag te verdiepen zijn er deelvragen opgesteld. Deze liggen in het verlengde van de centrale vraag en de antwoorden zullen ondersteunend zijn in het uiteindelijk advies dat aan VGW wordt gegeven.

- Wat de vertrekpunten zijn, hoe zij hun klanten zien en de manier waarop zij met hen communiceren. Het stappenplan vindt u terug op bladzijde 31 van dit rapport. Voor deze methode is gekozen omdat het goed aansluit bij een organisatie als VGW.



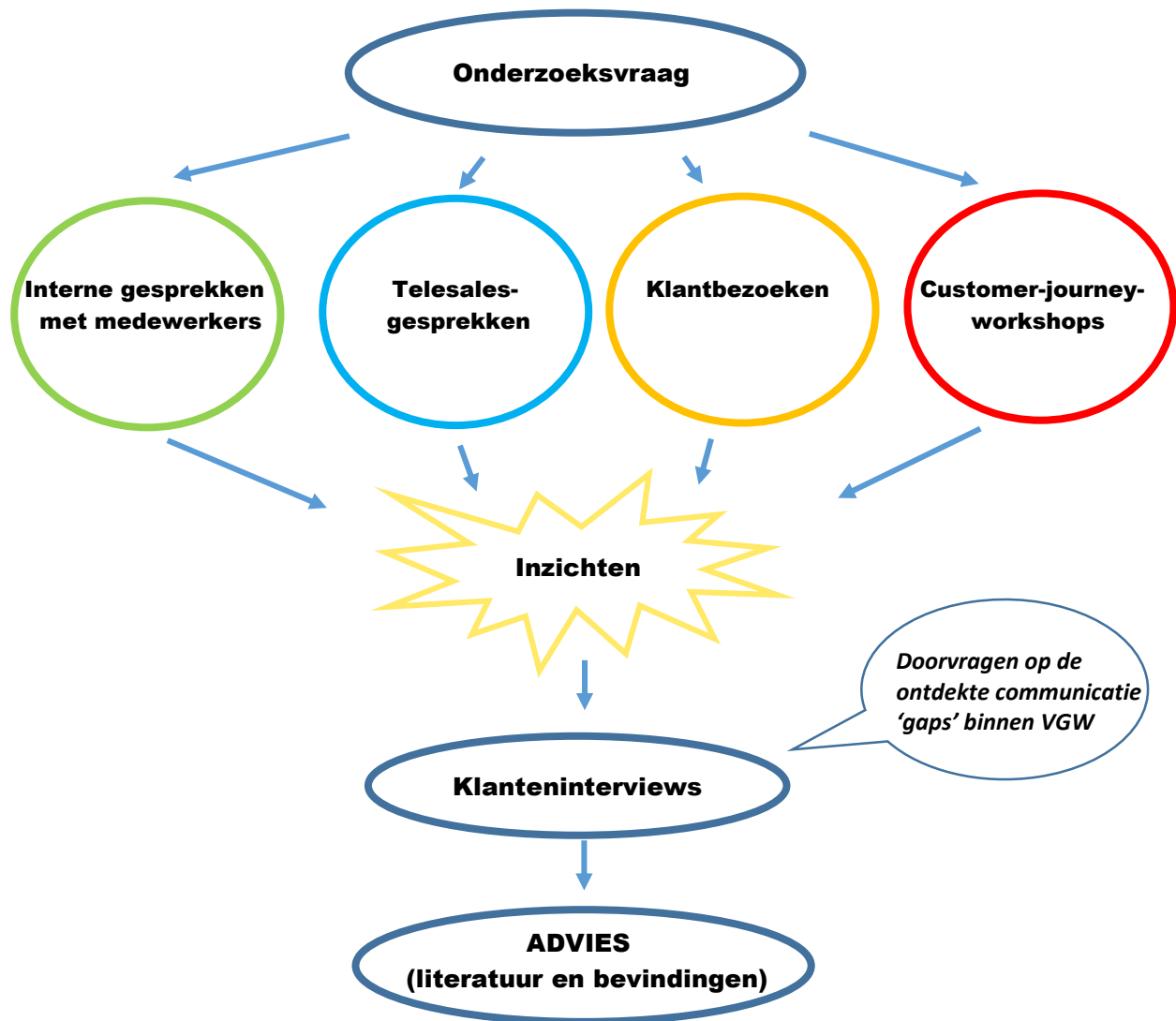
De afbeelding hieronder toont aan welke stappen er in het communicatieonderzoek volbracht zullen moeten worden om tot een advies te kunnen komen. Deze methode zal dan ook gebruikt worden tijdens het algemene onderzoek.



In deze paragraaf staat de rode draad van het gehele onderzoek. In het begin van dit rapport wordt de onderzoeksvraag nader toegelicht. Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag van dit rapport zijn verschillende manieren van onderzoek gedaan. Waarom? Iedere vorm bracht nieuwe inzichten, inzichten om het beeld van C-klanten duidelijk en compleet te maken. Elke onderzoeksvorm is vaak een combinatie geweest van literatuurstudie en onderzoek in het veld. De inzichten die hieruit zijn gekomen zijn naast elkaar gelegd en vanuit daar is gekeken wat de 'gaps' zijn. Waar kan VGW meer betekenen voor haar klanten of waar kan VGW meer uit halen. Deze gaps of knelpunten waren het middelpunt van de klanteninterviews. De interviews zijn dé manier om met klanten in gesprek te gaan en door te vragen naar datgene wat beter benut kan worden of waar VGW aan kan werken. Uit dit deel van het onderzoek zijn opvallende bevindingen gekomen, hierdoor zijn de meeste vooroordelen en verwachtingen compleet van de baan geveegd. Uiteindelijk zijn alle uitkomsten en inzichten gebundeld en aangekleed met literatuur om er een goed onderbouwd advies van te maken waar VGW mee aan de slag kan.



De **rode draad** van het onderzoek:



De uitleg bij dit schema is als volgt:

De onderzoeksvraag is vastgesteld en op basis hiervan is gekeken wat er allemaal belangrijk is om te weten. Hoe gaan gesprekken tussen VGW en klanten, via welke middelen en kanalen communiceert VGW met haar klanten, over wat voor soort klanten gaat het eigenlijk? Om dit scherp te hebben zijn er interne gesprekken met medewerkers, telesalesgesprekken, klantbezoeken en customer-journeyworkshops georganiseerd.

Interne gesprekken

Wat is belangrijk om te weten?

- Hoe denken de medewerkers over klanten en de communicatie met hen?
- Hoe verloopt de interne communicatie en heeft dit gevolgen voor de externe communicatie?
- Wat is de beoogde strategie? Past die bij de klant van nu?
- Hoe zien de medewerkers VGW, als een eenheid, hoe denken zij dat klanten dit ervaren?

Op wat voor manier is dit achterhaald?

Door gesprekken te voeren met de afdelingen Telesales, Marketing/Sales, Communicatie en regio Zuid. Kijken zij verschillend naar klanten? Of zijn er zaken waarvan de afdelingen weten dat klanten daar tegenaan lopen?



Telesales (meekijken en meeluisteren van gesprekken)

Wat is belangrijk om te weten?

- Hoe worden klanten benaderd en wat vragen klanten stellen klanten tijdens telefoongesprekken, mails en chats?
- Wat is de tone-of-voice van de chat- en telefoongesprekken?
- Vallen er zaken op? (denk hierbij aan de communicatie of aan klanten)
- Zitten er verschillen tussen de klanten die bellen, mailen of chatten?

Op wat voor manier is dit achterhaald?

- Er is meegekeken met een Sales Representative van Telesales die zowel telefoongesprekken als mails en chatgesprekken had.
- Er zijn notulen gemaakt van deze gesprekken en over opvallende zaken. Deze zijn op een rijtje gezet maar hier is niks spannends uitgekomen.

Klantbezoeken

Wat is belangrijk om te weten?

- Hoe zien klanten uit het C-segment eruit, wat is de gang van zaken op een gewone dag bij de klant?
- In hoeverre zijn klanten open als het gaat over het onderwerp afval?
Dit is belangrijk om te weten omdat dit de klanten zijn waarmee VGW contact heeft. Op het moment van de klantbezoeken zijn de klanten geen nummer in het systeem maar een echte klant.
- Wat vinden klanten belangrijk en wat voor soort mensen zijn dit precies?
- En dan vooral, hoe willen klanten contact hebben met een afvaldienstverlener? En op wat voor manier wordt er gecommuniceerd?

Op wat voor manier is dit achterhaald?

- Er is een observatiepuntenlijstje gemaakt waar op gelet moest worden tijdens de gesprekken.
- Er is gelet op hoe deze klanten of mogelijke klanten VGW onthalen? Is dit positief of negatief?
- Wat is de houding, zowel fysiek als mentaal?
- Door gesprekken mee te luisteren.

Customer-journeyworkshops

Wat is belangrijk om te weten?

- Hoe denken verschillende afdelingen over klanten?
- Hoe zien zij de reis van de klant voor zich?
- Weten afdelingen van elkaar waar ze mee bezig zijn of op wat voor manier zij contact hebben met de klant?
- Wat is de reis of wat zijn de reizen die C-klanten binnen VGW kunnen afleggen?

Op wat voor manier is dit achterhaald?

- Participerende observatie.
- Door gesprekken te voeren naast de workshop.
- Door deel uit te maken van het projectteam die de customer-journeyworkshops heeft georganiseerd.



2.4. Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep van het onderzoek is het C-segment. Er is bewust gekozen om deze grote groep verder te segmenteren zodat de uitkomsten specifiek zijn en beter zijn toe te passen. Deze keuze is gemaakt nadat er gesprekken hebben plaatsgevonden met Gürtan Ercan, stagebegeleider en online manager en Ron van Nistelrooy, Manager SME. Deze gaven aan dat de verschillen tussen regio's erg kunnen verschillen. (Nistelrooy, 2015)

Regio Zuid is het gebied waar dit onderzoek verricht wordt. Hieronder vallen de provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg. Binnen het C-segment bevinden zich verschillende sectoren. Sectoren zijn groepen waarin klanten zijn ingedeeld. Dit zijn bijvoorbeeld automotive, gezondheidszorg, horeca, recreatie en nog veel meer. Op dit moment wordt er gekeken door VGW of deze sectoren verder aangescherpt kunnen worden. Nu is een productmarketeer bezig om voor A+- en A-klanten 'nieuwe sectoren' te maken. Zo kunnen klanten per sector directer en specifiek geholpen worden. Service op maat kan het ook wel genoemd worden. Voor B-

en C-klanten gaat dit ook gebeuren, maar ze gaf aan dat dit een meerjarig traject zal gaan worden (Kim Meulenbroeks, 2015).

Hoe ziet het C-segment eruit?

Het C-segment omvat ongeveer tussen 20.000 en 25.000 klanten. (Ron Van Nistelrooy, 2015)

De enige overeenkomst tussen deze klanten is dat ze tussen 1.000 en 5.000 euro aan diensten per jaar kopen bij VGW. Ze nemen relatief simpele diensten af. Denk hierbij aan de afvalstromen zoals restafval en papier en karton. Soms zijn er wel branchespecifieke afvalstromen maar over het algemeen zijn ze hetzelfde.

Aan welke organisaties moet je denken als het gaat om een C-segmentklant?

Een cafetaria om de hoek, een sportschool met één vestiging, een buurtsupermarkt (die zelf haar afval regelt), een fijnmechanicabedrijf, een camping, een verzorgingstehuis, autogarage of een boer die ook geregeld wat afval heeft. (Linda Geerligs, 2015) Het zijn dus allerlei bedrijfjes die in verschillende branches actief zijn. Tijdens het bekijken van het systeem Salesforce wordt helder dat de vertegenwoordigers niet nauwkeurig genoeg het systeem invullen. Bepaalde sectoren waren tijdens deze speurtocht in Salesforce per regio niet terug te vinden. Wat wil ik hiermee zeggen? VGW heeft niet duidelijk in hun systeem staan wat voor klanten ze hebben, hoe deze klanten bediend willen worden, wat voor organisatie ze precies zijn en of in welke sector zij zitten. Wanneer het advies van dit onderzoek toegepast gaat worden kan het Salesforcesysteem hierbij helpen. Er kan genoteerd worden om wat voor soort klant het gaat, een klant die graag menselijk of digitaal geholpen wil worden. Op basis hiervan kan de communicatie afgestemd worden.







(Shop2grab)

3.2. Organisatiestrategie

Een strategie is een selectie van activiteiten waarin een organisatie zal uitblinken en zich dus zal onderscheiden in de markt. Let wel dat strategie geen losstaand managementproces is. Het is een enkele stap in een lange reeks die begint bij de missie en eindigt bij het uitvoerende werk van de werknemers in de organisatie. Met een goede strategie kan een organisatie dus een onderscheidende positie innemen ten opzichte van haar concurrenten in een competitieve omgeving. Dit is een duurzaam voordeel ten opzichte van de concurrenten dat aansluit bij externe trends en ontwikkelingen en bij de sterkten en zwakten binnen je eigen organisatie. Een strategische planning is richtinggevend voor alle beslissingen die een organisatie neemt voor de komende jaren. (Strategie, 2011)

Missie

- Wij leveren 'best in class' afvaldienstverlening en ontwikkelen inventieve oplossingen voor de afvalvraagstukken van onze klanten.
- Wij streven ernaar onze processen binnen inzameling en recycling op een lean & mean maar bovenal veilige manier uit te voeren.
- Wij maken optimaal gebruik van onze kennis en kunde om afval te transformeren in hoge kwaliteit secundaire grondstoffen. Wij geven afval een tweede leven.
- Wij opereren als een geïntegreerd bedrijf binnen de materiaal- en afvalwaardeketen.
- Wij bouwen aan duurzame partnerships met onze klanten en leveranciers. (Gansewinkel V., Van Gansewinkel Groep, 2015)

Visie

Wij zijn dé partner voor afvalmanagement en recycling. Wij ontwikkelen duurzame oplossingen voor afvalvraagstukken en grondstoffenschaarste. Daarmee vormen we een onlosmakelijk onderdeel van de circulaire economie. (Gansewinkel V., Van Gansewinkel Groep, 2015)

Kernwaarden

- Klantgericht
 - Inventief en vakbekwaam
 - Veiligheid voor alles
- (Gansewinkel V., Van Gansewinkel Groep, 2015)

Strategie & ambitie

Versterking en handhaving van positie in het Benelux-gebied

VGW geeft aan marktleider te zijn op het gebied van afvaldienstverleners binnen de Benelux en streeft naar langetermijnsamenwerkingsverbanden met zijn klanten. VGW onderscheidt zich van zijn concurrenten door zijn visie op afval en duurzaamheid in combinatie met zijn schaalgrootte, brede aanbod van diensten en deskundigheid op het gebied van logistiek, recycling en grondstoffen. De deskundigheid op het gebied van afval- en milieuooplossingen die het bedrijf in deze markt heeft verworven, wordt ook toegepast in Midden- en Oost-Europa, waar VGW zal proberen zijn huidige positie verder uit te breiden. Met betrekking tot zijn recyclingactiviteiten richt VGW zich op verdere groei in heel Europa, zowel voor afgedankte elektrische en elektronische apparatuur (WEEE) als voor glas. Het bedrijf zal ook producten die afkomstig zijn van de recyclingprocessen van VGW Minerals verder ontwikkelen.

Structurele bijdrage leveren aan ontwikkeling van de circulaire economie

Afval is een waardevolle bron van grondstoffen. VGW zal zich verder ontwikkelen en groeien als leverancier van grondstoffen en daarbij zowel zijn eigen innovatieve verwerkings- en recyclinginstallaties als de diensten van derden gebruiken. De praktische maar geavanceerde kennis van materialen die VGW heeft, wordt zeer gewaardeerd door haar klanten. Naast het beheren en organiseren van de belangrijkste materiaalstromen (kunststoffen, metalen, hout, papier, mineralen en brandbaar en gevaarlijk afval) gaat VGW ook samenwerkingsverbanden met haar klanten aan om terugname- en recyclingoplossingen op maat te bieden. Daarnaast adviseert VGW klanten over de samenstelling van hun producten om ze optimaal geschikt te maken voor recycling.



Typologie van Handy

De typologie van Handy (1979) is een veel gehanteerde methode om organisatiecultuur te typeren. Deze typologie is gebaseerd op twee dimensies:

1. Samenwerkingsgraad, de mate waarin wordt samengewerkt.

Binnen de afdelingen van VGW wordt goed samengewerkt. Echter zouden de afdelingen beter met elkaar kunnen werken. Op dit moment kunnen we spreken van een eilandencultuur. De afdelingen zijn enkel bezig met hun eigen ding en letten niet goed op datgeen wat buiten 'hun eilandje' gebeurt. Hierdoor merk je dat er minder consistent wordt gecommuniceerd en weten afdelingen van elkaar vaak niet waar ze mee bezig zijn.

2. Machtsspreiding, de mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is.

De machtsspreiding binnen VGW is vrij gecentraliseerd. De macht is wel verdeeld door verschillende managers aan te wijzen, maar willen deze iets bereiken, dienen ze allemaal naar de manager die boven hen staat te gaan. Deze geeft goed- of afkeuring voor datgeen waar ze mee bezig zijn.

Wanneer deze twee dimensies met elkaar gecombineerd worden, krijgen we een overzicht van welk cultuurtype er binnen VGW heerst.

De vier cultuurtypen zijn de volgende:

1. **Rollencultuur** De organisatie is gebaseerd op regels en procedures. Deze geven stabiliteit en zekerheid. Functies in de organisatie geven de toon aan, niet de mensen die de functies uitoefenen.
2. **Machtscultuur** De organisatie draait om de topfiguur. De organisatie is als het ware een uitbreiding van hem. De topfiguur kiest een kring van trouwe medewerkers om zich heen op basis van herkenning. In dit cultuurtype zijn maar weinig regels en procedures opgesteld, beslissingen worden ad hoc genomen.
3. **Personencultuur** Kenmerk van personencultuur is de prioriteit die gegeven wordt aan het individu. De organisatie staat ten dienste van de mens. Een manager binnen dit type organisatie is een gelijke van de medewerker. Management is een noodzakelijk kwaad om de organisatie draaiende te houden.
4. **Taakcultuur** De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van losvaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel.

Als er gekeken wordt naar wat de machtsspreiding en de samenwerkingsgraad is binnen VGW, kunnen we stellen dat VGW een Rollencultuur heeft. Regels en procedures zijn de rode draad binnen de organisatie. Er wordt veel gewerkt met titelfuncties en op basis hiervan wordt er ook gecommuniceerd. In het figuur hieronder staat weergegeven waar VGW zich bevindt. (Dam, 2009)

		Machtsspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad	Laag	Rollencultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

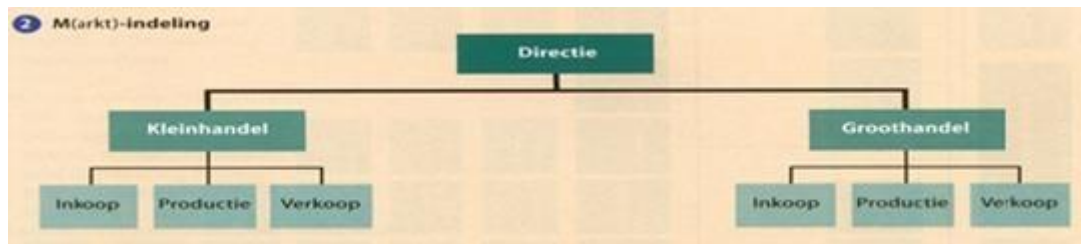
Figuur 3 Vier cultuurtypen van Handy (Dam, 2009)



Deze Rollencultuur binnen VGW heeft effect op de manier waarop er met C-kanten wordt gecommuniceerd. Medewerkers kijken alleen vanuit hun rol of vanuit hun afdeling en dit heeft ook invloed op de manier waarop klanten geholpen worden. Er wordt weinig samengewerkt en medewerkers mogen niet zomaar beslissingen nemen. Wanneer afdelingen niet van elkaar weten waar men mee bezig is, is dit lastig wanneer er contact plaatsvindt met klanten. Klanten zien het bedrijf als geheel en niet de losse medewerkers of aparte afdelingen. Het inzicht uit deze analyse van de cultuur binnen VGW is merkwaardig en niet in lijn met wat VGW wil gaan bereiken in de communicatie en relatie met haar klanten. Meer hierover vindt u in het advies van dit rapport.

3.2.2. Bedrijfsstructuur

VGW is een organisatie die werkt middels interne specialisatie. Bij interne specialisatie worden de te verrichten werkzaamheden gegroepeerd op basis van het eindresultaat. De interne specialisatie bij VGW is niet productgericht maar marktgericht. VGW heeft een Markt-indeling. (Dam, 2009)



Figuur 4 Markt-indeling, interne specialisatie (Dam, 2009)

VGW heeft een Markt-indeling omdat er binnen de organisatie een verdeling is gemaakt tussen groot- en kleinzakelijke klanten. Het lijken twee kleine bedrijfjes binnen een grote organisatie. Interne specialisatie is van toepassing op grote organisaties. Het C-segment bevindt zich in kleinhandel omdat het kleine organisaties zijn.

3.3. Communicatiestrategie

Organisaties schreeuwen van de daken dat ze uniek zijn en dat hun USP's doorslaggevend voor klanten zijn. Maar als je concurrenten dezelfde USP's hebben wat is er dan nog uniek aan? Differentiëren is geweest, er moet meer gericht worden op datgene wat je voor je klant teweeg brengt. Je moet de strijd aangaan met de concurrentie in plaats van weg te kijken en uit te gaan van je sterke kanten die je op papier hebt staan. (Grinten, 2015)

Zoals eerder vermeld is de organisatie drie jaar geleden helemaal omgegooid en dit wordt nog steeds gevoeld binnen de organisatie. Het marketing-salesteam is gemiddeld pas driekwart jaar werkzaam bij VGW. Dat is dus relatief kort. Deze medewerkers zijn (zoals ik het heb opgemerkt) in eerste instantie zoekende geweest naar wie VGW is en wat hun taken zijn. De lijntjes die er lagen (van voor de reorganisatie) werden opgepakt en daarop werd verdergegaan.



Gilbert de Raad, Marketing Manager geeft aan dat VGW, of in ieder geval de marketing-salesafdeling gebruikmaakt van het AIDA-model. AIDA (Attention, Intrest, Desire, Action) is een van de pijlers in het marketingdenken. AIDA is bedacht door St. Elmo Lewis en in 1925 gepubliceerd door E.K. Strong.

Attention	De aandacht van de potentiële klant moet worden getrokken.
Intrest	Is de aandacht eenmaal getrokken, dan wordt er gewezen op de positieve aspecten van het product.
Desire	De interesse van de consument wordt omgezet in een verlagen of voorkeur voor het product.
Action	Doel is om de klant tot aankoop over te zetten of dat ze de diensten blijven kopen.

Er zijn echter wel vijf kanttekeningen bij dit model, deze laten zien dat het AIDA-model niet meer past bij de consument van 2015. De mens kan niet gezien worden als een rationeel wezen, 95% van onze beslissingen worden door het onderbewuste genomen. We kopen impulsief producten en gaan achteraf op zoek naar informatie die ons in de keuze bevestigt. Verder is het AIDA-model te lineair, de mens van tegenwoordig doet alle stappen kriskras door elkaar en ook nog vanuit verschillende middelen.

Ook heeft de consument van tegenwoordig minder tijd en aandacht en meer keuze.

Zoals eerder in dit rapport al is gezegd: we leven momenteel in een digitale wereld. Een wereld waar keuze in overvloed is. Er zijn veel concurrenten en blijven overleven is meer aan de orde van de dag dan maar kijken hoe je klanten bij de organisatie terechtkomen.

Daarnaast vergen de meeste aankopen een low involvement, mensen willen niet lang bezig zijn met het afvoeren van hun troep. Het moet snel en efficiënt. Ten slotte zijn mensen geen passieve ontvangers van reclame, de ontvangers van communicatiemiddelen zijn tegenwoordig kritisch in datgeen wat ze tot zich krijgen. (Dekkers, 2012)

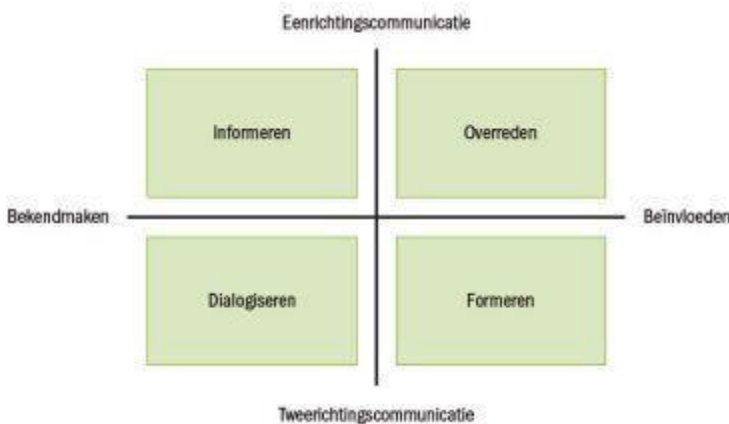
Wanneer er met een kritische blik naar deze aanpak wordt gekeken kan er gezegd worden dat het AIDA-model niet meer van toepassing is op de klant van nu. Het model is achterhaald en sluit verder niet goed aan bij het pad dat VGW wil gaan bewandelen.

Ook hanteert VGW een actievisie. Actievisie is ook wel het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. De meeste aandacht hierbij gaat uit naar het formuleren en zenden van die boodschap en de keuze van middelen. Voorbeelden van actievisie-communicatiemiddelen zijn: e-mail, intranet, extranet, e-nieuwsbrief, banners, folders en brochures. Deze actievisie vind je terug in de interne communicatie van de organisatie maar ook in de manier waarop er met de klanten gecommuniceerd wordt. Deze actievisie sluit aan bij het AIDA-model. Bij deze visie zijn een aantal kritiekpunten aan te wijzen; er wordt bijvoorbeeld uitgegaan van een negatief mensbeeld, ook wel theorie X genoemd. De 'ik-weet-meer-dan-jij'-cultuur binnen een organisatie. (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2010) Dit is een probleem omdat er op deze manier niet optimaal wordt samengewerkt binnen de organisatie. Samen moet men ervoor zorgen dat klanten optimaal geholpen worden en dit kan alleen door de krachten binnen de organisatie te bundelen. Meer hierover in bijlage 4.4 van dit rapport.

De 'strategie' zoals die er nu ligt, kan niet als een marketingcommunicatiestrategie beschouwd worden maar eerder als een saleswerkplan/aanpak. Dit doordat er geen communicatieaspecten in terug te vinden zijn. Een communicatiestrategie is de manier waarop je communicatiedoelstellingen bereikt bij je doelgroepen met behulp van je boodschap. In 1990 introduceerde Betteke van Ruler, hoogleraar communicatiewetenschap, het zogenaamde communicatiekruispunt, een handig instrument om de hoofdlijnen van de strategie te bepalen.



Het kruispunt gaat ervan uit dat je in je aanpak van de communicatie twee fundamentele keuzes moet maken, die vier basisstrategieën opleveren:



Figuur 5: Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (Boer, 2012)

Overreding: Wanneer de nadruk in je communicatie ligt op het beïnvloeden van je doelgroep d.m.v. massacommunicatie.

Formering: De nadruk op het beïnvloeden van je doelgroep met behulp van communicatie die tweerichtingsverkeer toelaat.

Dialogisering: Dit is het in gesprek gaan met de doelgroep.

Informering: De zender gebruikt massamedia om de boodschap over te brengen. Je presenteert de feiten en laat de meningsvorming zoveel mogelijk bij de ander.

VGW bevindt zich momenteel tussen informeren en overreden in. Informeren omdat VGW haar klanten op de hoogte wil houden over de ontwikkelingen en kwaliteiten van VGW. Overreden omdat VGW wil laten zien dat zij de beste zijn op het gebied van afvalverwerking, een echte marktleider. VGW geeft nu aan dat zij meer richting tweerichtingscommunicatie wil gaan omdat zij een betere binding met haar klanten wil realiseren. Hierbij zijn dialogiseren en formeren belangrijk en in het geval van VGW voornamelijk dialogiseren want er moet een betere klantervaring ontstaan. Deze betere klantervaring kan alleen ontstaan als klanten gehoord worden en wanneer er gekeken wordt wat zij belangrijk vinden in de service die VGW hen biedt.

3.3.1. Communicatiemiddelen

De huidige communicatiemiddelen van VGW zijn onderzocht door te spreken met diverse mensen van diverse afdelingen binnen de organisatie. Denk hierbij aan de afdeling Sales, Marketing en Communicatie. Er is gevraagd via welke kanalen zij de communicatie inzetten naar de klanten. Waar kon, zijn er voorbeelden van communicatiemiddelen ingezien om te kijken wat de tone-of-voice is. Deze communicatiemiddelen zijn niet opgenomen in het rapport.

Op dit moment wordt er met C-klanten gecommuniceerd middels:

E-mailnieuwsbrieven: Deze nieuwsbrieven worden per e-mail gestuurd naar de huidige klanten.

In deze nieuwsbrieven staan artikelen over wat VGW op het gebied van innovatie heeft bereikt en eventuele wijzigingen in ophaaldata van de containers bij klanten. Verder heeft VGW met deze nieuwsbrieven als doel om naast het informeren van klanten ook meer diensten te verkopen. Klanten kunnen in deze nieuwsbrieven op buttons klikken om zo hun gegevens achter te laten zodat ze gebeld kunnen worden over een bepaalde dienst.
Frequentie: een keer per maand, wie verantwoordelijk voor middel? CRM-specialist

Mails: Wanneer klanten een wijziging of lediging, klacht of vraag hebben, mailen ze hier geregeld over. Dit doen ze of met de vertegenwoordiger die de eerste keer bij hen is langsgekomen of met het contactcenter of met customer service. De mailtjes komen in eerste instantie binnen bij het contactcenter en deze beoordelen of ze de mails zelf kunnen verwerken of dat ze doorgezet worden naar een specifieke afdeling.
(Linda Geerligts, 2015)

Frequentie: wisselend, wie verantwoordelijk voor middel: customer service en contactcenter.

Post: Sommige klanten ontvangen facturen nog graag per post. VGW probeert echter wel steeds meer alles online te regelen en van alle papieren af te komen. (Axel van Veen, 2015) Een welkompakketje in de vorm van een brochure en uitleg over de werking van de service en systemen is er niet. (Geerligts P. o., 2015)

Frequentie: zo min mogelijk, wie verantwoordelijk voor middel: administratie.



Telefonisch: Meest gebruikte communicatievorm. Waarom? Klanten willen snel geholpen worden en hebben dan ook het liefst dat het meteen opgelost wordt. Daarnaast geven klanten aan dat ze het fijn vinden om persoonlijk contact te hebben met de organisatie waar zij klant zijn. (Klantinterviews, 2015)
Frequentie: hoog, wie verantwoordelijk voor middel: customer service en contactcenter.

Website: Aan de website wordt momenteel flink gewerkt. Het is voor een klant belangrijk dat hij of zij gemakkelijk de gegevens kan vinden waarna hij op zoek is. Op dit moment is de website nog niet duidelijk, het is voor klanten lastig om te vinden wat ze werkelijk willen vinden. Vaak gebruiken klanten de website enkel om een telefoonnummer van VGW te zoeken wanneer ze willen bellen.
Frequentie: laag (maar hoog wanneer het gaat om het zoeken van een telefoonnummer), wie verantwoordelijk voor middel: ICT en online team.

My Container-app: Vanuit deze app kunnen ledigingen door een klant zelf ingepland worden en kunnen orders worden ingezien.
Frequentie: laag, wie verantwoordelijk voor middel: ICT en online team.

My Van Gansewinkel: Intranet van VGW voor haar klanten. Klanten kunnen hier inloggen wanneer ze naar de VGW-website gaan. Dan komen ze in een soort van 'Mijn omgeving'. In deze omgeving kunnen klanten hun facturen en ledigingen inzien en plaatsen en zien wat voor soort contract ze hebben afgesloten met VGW.
Frequentie: laag, wie verantwoordelijk voor middel: ICT en online team.

Facebook, Twitter, LinkedIn: Facebook heeft VGW pas sinds april en via Twitter en LinkedIn worden persberichten en leuke weetjes gedeeld.
Frequentie: wisselend (ligt aan aanbod informatie), wie verantwoordelijk voor middelen: Communicatiemanager.

Alle externe communicatie van VGW ligt in handen van een persoon. Momenteel werken de medewerkers van VGW vanuit een tunnelvisie, ze doen enkel wat bij hun functie hoort of bij hun afdeling maar meer niet. Dit sluit ook aan bij het model van Handy waarbij duidelijk is geworden dat er een Rollencultuur heerst. De communicatie vanuit de afdeling communicatie (de afdeling communicatie omvat twee personen, een persoon voor de interne communicatie en een persoon voor de externe communicatie) betreft veel verschillende middelen en veel verschillende boodschappen (als een soort van 'zend' mechanisme) en als communicatieadviseur ben ik van mening dat dit efficiënter kan. Dit door middel van crossmediale werkingen tussen de afdeling communicatie en de afdeling marketing/sales. Op deze manier kunnen zij elkaar versterken met de kennis en kunde van ieders vakgebied. Wanneer 'de strijd' tussen deze twee afdelingen verdwijnt, is dit beter voor de interne saamhorigheid maar ook voor de consistentie en uniformiteit in middelen waarop er met de klanten wordt gecommuniceerd en wordt gedialogiseerd waar mogelijk. Meer hierover in het advies.

In het systeem Salesforce worden alle gegevens van klanten bewaard. De grootte van de organisatie, branche waarin zij werkzaam zijn, voor welk bedrag zij diensten kopen van VGW, wie de DMU's en contactpersonen zijn. Op welke momenten er contact is geweest met de klant en of dit vragen, klachten of opdrachten waren. Zo'n systeem is heel waardevol omdat hier de klanten heel precies in staan beschreven.

De communicatiemiddelen van VGW zouden hierop ingespeeld moeten worden. Dit door doelgericht te communiceren met klanten, je kunt op deze manier zien wat de eigenschappen zijn van klanten en op basis hiervan kunnen klanten een betere service krijgen. Wanneer het op de hierboven beschreven manier aangepakt wordt, ontstaat er een echte dialoog en hiermee dus interactie. De klant voelt zich op deze manier gehoord.



3.3.2. Verschil communicatie klantsegmenten

Het is niet zozeer het verschil in communicatie maar juist dat A+-, A- en B-klanten wel een eigen accountmanager hebben waar ze direct naartoe kunnen gaan wanneer ze met een issue zitten. Waarom is dit niet voor C-klanten? Er zijn zoveel C-klanten in vergelijking tot A+-, A- en B-klanten dat het eigenlijk niet te doen is om voor alle C-klanten een accountmanager aan te wijzen. (Mirjam Kibbeling, 2015) Daarnaast hebben C-klanten geen dermate moeilijke problemen dat het belangrijk zou zijn dat er maar een persoon aan de organisatie is gekoppeld. Over het algemeen kan iedere medewerker of van het contactcenter of van customer service of een sales representative een vraag beantwoorden. In het A+- en A-segment zie je dat er veel specifieker te werk wordt gegaan. Er zijn per organisatie en branche andere manieren van dienstverlening die ieder meer aandacht vragen dan een homogene klantengroep zoals het C-segment. Homogeen betekent hetzelfde of gelijknamig. C-segmentklanten zijn over het algemeen homogene klanten, ze zijn nagenoeg hetzelfde. In de communicatiemiddelen worden de boodschappen voor B- en C-klanten begrijpelijker geschreven. Zo mogen er geen Engelse termen meer gebruikt worden en dienen ze begrijpelijk geschreven te worden. Dit inzicht is vergaard uit de workshops Schrijven, die de marketingmedewerkers van VGW rond februari 2015 hebben gehad. C-klanten haken af wanneer de communicatiemiddelen te formeel zijn geschreven. (Gilbert de Raad, 2015)



3.3.3. Benchmarking

VGW bevindt zich in een markt waarbij er geen grote verschillen zitten tussen de verschillende afvalverwerkers (zo was de eerste indruk na een globale vergelijking tussen de afvalverwerkers VGW, van Happen en Sita). Er is gekeken wat de daadwerkelijke verschillen zijn tussen de verschillende organisaties. Want waarom kiest een klant wel voor een concurrent en niet voor VGW, maar ook vice versa. En op welke manier communiceren concurrenten anders met hun klanten dan VGW?

Voordat de interviews met eigen klanten hadden plaatsgevonden was het beeld ontstaan dat concurrenten onderling wel degelijk verschillen van elkaar (dit op basis van de USP's die ze hanteren en waarin ze stellen dat ze verschillen van elkaar). Het onderzoek naar hoe de communicatie verloopt bij klanten is getoetst aan de hand van het interview dat is samengesteld voor de eigen klanten, maar dan aangepast met de naam van de concurrent en eventuele voorkennis van communicatiemiddelen van de concurrenten, zodat het interview dat wordt afgenomen zo doeltreffend mogelijk is. Door één klant per sector (die zo ingedeeld zijn bij VGW) van concurrenten te ondervragen is een duidelijk beeld ontstaan.

De uitkomsten uit deze interviews zijn bekeken en er zijn nauwelijks tot geen verschillen in communicatie tussen VGW en haar concurrenten. Daarmee is besloten het hoofdstuk benchmarking met de uitgebreide uitkomsten naar de bijlage te plaatsen omdat het geen toegevoegde waarde biedt bij het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek.

Nu de organisatie is beschreven en de drijfveren van VGW nader zijn toegelicht wordt nu het externe onderzoek voortgezet. Dit onderzoek zal starten met het meeluisteren van telefoongesprekken en bekijken van chats met een sales representative die gestationeerd is binnen VGW.



Hoofdstuk 4: Extern onderzoek naar de doelgroep

4.1. Telesalesgesprekken

Telesales is een afdeling met sales representatives die telefonisch, per e-mail of per chat contact hebben met klanten en potentiële klanten om nieuwe abonnementen en/of extra diensten te verkopen. Door een aantal dagen mee te kijken en te luisteren met deze afdeling is duidelijk geworden hoe klanten contact hebben met VGW en wat de tone-of-voice is. Een van de belangrijkste inzichten uit het onderzoek is tijdens deze paar dagen naar voren gekomen. Er is meegekeken met een sales representative omdat de communicatiemiddelen nog niet duidelijk genoeg waren, het was niet duidelijk waarover klanten contact hebben met VGW.

Klanten die chatten met de medewerkers van VGW willen snel een antwoord, weten wat het kost en/of wanneer het zo snel mogelijk geregeld kan zijn. De telefoongesprekken leverden geen opvallende inzichten op. Ook de e-mails bevatten geen bijzonderheden. De chats van dat moment echter wel, want er kwam een voorbeeld voorbij waarin een bestaande klant een extra dienst wilde afnemen en een prijsopgave hiervoor wilde ontvangen. Op dat moment werd er meteen gekeken wat deze klant al betaalde voor andere diensten binnen VGW. En op basis hiervan werd de prijs bepaald van de nieuwe dienst. De prijs hiervan lag drie keer zo hoog als de prijs die een andere of nieuwe klant aangeboden zou krijgen. Dit doordat deze klant al gedurende de tijd dat hij klant is veel meer betaalt dan anderen. Door deze prijzen met elkaar te vergelijken valt het een klant niet op. Wanneer de originele prijzen gehanteerd zouden worden, dan wel. Een van de klanten (die structureel teveel betaalt) die een chatgesprek had met de sales representative vond de prijs die zij aangeboden kreeg veel te hoog. Zij gaf aan dat ze even verder ging kijken. Susanne, de sales representative die liet zien wat de gesprekken inhielden, zei hierop tegen mij dat ze deze klant nu hoogstwaarschijnlijk kwijt waren. Deze klant zal online gaan vergelijken en tot de conclusie komen dat ze al die tijd teveel heeft betaald. Dit wordt totaal niet gewaardeerd en zo'n klant zal dan ook hoogstwaarschijnlijk bij de eerste mogelijkheid haar contract willen beëindigen. Zo'n klant komt dan ook nooit meer terug, want deze klanten hebben het gevoel dat zij al die tijd belazerd zijn. In principe is dit ook het geval, de prijzen worden steeds beetje bij beetje verhoogd en klanten hebben dit vaak niet in de gaten. De ervaring van deze klant is hierdoor negatief geworden, en dit is niet snel te veranderen. Dat klanten te veel betalen komt vaak voor. Wanneer klanten er achter komen dat ze al die tijd teveel hebben, is VGW ze meteen kwijt en deze komen dan ook nooit meer terug. (Boerdonk, 2015)

4.1.1. Inzichten telesalesgesprekken

Wat is het belangrijkste inzicht van dit deel van het onderzoek?

Klanten die al lang bij VGW klant zijn betalen wanneer ze niet goed opletten de hoofdprijs. Wanneer klanten 'wakker' worden krijgen ze in de gaten dat de prijzen te hoog zijn. Wanneer deze klanten dat doorhebben willen ze graag zo snel mogelijk weg bij de afvaldienstverlener. Voor een klant is de prijs het belangrijkste maar voor VGW is een trouwe klant blijkbaar ook niet belangrijk. Een klant 'melken' ze liever uit dan een goed onderhouden relatie op te bouwen.

Vanuit dit onderdeel van het onderzoek is de volgende stap gezet, namelijk de externe klantbezoeken. Bij deze klantbezoeken wordt inzichtelijk gemaakt wat een klant ervaart bij het in contact komen met VGW en wordt stilgestaan bij de rol van de sales representative die deze klanten een bezoekje brengt.



4.2. Klantbezoeken aanpak

De intentie van het meegaan tijdens de klantbezoeken is dat ik, door participierend te observeren zelf een beeld krijg van de C-segmentklanten. Op wat voor manier worden klanten voor de eerste keer benaderd? En wat voor informatie krijgt men tot haar beschikking van VGW? De sales representative introduceert zich tijdens een bezoek en vraagt hoe de dienstverlening bij de andere dienstverlener is, en gaat vanuit dat punt verder het gesprek aan.

Deze observaties hebben ervoor gezorgd dat de organisaties die in het systeem staan, tot leven zijn gekomen. Middels deze observaties is te zien dat deze organisaties het dagelijks druk hebben met het helpen/bedienen van hun klanten. Voordat de observaties zijn begonnen is er een aantal punten opgesteld waar de aandacht op gericht moet worden tijdens de observatie. Op deze manier kan er bij iedere observatie naar dezelfde punten gekeken worden en is dit een vertrekpunt voor het verkrijgen van een beeld.

De vier punten waarop de aandacht is gevestigd tijdens de observaties:

- Hoe wordt een sales representative van VGW ontvangen?
- Wat is de houding van de potentiële klant aan het begin van het gesprek?
- Wat voor non-verbale communicatie valt op en wat zegt zo'n persoon?
- Praten deze potentiële klanten gemakkelijk en open over het onderwerp afval?
- Wat is de houding van de potentiële klant aan het einde van het gesprek?
- Wat voor non-verbale communicatie valt op en wat zegt zo'n persoon?

Deze vragen zijn leidraad geweest voor de observaties maar al snel bleek dat de klantbezoeken anders verliepen dan gedacht. Want bij sommige potentiële klanten werd er binnen gestapt omdat er een melding was gekomen dat zij eventueel wel wilden overstappen. Bij een andere potentiële klant werd binnen gestapt omdat er een container stond van een andere afvalverwerker.

Op deze manier is duidelijk geworden hoe mogelijke klanten dus in aanraking komen met VGW maar ook hoe deze organisaties praten over afval en hoe gemakkelijk ze bereid zijn om over te stappen naar een andere afvaldienstverlener.

Ik ben meegegaan met Linda Geerligs, een sales representative in regio Zuid van Nederland. Tijdens deze bezoeken werd de ene na de andere potentiële klant bezocht, deze potentiële klanten worden ook wel prospects genoemd. Prospects zijn organisaties die mogelijk klant zouden kunnen worden bij VGW. VGW let goed op deze potentiële klanten, er wordt ook bijgehouden wanneer er voor de laatste keer contact is opgenomen en in de meeste gevallen wanneer een abonnement bij een concurrent op te zeggen is zodat deze klant bij VGW klant kan worden. Dit weten ze omdat ze regelmatig naar klanten van concurrenten bellen om te vragen hoe ze de service van concurrenten vinden, wat ze graag anders zouden willen zien en voor hoelang ze nog klant zijn bij een andere afvaldienstverlener. Dit wordt in het systeem gezet en net voor het moment dat deze mogelijke klanten op kunnen zeggen bij hun afvalverwerker wordt er weer telefonisch contact opgenomen om te proberen om een contract af te sluiten. (Valerie Poortman, 2015)



De ervaring van klanten is erg belangrijk is gebleken uit de telesales gesprekken en de klantbezoeken. Wanneer klanten niet tevreden zijn, kun je het als organisatie vergeten. Een klantervaring heb je als organisatie niet direct zelf in de hand maar je kunt wel bijsturen en proberen je klant zo optimaal mogelijk van dienst te zijn, waardoor er een goed ervaring kan ontstaan. In de paragraaf hierna staat beschreven wat er volgens de literatuur, mij en volgens de medewerkers van VGW wordt bedoeld met klantervaring. Dit omdat iedereen zo op een lijn komt te staan als het gaat om klantervaring en zodat we zeker weten dat er over hetzelfde gesproken kan worden.

Klantervaring

Om een klantervaring in kaart te brengen is het belangrijk dat je weet wat de behoeftes zijn van een klant. Over klantervaring en user experience wordt heel veel gepraat maar er is (nog) maar weinig over geschreven. Dit komt omdat user experience een redelijk nieuw onderwerp op de agenda is.

In de steeds meer verbonden en digitale context, zijn de beïnvloedende factoren in de ervaringen die we beleven tijdens contactmomenten met bedrijven sterk toegenomen. Traditioneel keken we naar face-to-facecontacten, interacties via diverse kanalen, customer service, producten en oplossingen, het merk en andere attributen. Al deze interacties stonden en staan dicht bij het bedrijf als essentiële onderdelen die de klantervaring, als de som van alle ervaringen, vormgeven.

Uiteraard kun je veel factoren beïnvloeden die zorgen voor betere klantervaringen: de kwaliteit van je dienstverlening en customer-serviceprocessen, de snelheid waarmee je contactcenteragenten de klant een oplossing bieden (of te woord staan), de content die je in het kader van een klantgericht contentmarketing-programma creëert, de kwaliteit van de verschillende inbound- en outboundinteracties en de gebruiksvriendelijkheid van je website (hoe snel mensen vinden wat ze zoeken).

Klanten vormen zelf hun eigen ervaringen. We zijn allemaal individuen en dus allemaal anders. Deze complexiteit, samen met een gebrek van wat klantgerichtheid in de praktijk echt vergt, heeft gezorgd voor de zogeheten ‘customer experience gap’, zeker in tijden waar klanten steeds hogere verwachtingen koesteren. Die zogeheten customer experience (delivery) gap drukt uit hoe er een kloof bestaat tussen de opinie van bedrijven op het vlak van de waarde van de klantervaring(en) die ze bieden en de waarde van die ervaringen in de ogen van de klant (I-scoop, 2015). De klanten bij VGW verwachten dat ze snel geholpen worden en dat de prijzen die ze betalen steeds worden aangepast zodat zij zo voordelig mogelijk uit zijn. VGW denkt en hoopt de klantervaring te kunnen sturen zodat deze bij steeds meer klanten als positief zal worden ervaren. Het verwachtingspatroon van een klant en van VGW liggen enigszins uit elkaar. Een deel van de klanten wil graag persoonlijk contact en een medewerker van VGW regelmatig zien of dat er telefonisch contact wordt opgenomen. VGW wil het telefonisch contact juist verminderen en de klant de mogelijkheid bieden om zichzelf te servicen. Dit doordat persoonlijk contact simpelweg te duur is zoals al eerder is toegelicht in dit rapport. Wat een klant wil en wat VGW wil botst hiermee dus op enkele vlakken.



Het optimaliseren van klantervaringen is nooit klaar. De verwachtingen van klanten veranderen ook over de tijd, ze verschillen per persoon/organisatie (en zelfs generatie of 'segment'). Bovendien zal met elke nieuwe technologie en zelfs maatschappelijke evolutie de klantervaring veranderen, net als de factoren die ze beïnvloeden. Je kunt en moet de voorwaarden scheppen voor een uitstekende klantervaring en de diverse ervaringen die ze vormgeven.

Het is blijkbaar niet vanzelfsprekend voor veel bedrijven om de stem van de klant via diverse contacten (inclusief rechtstreekse), databronnen, interacties, allerhande scores (denk aan de Net Promoter Score® en andere methodes die deze stilaan wat verdringen of vervolledigen) of wat dan ook op een geïntegreerde manier centraal te stellen in het koppelen van bedrijfswaarden en de customer experience 'must'. (I-scoop, 2015).

Om te kijken of VGW en de literatuur op een lijn zitten wat betreft het begrip klantervaring zijn er tijdens de start van dit onderzoek diverse interviews gesprekken geweest met onder andere Gilbert de Raad, marketingmanager, Peter van Kessel, communicatiemanager, Gürtan Ercan, online manager, Mark Lebouille, manager SME, Valerie Poortman, manager telesales, Kim Meulenbroeks, productmarketeer, Linda Geerligts, sales representative regio Zuid, Mirjam Kibbeling, manager customer service en contactcenter, Brecht Grieten, marketingspecialist, Ron van Nistelrooy, manager regio Zuid, Axel van Veen, online salesmarketeer, Catherine Dehert, e-marketeer.

Klantervaringen hebben wij indirect zelf in de hand. De veranderingen die wij doorvoeren als organisatie krijgen de klanten mee en die vinden hier allemaal wat van. Een C-klant heeft over het algemeen weinig tot geen contact met VGW en daarom moeten we ervoor zorgen dat deze ervaring goed is en dat deze klanten tevreden zijn. Er is niet veel nodig om een klant tevreden te houden. Wanneer een klant een probleem heeft dient dit namelijk op een goede en snelle manier opgelost te worden. (Valerie Poortman, 2015)

“Doing things right in the first time”, aldus Ron van Nistelrooy, je hebt maar een kans om een klant goed te kunnen helpen. Kun je die klant niet goed op weg helpen? Zorg er dan voor dat deze klant bij de juiste persoon terecht komt zodat zijn probleem meteen wordt opgelost en niet in de lucht blijft hangen. Een klant belt maar één keer op, wanneer deze niet goed wordt geholpen heeft hij een slechte ervaring met de manier waarop hij is geholpen. Hij kan mogelijk zijn ongenoegen gaan delen met zijn omgeving en ga zo maar door. Dat moeten we voorkomen. Klanten moeten voor de keren dat ze in contact komen met ons goed geholpen worden. (Nistelrooy, Interview customer journey, 2015)



Na interne gesprekken, het meekijken bij telesales en bij de klantbezoeken en daarnaast de bijbehorende literatuurstudie is het nu tijd voor de customer-journeysessies.

In het eerste deel van deze paragraaf wordt verteld wat een customer journey inhoudt en wat de literatuur hierover zegt, verder wordt er besproken wat voor stappenplan en wat voor aanpak er gehanteerd is. Daarnaast worden de exacte stappen toegelicht die zijn toegepast tijdens de workshop. Aan het einde van paragraaf 4.4.9 wordt kort teruggekoppeld wat de inzichten zijn van de customer-journeyworkshop.

Alvorens de opdrachtbeschrijving voor deze scriptie bekend was geworden was VGW al gestart met de customer journey van alle klanten. Om te kijken hoe medewerkers en klanten hierover denken, zijn de customer journeys ingezet. VGW heeft de hulp van Oracle hiervoor ingeschakeld. Oracle voorziet organisaties van hulp en ondersteuning bij onder andere de organisatie van workshops, zoals een customer-journeyworkshop. Oracle helpt daarnaast ook bij de samenstelling van de daadwerkelijke customer journeys.

Hieronder volgt één van de vele definities van een customer journey.

Het op elkaar afstemmen van alle kanalen en processen in een organisatie, gezien vanuit het perspectief van de klant. Je maakt de reis die je klant aflegt inzichtelijk door hem te volgen, voor, tijdens en nadat hij jouw product of dienst gebruikt. Zo kun je zien waar het goed gaat, en waar het beter kan.
(Works, 2013)

In een customer journey kan er gesproken worden van touchpoints. Touchpoints zijn de contactmomenten tussen een klant en een organisatie. Alle kanalen die met de organisatie te maken hebben, vormen een geheel. Voor een organisatie is het lastig om de kanalen en contactmomenten goed op elkaar af te stemmen. Dit komt doordat de verschillende afdelingen voor verschillende middelen zorgen. Een customer journey is in dit verhaal een onderdeel van de algehele klantervaring. Alle klantreizen van een klant bij elkaar zorgen voor een goede of slechte klantervaring.

Klantinteractie ontstaat in alle kanalen, zowel offline als online, zowel op afstand als bij de organisatie in huis, door communicatie-uitingen en door contacten met de medewerkers van VGW. Het gaat hierbij om de indrukken die klanten opdoen, met als referentiekader de verwachting die zij van het bedrijf hebben.

Een klant zet zijn verwachtingen en beloftes van de dienstbiedende organisatie tegenover elkaar en kijkt zo of de beloftes waargemaakt worden. Dat bepaalt in hoeverre de ervaring van een klant positief of negatief is.

De winst van een betere customer journey

1. **Lagere kosten:** doordat klanten – over verschillende kanalen en touchpoints heen – snel en goed worden geholpen, haken ze in het koopproces en in hun klantenproces minder snel af, hebben ze minder klachten, wat resulteert in minder klantcontact en hiermee dus op dat gebied lagere kosten.

2. **Hogere opbrengsten:** doordat klanten – over verschillende kanalen en touchpoints heen – snel en goed worden geholpen, zullen klanten meer tevreden zijn dan voorheen. Ook zorgen ze voor nieuwe klanten door positieve mond-tot-mondreclame.



1. Maak een persoon verantwoordelijk per customer journey.
VGV heeft er bij deze stap voor gekozen om het online team hiervoor verantwoordelijk te maken.
2. Stel multidisciplinaire teams samen die samen de customer journey analyseren en verbeteren.
Om goede customer journeys samen te stellen zijn er medewerkers van marketing/sales en ict samen gaan kijken wat de 'online reizen' zijn van klanten.
3. Betrek klanten bij het analyseren en verbeteren van de customer journey.
In eerste instantie heeft VGV de customer-journeysessies intern gedaan. Deze zijn verwerkt en geanalyseerd. Voor in de nabije toekomst staan customer-journeysessies met klanten op de agenda.
4. Onderzoek feedback en klachten en los de oorzaken van het probleem daadwerkelijk op.
5. Goed is soms goed genoeg. Investeer alleen in die verbeteringen die voor de klant en het bedrijf belangrijk zijn.
6. Meten is weten, maar beperk het aantal prestatie-indicatoren (KPI's) tot de meest belangrijke.

Concurrentievoordeel

(Leeuwen, 2014) (McKinsey, 2013)

Tijdens dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van onderstaand stappenplan. (Gurchom, Customer experience in de praktijk, 2014)

Customer experience

Bedrijfsstrategie

2. Klantstrategie bepalen met customer relevancy

1. Klantinzicht - wat vinden uw klanten belangrijk?

Klantdoelen

3. Proposities verbeteren en innoveren

4. Klantbediening inrichten met customer journeys

5. Touchpoints vernieuwen - digitale klantervaringen

Figuur 3. Stappen voor het verbeteren van klantstrategie en customer experience

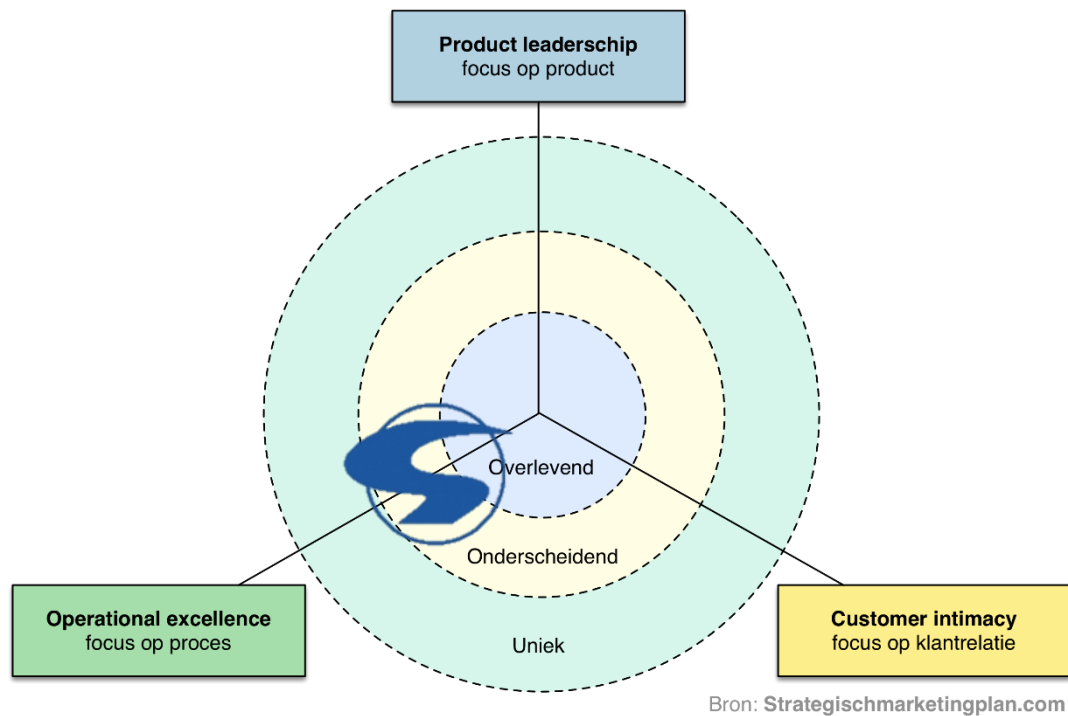
Bekijk wat klanten belangrijk vinden. Om te weten waar je je als organisatie op moet gaan richten is het belangrijk dat de organisatie monitort wat een klant van de organisatie vindt en wat zij denken dat anders zou kunnen.

Strategiemodel van Treacy en Wiersema, 1995

VGW is de afgelopen tijd veel veranderd. De strategie van VGW lag voorheen bij operational excellence. Operational excellence is niet alleen gericht op het behalen van de allerlaagste kosten (of het streven naar de allerhoogste efficiëntie), maar het gaat om het betrouwbaar en op het juiste moment ontwikkelen, realiseren en leveren van de juiste producten en diensten (waarmee de juiste klantwaarde wordt gerealiseerd) tegen de laagst mogelijke integrale kosten. (Assen, 2015)

Bij een customer-intimacystrategie is de onderneming vooral gefocust op een langdurige klantrelatie en niet op eenmalige transacties. Er wordt geïnvesteerd in het opbouwen van klantkennis en systemen om die klantkennis te activeren en om te zetten in producten en dienstverlening op maat. Customer-intimateorganisaties sturen op klantenbinding en langetermijnklantwaarde (customer lifetime value). Zij investeren ook in superieure klantenservice en kennis van hoe hun producten toegepast kunnen worden. (Verduin, 2015)





Figuur 7: Strategiemodel van Treacy en Wiersema toegepast op Van Gansewinkel (marketingplan, 2015)

In de afbeelding hierboven staat weergegeven waar VGW nu staat in het waardestrategieënmodel van Treacy en Wiersema. VGW wil zich in de toekomst meer gaan richten op customer intimacy, de focus op klantrelaties. Maar of dit mogelijk is voor deze organisatie dat is iets waar het een en ander over gezegd kan worden. Het opbouwen van relaties met klanten kost veel tijd en hiermee ook veel geld. Dit is dus iets wat zeker meegenomen dient te worden in het advies aan VGW.

Wat vind ik hiervan als communicatieprofessional?

Het is moeilijk om je als organisatie te onderscheiden tegenwoordig en dan al helemaal als de diensten die je als bedrijf aanbiedt precies hetzelfde zijn. Je moet het doen van goodwill en/of je kernwaarden. Productleadership is dus vanzelfsprekend niet aan de orde bij VGW. Als communicatieprofessional ben ik van mening dat het een goede zaak is dat VGW steeds meer richting customer intimacy wil gaan. Klanten horen, klanten laten meebeslissen wordt steeds belangrijker. Door de bril van een klant kijken kan je waardevolle informatie opleveren waarop je op de behoefte van klanten kunt gaan inspelen.

VGW hanteert een communicatiestrategie voor een volwassen product en volgt hierbij de volgende strategie: 'Een betere prestatie benadrukken dan andere merken doen' van Ko Floor en Fred van Raaij uit hun boek Marketingcommunicatiestrategie. (Ko Floor, 2010) Deze communicatiestrategie heeft als doel het merk te onderscheiden van soortgelijke merken. VGW claimt marktleider te zijn op het gebied van afvalverwerking. Met de propositie 'Afval bestaat niet', staat VGW weer vooraan qua innovatie en laten hiermee zien dat ze de beste keuze zijn voor klanten. (Gansewinkel M.V., 2015) Als er kritisch naar deze uitspraken gekeken wordt, kan geconcludeerd worden dat dit wel onderbouwd dient te worden door de organisatie.

Waarom zou een organisatie een marktleider zijn als het nagenoeg hetzelfde doet als een concurrent en niet specifiek laat zien waardoor de organisatie een marktleider zou zijn.

Dan nu weer verder met het stappenplan voor het in kaart brengen van de klantervaring.



VGW hanteert momenteel een operational-excellencestrategie en wil zich graag meer gaan richten op customer intimacy en hiermee een betere en hechtere band opbouwen met de klanten. Maar is dit iets wat klanten willen, is een goede klantrelatie wel realistisch en zou het een toegevoegde waarde bieden aan de organisatie? Wegen de kosten wel op tegen de opbrengsten?

USP's van de organisatie dienen veranderd te worden. In een zee van concurrenten is het lastig om op te vallen wanneer je dezelfde USP's hanteert als je concurrenten. Op basis van de customer journeys die intern worden georganiseerd, worden er innovaties geformuleerd waar de organisatie mee aan de slag kan gaan.

Door met meerdere mensen uit de organisatie te kijken naar een reis van een klant kun je samen kijken waar het beter zou kunnen. De customer journeys verrijken met uitkomsten uit de workshops om de klantreizen verder te verbeteren zodat de klantenervaring verbeterd kan worden.

4.4.3. Kanttekening voorafgaand aan customer-journeyworkshops

4.4.4. Onderzoeksdoelgroep intern

Tijdens de workshop was de groep verdeeld in zes groepen van ongeveer vier tot zes mensen. Deze zes groepen gingen ieder naar een andere klantreis kijken, dit omdat de klantreizen verschillen binnen de organisatie.

- Klant worden: deze customer journey werd door de ochtend- en de middaggroep gedaan.
- Klant zijn: kleinzakelijk administratief en operationeel.

In deze reizen staat beschreven hoe een klant voor de eerste keer in contact komt met VGW maar ook hoe het contact verloopt wanneer ze pas klant zijn of al langer.



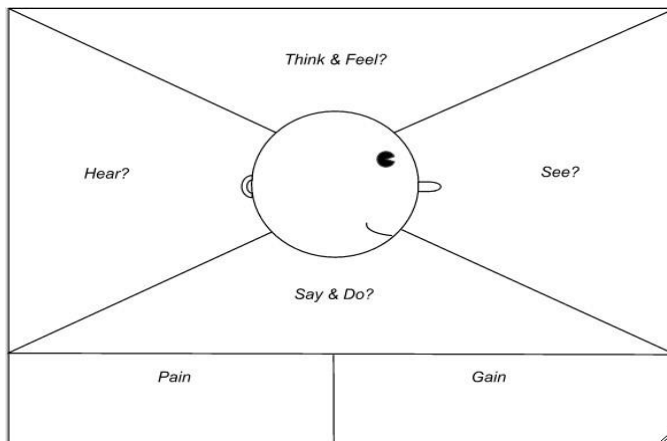
4.4.6. Customer empathy map

Customer empathy map

De empathy map tool wordt gebruikt om meer inzicht in klanten te krijgen.

Met deze maps wordt ervoor gezorgd dat de deelnemers een specifieke klant in hun achterhoofd houden.

Op deze manier krijgen ze een beter beeld van hoe een klant in zijn customer journey zou kunnen denken over bepaalde touchpoints. Het doel van de empathy map is een stapje verder te gaan in het leren begrijpen van je klant. Wanneer je de map hebt ingevuld krijg je een overzicht van de 'gaps' die een klant mogelijk kan ervaren binnen jouw organisatie. Hiermee kun je dingen naar boven halen die je voorheen over het hoofd had kunnen zien. Meer over een customer empathy map in bijlage 6.1 van dit rapport.



Figuur 8:
De customer empathy map (SolutionsIQ, 2012)

Doordat er tijdens dit onderzoek is gestart met een vooronderzoek was er al veel informatie vergaard over wat voor soort klanten er in het C-segment zitten. Tijdens de customer journeyworkshops is hier niks mee gedaan maar tijdens de interviews met klanten heeft dit enorm geholpen. Zo is er een situatie schets gemaakt per klant. Is er inzicht in het aantal klachten, opdrachten en vragen die een klant heeft gesteld. En het bedrag waarvoor zij per jaar diensten inkopen, hoe lang ze klant zijn en op wat voor manier ze geholpen zijn. Enkele ingevulde customer empathy maps vindt u in bijlage 6.1.1 van dit rapport.

Wanneer deze customer empathy maps waren ingevuld werd er doorgegaan met het volgende onderdeel van de workshop namelijk de customer journey van een klant doorlopen. Een customer journey van een klant bestaat uit verschillende touchpoints.



figuur 9: Invullen van de customer empathy map (Vonk, 2015)



4.4.7. Touchpoints

Touchpoints

Touchpoints zijn de contactmomenten tussen een organisatie en een consument, een klant of een stakeholder (Rispiens, 2012)

Voor een organisatie als VGW zijn er vele touchpoints te benoemen. Dit komt omdat VGW een diversiteit aan klanten heeft, uit verschillende branches. Over het algemeen komen de touchpoints die er zouden kunnen zijn overeen met elkaar.

Voorbeelden van touchpoints van klanten van VGW zijn:

- Er is geen lediging gedaan van de containers, een klant belt op naar VGW en krijgt hier een dame van de customer service aan de lijn.
- Een klant gaat naar de website van VGW en is op zoek naar contactgegevens.
- Een klant mailt naar VGW omdat hij/zij extra uitleg wil over de extra kostenpost op haar factuur.

Door al deze verschillende touchpoints op verschillende momenten van een klantreis op een rij te zetten, krijg je een beeld van datgene wat goed gaat en wat meer aandacht zou moeten krijgen. Deze 'wat-meer-aandacht'-punten worden knelpunten genoemd. Voor deze knelpunten dienden de deelnemers oplossingen te bedenken, zogenoemde innovaties.



Figuur 10: Verschillende touchpoints in de customer journey (Vonk, 2015).



4.4.8. Innovaties

Wanneer de customer journey is bekeken en bijgesteld, wordt er door de teams een keuze gemaakt in wat de meest irriterende factor is. Voor dit punt worden verbeteringen bedacht (ook wel innovaties genoemd). Hier liggen voor VGW veel communicatiekansen, medewerkers geven aan dat het hier misgaat.

Klant worden

- Optimalisatie online presence.
- Actief socialmediabeleid.
- Grotere online zichtbaarheid.

Klant kleinzakelijk

- Proactief informeren en adviseren.
- Betrokkenheid klant vergroten.
- Personaliseren van contactkanalen voor klanten.
- Transparante en eenvoudige selfservice.

Hierboven staan de uitkomsten van de customer journey genoemd. Dit zijn punten waarvan de medewerkers denken dat deze verbeterd zouden moeten worden om de customer journey van een klant te kunnen optimaliseren.



Figuur 11: Presentaties van de innovaties vanuit verschillende customer journeys (Vonk, 2015).

4.4.9. Verkregen inzichten customer-journeysessies

Het is opgevallen dat de medewerkers na de customer-journeysessies een enorme omslag hebben gemaakt. Ze keken even niet meer vanuit hun eigen optiek, maar juist vanuit de klant. Voor velen was dit dan ook een echte eye-opener en zet het mensen aan het denken want ook zij zijn het geheel wat een klant ziet als één VGW. De twee sessies hadden soortgelijke uitkomsten. Namelijk dat de deelnemers dachten dat VGW proactiever gaat handelen naar de klant, de socialmediakanalen meer ingezet worden en dat er eventueel een webcareteam wordt samengesteld. Deze twee bruikbare inzichten zijn meegenomen in het volgende onderdeel van dit rapport en dat zijn de klanteninterviews.



Hoofdstuk 5: Klanteninterviews

Na alle inzichten van de interne gesprekken, de telesalesgesprekken, de klantbezoeken en de customer-journeysessies gebundeld te hebben lijkt er uit te komen dat klanten prijs een belangrijke factor vinden bij het kiezen van een afvalverwerker. Daarnaast is gebleken dat de medewerkers denken dat social media een grotere rol moet krijgen en dat VGW proactief moet optreden naar de klanten om zo de klant een gevoel te geven dat ze gehoord worden. Om te kijken of dit klopt worden er diepte-interviews ingezet. Deze zullen op hun beurt zorgen voor inzichten en vanuit daar kan een advies geschreven worden voor VGW.

5.1. Afbakening doelgroep

Allereerst zal de onderzoeksdoelgroep die geldt voor dit gehele onderzoek en ook voor de klanteninterviews nogmaals toegelicht worden. Het onderzoek richt zich op het C-segment in regio Zuid. Dit segment is opgedeeld in verschillende sectoren.

5.1.2. Regio

In dit onderzoek ligt de focus op regio Zuid. Regio Zuid is het zuiden van Nederland en hiermee worden de provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg bedoeld. Verder is er ook regio Noord, regio Noord is het noorden van Nederland, regio West en Oost, zijn het oosten en westen van België. Nederland heeft geen regio West en Oost, maar heeft enkel de regio's Noord en Zuid.

Klanten in andere regio's zijn op papier weliswaar hetzelfde, maar toch zit er in de praktijk wel een behoorlijk verschil tussen de verschillende regio's. Linda Geerligs, sales representative regio Zuid gaf aan dat de gastvrijheid en manier van handelen veel kan verschillen. De manier waarop ze behandeld en geholpen willen worden vraagt per regio weer een andere aanpak (Geerligs L., 2015).

5.1.3. Sectoren

VGW heeft het systeem Salesforce om hier alle klantgegevens in te plaatsen. Zo zijn deze klantgegevens voor iedereen die bevoegd is tot dit systeem vrij zichtbaar. Het systeem is in het leven geroepen zodat er meer transparantie komt. De organisatie weet dan evenveel als de persoon die bijvoorbeeld voor de laatste keer contact heeft gehad met de klant.

In Salesforce wordt dus alles van een klant ingevuld. Van adres tot afvalstromen, contactgegevens tot omzet. Een ander criterium wat in dit systeem te vinden is, zijn de sectoren. Sectoren zijn een soort van geclusterde branches. Op deze manier komt er meer overzicht in de massa's klanten, en zouden deze specifiek benaderd kunnen worden met communicatiemiddelen (Hoogland, 2015). Dit laatste gebeurt echter nog niet omdat deze sectoren niet goed worden bijgehouden. Per regio ligt het er maar net aan hoe goed deze sectoren zijn ingevuld. Op dit moment is ongeveer 50% van regio Zuid goed ingevuld voor zover uit het onderzoek is gekomen. Dit goed invullen zou niet veel tijd moeten kosten, maar gebeurt helaas nog niet optimaal. Deze sectoren zijn in heel het klantenbestand toegepast. In het A+-, A-, B- en C-segment en door heel Nederland en België.

Waarom is er gekozen om de sectoren nader te bekijken voor dit onderzoek? Om te kijken of er een verschil zit tussen de verschillende sectoren in de wensen en behoeften van klanten, zijn de sectoren bewust apart ondervraagd en zijn de resultaten met elkaar vergeleken. Op deze manier kan er gekeken worden of er daadwerkelijk een verschil is waar rekening mee gehouden moet worden om het advies te kunnen schrijven.

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat de respondenten niet eensgestemd zijn als het gaat per branche. De ene klant uit een sector wil wel meer horen van VGW en de andere klant niet. (Klantinterviews, 2015)



5.2. De interviews

De grootste vertegenwoordigde sectoren zijn voor dit onderzoek bekeken. Het betreft de volgende sectoren:

- Horeca en Recreatie (6 interviews)
- Groot- en Detailhandel (4 interviews, iedere regio 1 en provincie Limburg een extra)
- Zakelijk (4 interviews, iedere regio 1 en provincie Zeeland een extra)
- Gezondheidszorg (3 interviews, iedere regio 1)
- Automotive (6 interviews)
- Bouw (6 interviews)
- Overig / landbouw, visserij (3 interviews, iedere regio 1)

Per sector hebben er +/- 6 interviews plaatsgevonden. Twee interviews in provincie Zeeland, twee interviews in provincie Noord-Brabant en twee interviews in provincie Limburg. Op deze manier is er een representatief beeld neergezet voor C-segmentklanten in regio Zuid. Er zijn in totaal 32 interviews afgenomen. Deze interviews zijn telefonisch gedaan. Deze keuze is gemaakt nadat de participerende observatie uitwees dat klanten weinig tijd hebben en deze tijd liever niet bezig zijn met het onderwerp afval (Geerligs P. o., 2015).

De keuze om telefonisch te interviewen kan onderbouwd worden aan de hand van drie argumenten.

Tijd: Het versturen van vragenlijsten of het bezoeken van klanten is tijdrovend. Omdat er ongeveer 32 interviews hebben plaatsgevonden, is hier niet de tijd voor geweest. In een korte tijd zijn er op deze manier veel verschillende soorten organisaties benaderd om te ondervragen.

Geld: Tijd is geld, de organisaties die ondervraagd zijn hebben doorgaans niet veel tijd en de tijd die ze hebben is kostbaar. Daarnaast is het onderwerp afval nogmaals niet top-of-mind. Verder zijn de interviews zo opgesteld dat ze niet veel tijd kosten. Een gemiddeld interview duurde tussen de 7 en 12 minuten. De vragen die gesteld zijn waren deels open en deels gesloten.

Verwachte respons: Een schriftelijk respons levert een minder hoge respons op dan een telefonische enquête, aldus Nel Verhoeven in haar boek 'Wat is onderzoek?'. Een persoonlijke benadering werkt vaak beter. Dit is ook iets wat de ondervraagden teruggaven. Persoonlijk contact vinden deze organisaties erg belangrijk. Zo voelen zij zich gewaardeerd. (Klantinterviews, 2015)

Daarnaast kun je met telefonische interviews doorvragen op datgene wat je interesse wekt als interviewer. De ene klant is de andere niet. Dit zie je terug in de antwoorden die gegeven zijn. De een praat voluit en de ander antwoordt enkel op de vragen die gesteld worden. Door de telefoon zijn respondenten eerder geneigd om het échte antwoord op de vraag te geven omdat ze de vragensteller niet hoeven aan te kijken. (Verhoeven N., 2007)

De duur van de interviews was ongeveer een kwartier. Er is een groot interview samengesteld met verschillende topics. De verschillende topics waren: keuze VGW, proactief, contact, online en My VGW. In het topic keuze VGW werd gevraagd hoe een klant in aanraking is gekomen met VGW, hoe zij klant geworden zijn, enz. In het topic proactief: werd gevraagd of klanten het zouden waarderen als VGW proactiever haar klanten gaat benaderen. In het topic contact, werden vragen gesteld over de dienstverlening en service die verleend wordt aan de klanten, zijn ze tevreden en werden ze meteen geholpen? In het topic online werden vragen gesteld over de website van VGW en over social media. In het topic My VGW, werd verder ingegaan op My VGW. My VGW is een soort intranet waar klanten hun eigen mijn pagina hebben.

Net voor een klant werd gebeld is er gekeken naar wat voor soort organisatie het is, op wat voor manieren hij of zij meestal contact heeft met VGW en hoelang zij al klant zijn. Op basis hiervan is een keuze gemaakt welke topics vooral ondervraagd gingen worden. Natuurlijk is er ook gekeken binnen een bepaalde sector dat alle onderwerpen bij verschillende klanten voldoende aan bod kwamen. Dat in het achterhoofd genomen is het startpunt geweest voor ieder interview. Wanneer de introductie van het gesprek had plaatsgevonden werd er nog snel geschakeld of de vooraf bepaalde onderwerpen wel de juiste onderwerpen waren.



Bij het onderwerp proactief lag het net wat anders, de vraag hierbij was of klanten het zagen zitten als VGW proactief zou gaan handelen. Veel klanten weten niet precies wat dat inhoudt dus dan wordt de vraag per klant anders ingevuld. Denk hierbij aan bijvoorbeeld: wat zou je ervan vinden dat VGW aanbiedt een extra container te plaatsen wanneer er een grote kermis is (bij een frietzaak). Dit is dus gedaan met het onderwerp proactief handelen maar ook de andere onderwerpen werden zo nu en dan anders gesteld of er werd doorgevraagd zodat er meer waardevolle informatie bekend zou worden. De interviews hebben een half gestructureerd karakter, er is een vragenlijst en lijst met onderwerpen (topics). Daarnaast is er ruimte voor inbreng van de respondent. Wanneer respondenten zelf wat meer wilden vertellen, werd hier op ingespeeld en werden de vragen enigszins op de situatie aangepast.

5.3. Verkregen inzichten klanteninterviews

De organisaties binnen bepaalde sectoren verschillen teveel van elkaar. Ze kunnen niet als een gezien worden. Waardoor het toepassen van sectorproposities niet handig zou zijn. C-kanten in het algemeen lijken enigszins op elkaar en dat komt dan weer door de relatief 'eenvoudige' diensten die zij afnemen.

De terugkoppeling en waardering van klanten waren wisselend. Dit komt vooral doordat de ene klant positieve ervaringen heeft en de ander wat minder positieve ervaringen; deze spelen een grote rol in hoe men VGW beoordeelt als organisatie. Sommige klanten nemen nauwelijks contact op en zijn heel tevreden met de chauffeurs die hen iedere keer keurig van dienst zijn, de ander is tevreden doordat zijn vraag of klacht snel is opgelost door customer service of door het contactcenter. Maar de ander is niet tevreden doordat hij of zij al drie weken geleden heeft gebeld met een klacht dat er iets stuk is aan de container en dat het nog steeds niet verholpen is. Het zijn dus hele wisselende uitkomsten.

De keuze voor VGW is gebaseerd op prijs en afvalstromen. Sommige organisaties hebben afvalstromen die sommige afvaldienstverleners niet aanbieden waardoor ze op VGW zijn aangewezen. Daarnaast zijn ook veel klanten klant omdat ze tevreden zijn over de betrouwbaarheid en de goede dienstverlening. Maar het merendeel van de respondenten gaven aan dat zij bij VGW het meest voordelig uit waren op dat moment. Prijs speelt een grote rol voor deze doelgroep.

Klanten geven aan dat ze niet proactief benaderd willen worden door VGW. Dit omdat ze de regie in eigen hand willen houden en ook vooral omdat er in meeste gevallen niks verandert aan de hoeveelheid afval die zij produceren. Wanneer de respondenten meer afval zouden hebben dan nemen ze wel even telefonisch contact op en dan wordt het ook snel geregeld. Het proactief handelen wordt door ongeveer de helft van de respondenten als indringend gezien en als een extra verkoop 'trucje' waar deze klanten niet op zitten te wachten. De respondenten geven wel aan dat ze het fijn zouden vinden als VGW mee zou denken met de klant. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn: Een bedrijf zou een minder grote rolcontainer nodig hebben want hij is telkens maar halfvol. Er wordt aangeboden om een kleinere container te plaatsen zodat de klant voordeliger uit is.

De hoeveelheid contact vanuit VGW vinden veel organisaties voldoende. Al zou ongeveer de helft wel graag zien dat VGW aan hen denkt. Al is het maar een telefonisch gesprekje eens per half jaar of jaar om te vragen of alles naar wens is bij de klanten en of VGW nog iets voor die organisatie zou kunnen betekenen. Vaak proberen organisaties (die graag persoonlijk contact willen) dezelfde contactpersonen aan de lijn te krijgen omdat ze dan het gevoel hebben alsof hij of zij precies weet hoe de organisatie in elkaar zit en wat er in het verleden is geregeld en besproken.



Het onderwerp My VGW was opvallend. Slechts drie van de 32 respondenten gebruiken en nog vier anderen weten wat My VGW inhoudt, wat je ermee kunt doen en hebben het al eens gebruikt. Dit wil zeggen dat de meerderheid van de respondenten niet weten wat My VGW inhoudt en wat het hen zou kunnen bieden.

- Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van VGW
- Klanten zijn prijsgericht
- Hoeveelheid contactmomenten is prima zo
- Persoonlijk contact is voor een deel van de klanten belangrijk
- Snel en eenvoudig regelen van zaken is voor het andere deel van de klanten belangrijk
- Organisaties binnen sectoren hebben andere wensen
- Klanten willen niet dat VGW proactief gaat handelen
- My VGW is niet bekend onder de klanten
- Klanten geven aan social media niet als communicatiemiddel te willen gebruiken



Het antwoord op de centrale vraag ‘op welke punten kan de relatie met C-segmentklanten middels communicatie worden verbeterd zodat er een betere klantervaring ontstaat?’ kan als volgt worden omschreven:

Uitleg over de systemen zoals de VGW-app en de My VGW-omgeving op de VGW-website is zinvol. En dan voornamelijk voor de klanten die meer richting digitaal willen gaan. Klanten willen graag zelf alles snel en eenvoudig kunnen regelen. Of dit nu telefonisch is, wat nu de meest gangbare manier van communiceren is of via de app of de mijn-omgeving maakt de klanten niet uit. Zolang het maar duidelijk is en snel geregeld is. Op dit moment weten onvoldoende klanten wat de werking van deze systemen zijn en hierdoor worden ze onvoldoende benut. Er kan hier veel meer uitgehaald worden. Veel klanten geven aan graag gebruik te willen maken van de My VGW-omgeving zodra er een laagdrempelige en gemakkelijke manier komt om dit te bedienen.

Inzichten

- Een extra non-communicatie-inzicht:

-

Hoofdstuk 7: Het advies

In dit hoofdstuk worden de conclusies en inzichten omgezet tot concrete stappen die de klantervaring kunnen verbeteren.

VGW is het pad van customer intimacy al ingeslagen door precies te kijken hoe klanten in elkaar zitten en wat zij belangrijk vinden. Klanten staan beetje bij beetje steeds meer centraal in de bedrijfsvoering bij VGW. Dit is enkel mogelijk tot op een bepaalde hoogte. Intensief contact met klanten die daar behoefte aan hebben is weliswaar goed voor de klantervaring maar niet voor de portemonnee van VGW. Want het zou dan meer kosten dan het zou opbrengen. Deze verandering sluit daarmee goed aan bij de opdracht die ik heb mogen doen. De customer journey sluit goed aan bij customer intimacy, hiermee wil ik zeggen dat VGW de klant centraal wil stellen in hun bedrijfsvoering. De customer-journeysessies zijn hiervoor een goed begin. Het advies dat hier wordt gepresenteerd kan verdeeld worden in tweeën. Dit doordat het onderzoek naar de hoofdvraag heeft uitgewezen dat er twee soorten klanten zijn bij VGW in het C-segment: klanten die meer persoonlijk contact willen hebben met VGW en klanten die minder contact willen en zelf alles online willen regelen. Ofwel 'menselijke' klanten en 'digitale' klanten.

Algemeen

De ervaringen van klanten moeten centraal staan, zij zorgen ervoor dat VGW een succesvolle organisatie en marktleider van de Benelux is (VGW is marktleider in het aantal klanten). Zonder C-segmentklanten had VGW dit niet voor elkaar gekregen. Waardeer deze klanten dan ook. VGW geeft aan minder telefonisch te willen communiceren, maar als een klant graag persoonlijk contact wil zien en dat ze op deze manier tevreden zijn, is dit iets wat niet weg mag vallen. Voor de klanten die hun zaken graag zelf willen regelen en persoonlijk contact minder hoog in het vaandel hebben staan, biedt de My VGW-pagina uitkomst. Per klant dient er dus getoetst te worden waar hij of zij behoefte aan heeft en op deze manier kun je de communicatie en service meer gaan personaliseren. Is het juist meer persoonlijk of meer digitaal. Wanneer dit geanalyseerd is, kan dit toegevoegd worden in Salesforce waarin het voor iedere medewerker binnen VGW duidelijk is op wat voor manier welke klant het beste benaderd gaat/wil worden. Alle C-klanten zijn niet hetzelfde maar hebben ieder hun eigen wensen en behoeften. Als het gaat om nieuwe klanten, dan dienen sales representatives uit te leggen wat de twee verschillende profielen zijn en dat ze een keuze hierin kunnen maken. De ondervraagde correspondenten geven aan niet te willen communiceren middels social media, dit is leuk voor nieuwtjes en weetjes maar niet om middels dit medium persoonlijke afvalzaken te regelen. Dit heeft te maken met privacy zeiden de ondervraagden. Een van de punten vanuit de customer-journeysessies was het opstellen van een actief socialmediabeleid. Op zich is dit een goed punt, maar klanten willen dus niet communiceren via dit middel. Hoe kan dit krachtig medium dan toch zodanig omgedraaid worden zodat het toch voor VGW effectief zou kunnen zijn? Social media kan ingezet worden om nieuwtjes te communiceren en of om een crossmediale werking te realiseren met de nieuwsbrief waardoor nieuwe potentiële klanten ook in aanraking komen met VGW en andere dingen te zien krijgen dan enkel de website. Denk hierbij aan nieuwe afvalverwerk methodes, wat organisaties kunnen betekenen voor de wereld als het gaat om een goede afval verwerking. Laat zien wat voor producten er worden gemaakt van de recyclebare afvalstromen. Wist je dat-jes om het onderwerp afval luchtig te houden (de wist je dat-tjes die tijdens de introductie van het afstudeertraject werden gegeven waren voor mij ook een echte eye-opener en waren of leuke of interessante feitjes. Deel die met je omgeving, met je klanten en mogelijke klanten.

Segmenteren / profielen

De sectorproposities dienen niet toegepast te worden bij het C-segment omdat er te weinig verschillen tussen de sectoren zijn. En binnen de sectoren zijn er te veel verschillen (sommige klanten willen digitaal gaan werken en anderen willen een persoonlijke benadering). Daarnaast worden de klanten door de sectorproposities in hokjes gestopt en dit helpt niet mee aan de persoonlijkere aanpak die gewenst is vanuit de klanten. (Klantinterviews, 2015) Daarnaast zal het toepassen van de sectorproposities te veel tijd, aandacht en geld kosten en zal onvoldoende opbrengen. Waar wel op gesegmenteerd moet worden is het menselijke en digitale aspect. Voor zowel de menselijke als de digitale aanpak is het wenselijk dat de kanalen gepersonaliseerd worden. Waarom? Klanten willen niet als een nummer gezien worden maar willen persoonlijk geholpen worden. De een wat meer dan de ander maar een persoonlijke benadering is in een digitaal tijdperk als deze minstens zo belangrijk.



VGW moet zich gaan richten op het opbouwen van duurzame relaties. Dit wordt gedaan door middel van telefonisch of face-to-facecontact en te vragen hoe het met een klant gaat. Wat vindt de klant van de dienstverlening en service en wat zou hij of zij graag anders willen zien. Het soort van 'is alles naar wens?'-verhaaltje wordt hiermee bedoeld. Klanten willen graag hun mening uiten over de afvaldienstverlener waar ze klant zijn, geef hier dan ook gehoor aan. Vraag naar de mening van de klant, over hoe zij vinden dat VGW het doet en wat hier beter aan zou kunnen. Op wat voor manier kan VGW u beter van dienst zijn? Of dat sales representatives die toevallig in de buurt zijn even binnenstappen om te vragen of alles naar wens is. Dit hoeft maar vijf minuten te duren en klanten hebben weer een gezicht gezien en voelen zich gewaardeerd en gehoord.

Stel vaste contactpersonen in voor de klanten die graag persoonlijk geholpen willen worden. Klanten geven aan dit prettig te vinden en voelen zich meer gewaardeerd en gehoord. Wanneer ze telkens een andere persoon aan de lijn krijgen wanneer ze telefonisch contact opnemen vinden ze niet prettig. Klanten verwachten dat bedrijven hen als een klant herkennen en zo ook behandelen. Ongeveer 70% van de consumenten wil graag herkend worden als klant wanneer ze in contact komen met de organisatie waar ze klant zijn. Elk bedrijf heeft slechts één relatie met een klant. Achter de schermen moet alles kloppen, zo niet, dan merkt een klant dit meteen. Als klant wil je immers optimaal bediend worden. Daartoe is een perfecte integratie van verschillende kanalen noodzakelijk. (Belleghem, 2015) Vraag een keer in het half jaar of jaar hoe het met deze klanten gaat en of ze willen laten weten wat ze van VGW vinden en wat ze zouden kunnen verbeteren. En stuur dus ook geregeld een sales representative langs of laat iemand bellen om te kijken of alles naar wens is. Middelen hiervoor zijn telefoon gesprekken en bezoeken van sales reps die toevallig in de buurt zijn, meer is er niet nodig. Het zien van een gezicht doet mensen veel en hiermee krijgen ze een persoonlijkere band met de organisatie want het is niet enkel de stem die ze door de telefoon horen.

Digitale aanpak

De online presence dient verbeterd te worden, dit is ook een van de innovaties vanuit de customer-journeyworkshops. VGW dient meer zichtbaar te worden online, hiermee wordt bedoeld dat VGW als eerste suggestie tevoorschijn komt als iemand een afvalgerelateerd onderwerp intypt in bijvoorbeeld Google. Daarnaast wordt er nu hard gewerkt aan de website, dit is een stap in de goede richting. Voor klanten moet de website zo gemakkelijk mogelijk te bedienen zijn, want het werkt niet naar behoren of er moet te lang gezocht worden. Klanten zijn zo weer weg en komen dan niet snel meer terug. Voor deze groep klanten is het belangrijk dat de systemen goed worden uitgelegd. Klanten weten onvoldoende wat deze communicatiemiddelen inhouden en maken er daardoor niet genoeg gebruik van. Klanten zijn bereid deze middelen te gebruiken wanneer dit aan hen wordt uitgelegd. Zo moet er een omschrijving komen over hoe My VGW werkt maar ook wat de functionaliteit van de app is. Dit kan gedaan worden door een mail te sturen of een flyer te geven aan nieuwe klanten wanneer een sales representative langskomt. Maar wat helemaal slim zou zijn is de nieuwsbrief hieraan te koppelen. Verwijs in de nieuwsbrief gerust naar de mogelijkheden en geef duidelijk aan waar deze groep klanten meer informatie kunnen inwinnen voor dit o zo gemakkelijke systeem. Of dat de desbetreffende sales representative even kort uitleg geeft over de werking hiervan. Deze groep klanten willen alles snel en eenvoudig regelen. De contactmomenten moeten zo minimaal mogelijk zijn.



Proactief handelen vanuit VGW

Klanten willen niet dat VGW zich proactiever gaat opstellen. Daarom wordt ook geadviseerd dit niet te doen. Wanneer klanten iets van VGW willen dan nemen ze zelf wel contact op. Proactief handelen is alleen wenselijk als het voordeliger is voor de klant en wanneer klanten om hun mening wordt gevraagd over de dienstverlening en service van VGW.

Lange termijn

Prijsvechter

Klanten uit het C-segment zijn prijsbewust, ze vergelijken diverse afvaldienstverleners om op deze manier zo voordelig mogelijk uit te zijn. De USP's die diverse afvaldienstverleners (waaronder VGW) hebben zijn niet onderscheidend genoeg omdat deze door hen allemaal gehanteerd worden.

Een dochteronderneming die bekend zal gaan staan als prijsvechter zal uitkomst bieden. Kleine klanten blijven op deze manier langer klant omdat de prijzen goed zijn. Hierdoor ontstaat er een betere klantervaring en uiteindelijk een betere klantrelatie. De klantervaring zal optimaal zijn omdat klanten tevreden zijn dat ze zeker niet teveel betalen. Deze prijsvechter zal niet onder de naam Van Gansewinkel doorgaan maar er zal naar een alternatieve naam gezocht moeten worden die past bij het principe van een C-segmentklant, dit omdat VGW aangeeft zelf geen prijsvechter te willen zijn. De focus zal volledig liggen op prijs. Hiermee wil ik zeggen dat het de moeite waard is om hier onderzoek naar te verrichten. Er zal bij dit concept niet gericht worden op klantervaring maar op de hoeveelheid klanten, klanten zijn enkel klant voor de prijs en meer niet.



Yellowpage

In de yellowpage staan extra cadeautjes beschreven, deze cadeautjes zijn extra vormen van advies die niet bij het onderzoek horen. Hierin staan zaken beschreven die zijn opgevallen tijdens het onderzoek waarvan gedacht wordt dat deze een bijdrage zouden kunnen leveren aan het optimaliseren van de dienstverlening, service of zichtbaarheid van VGW.

Nieuwsbrieven combineren met blogs

Dit cadeautje sluit wel aan bij het advies van het onderzoek. Sinds februari van dit jaar worden nieuwsbrieven ingezet om te communiceren met het B- en C-segment. Met deze nieuwsbrieven wil VGW de klanten informeren over bijvoorbeeld nieuwtjes en of innovaties op het gebied van afvalverwerking. Er staan daarnaast ook commerciële artikelen in, bijvoorbeeld eenmalige verkoop van een extra dienst.

In de praktijk is duidelijk geworden dat deze commerciële berichten effectief zijn en zorgen voor meer leads. (Ercan, 2015)

Op dit moment worden de nieuwsbrieven verstuurd naar e-mailadressen die bekend zijn bij VGW.

Deze nieuwsbrieven hebben een vliegende start gemaakt bij de introductie. Maar hoelang blijft dit succes?

Om dit succes te onderhouden en mogelijk uit te breiden wordt geadviseerd deze nieuwsbrieven te versterken met een crossmediale werking met blogs. Waarom? Blogs zorgen voor een goede zichtbaarheid op internet.

De artikelen die geschreven worden zijn op deze manier niet alleen te zien voor klanten maar ook voor potentiële klanten. De nieuwsbrieven worden op dit moment geschreven met zoekwoorden (SEO) om zo meer traffic te genereren naar de website. Wanneer de nieuwsbrieven (in de vorm van blogs) ook online te bekijken zijn zullen deze zoekwoorden meer effect hebben.

Nieuwsbrieven zijn weer extra informatie die een klant tot zich moet nemen, en daar hebben ze niet allemaal zin in. Blogs lenen zich ervoor dat mensen zelf kunnen bepalen of ze geïnteresseerd zijn in nieuwtjes van VGW of niet. Men moet er zelf moeite voor doen om informatie te krijgen.

Blogs trekken meer bezoekers naar de website, waardoor deze meer onder de aandacht komt. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de blog gekoppeld is aan de website. Daarnaast kun je deze blogs crossmediaal inzetten door via social media te linken naar de inhoud van je blogs. Dit zal zorgen voor een betere zoekmachineoptimalisatie. Verder is een blog interactief, je geeft lezers meteen de mogelijkheid om te reageren op blogs. Deze reacties zijn ook weer bevorderlijk voor zoekmachineoptimalisatie.

Dus een combinatie van beiden zorgt voor een sterkere online vindbaarheid. Een nieuwsbrief is een aanvulling op blogs maar ook zeker andersom. Hoe wordt dit dan gedaan? In de blogs wordt verwezen naar de nieuwe nieuwsbrief die aankomende maand verstuurd wordt. Op deze manier versterken deze twee middelen elkaar. (Alefs, 2013)

Zoekfunctie op de Van Gansewinkel-website

Vandaag de dag is het internet één van de belangrijkste tools voor gebruikers om te zoeken naar producten en diensten. Bezoekers van een website willen snel vinden waarnaar ze op zoek zijn. (Limburg, sd)

Is het niet duidelijk of wordt het niet gevonden dan is de klant ook zo weer weg. Daarom is het belangrijk dat de VGW-pagina een zoekfunctie krijgt waar men eenvoudig zoekwoorden kan invullen en direct bij de juiste pagina uitkomt. De woorden die een klant invult zijn gebaseerd op de zoekwoorden die in de pagina's van de website geschreven worden en verwerkt worden in de nieuwsbrieven en in de blogs. Wanneer een klant snel geholpen is, zal deze klant tevreden zijn. Zijn ervaring met de website van VGW zal als positief ervaren worden en men zal hierdoor vaker terugkeren naar de website van VGW om bepaalde zaken op te zoeken. Een klein zoekbalkje aan de rechterkant van de website is al voldoende.



Bibliografie

A

Alefs, Y. (2013, mei). *Bloggen vs nieuwsbrief*. Opgehaald van Van wens naar website: <http://www.vanwensnaarwebsite.nl/bloggen-vs-nieuwsbrief/>

Applinet. (2015, juni 1). *Communicatiestrategie: het communicatiekruispunt*. Opgehaald van leren: <http://www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/communicatieplan/strategie.html>

Archer, I. (2012, december 4). *B2B marketing de buyer journey*. Opgehaald van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/b2b-marketing-de-buyer-journey>

Assen, P. M. (2015, mei 25). *Operational excellence*. Opgehaald van vanasseninfo: <http://www.vanassen.info/opx/>

Axel van Veen, O. m. (2015, mei 7). Intern interview communicatiemiddelen. (M. Kluijtmans, Interviewer)

B

Bellegheem, S. v. (2015). *When digital becomes human*. januari: Lannoocampus.

Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist*. Groningen/houten: Noordhoff uitgevers.

Boerdonk, S. v. (2015, februari 10). Sales representative telesales. (M. Kluijtmans, Interviewer)

bouwmeester, K. d. (2014, november 10). *in 3 stappen beter inzicht in de onbewuste customer journey van je klant*. Opgehaald van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2014/11/10/in-3-stappen-beter-inzicht-in-deonbewuste-customer-journey-van-je-klant/>

Brecht Grieten, M. m. (2015, maart 30). Intern interview customer journey. (M. Kluijtmans, Interviewer)

C

concurrenteninterviews, K. (2015). (M. Kluijtmans, Interviewer) c-segmentklanten, D. (2015, april/mei).

Klanteninterviews. (M. Kluijtmans, Interviewer)

D

Dam, M. e. (2009). *Organisatie en management*. Groningen/houten: Noordhoff uitgevers.

Davis, S. e. (2002). *Building the brand driven business*. San Francisco: Jossey Bass.

Dekkers, M. (2012, juli 28). *A.I.D.A. - model: geloofsartikel uit de 19e eeuw*. Opgehaald van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/07/28/a-i-d-a-modelgeloofsartikel-uit-de-19e-eeuw/>

E

EcoSmart. (2015, Februari 23). *EcoSmart*. Opgehaald van <http://www.ecosmart.eu/> Ercan, G. (2015, mei).

Leads nieuwsbrief. (M. Kluijtmans, Interviewer)

G

Gansewinkel, D. m. (2015, februari tot mei). Strategiebepaling. (M. Kluijtmans, Interviewer)

Gansewinkel, E.-m. V. (2015, mei 6). (M. Kluijtmans, Interviewer)

Gansewinkel, M. V. (2015, februari tot en met mei). Marktleider Van Gansewinkel. (M. Kluijtmans, Interviewer)



- Gansewinkel, V. (2004). *Van Gansewinkel 40 jaar zorg voor afval*. Eindhoven: De Hoven B.V.
- Gansewinkel, V. (2013). *Het iets moois boekje*. Eindhoven: Van Gansewinkel.
- Gansewinkel, V. (2014). *Duurzaamheidsverslag*. Eindhoven: Van Gansewinkel.
- Gansewinkel, V. (2014). *Van Gansewinkel*. Opgehaald van Van Gansewinkel: <http://www.vangansewinkel.nl/over-van-gansewinkel.aspx>
- Gansewinkel, V. (2015). *Klanttevredenheidsonderzoek*. Eindhoven: TNS Nipo.
- Gansewinkel, V. (2015, Februari 23). *Van Gansewinkel*. Opgehaald van <http://www.vangansewinkel.nl/over-van-gansewinkel.aspx>
- Gansewinkel, V. (2015). *Van Gansewinkel Groep*. Opgehaald van <http://www.vangansewinkelgroep.nl/over-ons/onze-visie.aspx>
- Gansewinkel, V. (2015). *Van Gansewinkel Groep*. Opgehaald van <http://www.vangansewinkelgroep.nl/over-ons/onze-bedrijven/coolrec.aspx>
- Gansewinkel, V. (2015). *Van Gansewinkel Groep*. Opgehaald van <http://www.vangansewinkelgroep.nl/over-ons/onze-bedrijven/maltha.aspx>
- Gansewinkel, V. (2015). *Van Gansewinkel Groep*. Opgehaald van <http://www.vangansewinkelgroep.nl/over-ons/onze-bedrijven/van-gansewinkelminerals.aspx>
- Geerligts, L. (2015, april 6). Customer journey. (M. Kluijtmans, Interviewer)
- Geerligts, P. o. (2015, april 21). (M. Kluijtmans, Interviewer)
- Gilbert de Raad, M. M. (2015, april 9). Intern interview customer journey. (M. Kluijtmans, Interviewer)
- Grinten, J. v. (2015, april 24). communicatiestrategie. (M. Kluijtmans, Interviewer)
- Groenendaal, O. (2015, Februari 23). *OVA Groenendaal*. Opgehaald van <http://www.ovagroenendaal.nl/>
- Groep, V. G. (2015, mei 26). *Strategie & ambitie*. Opgehaald van Van gansewinkel groep: <http://www.vangansewinkelgroep.nl/over-ons/strategie-en-ambitie.aspx>
- Gurchom, M. v. (2014). Customer experience in de praktijk. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Gurchom, M. v. (2014). *Customer experience in de praktijk*. Amsterdam / Antwerpen: Business Contact.
- Gurchom, M. v. (2014). Customer experience in de praktijk. In M. v. Gurchom. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Gurchom, M. v. (2014). *Customer experience in de praktijk*. Amsterdam/Antwerpen: Business bibliotheek.
- Gurchom, M. v. (2014). Klanttevredenheid. In *Customer experience in de praktijk* (p. 40). Antwerpen/Amsterdam: Business contact.

H

- Holterman, R. j. (2013, februari 27). *Breng in 5 stappen de B2B customer journey in kaart*. Opgehaald van frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/02/27/breng-in-5-stappen-de-b2bcustomer-journey-in-kaart/>
- Holterman, R. J. (2013, februari 27). *Breng in 5 stappen de B2B customer journey in kaart*. Opgehaald van frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/02/27/breng-in-5stappen-de-b2b-customer-journey-in-kaart/>
- Hoogland, L. (2015, maart 4). Salesforce. (M. Kluijtmans, Interviewer)
- Hydrovac. (2015, Februari 23). *Hydrovac*. Opgehaald van <http://www.hydrovac.nl/overhydrovac.aspx>

I

- I-scoop. (2015, mei 24). *De customer experience: bedrijfswaarde en klantervaring*. Opgehaald van iscoop: <http://nl.i-scoop.eu/de-customer-experience-bedrijfswaarde-en-klantervaring/>



P

Pigneur, A. O. (sd). De empathy map. In *Business Model Generatie* (pp. 130, 131, 132, 133). Deventer: Kluwer.

Puijenbroek, J. v. (sd). *Klacht op social media: hoe ga je er mee om?* Opgehaald van Social media kompas:
http://www.socialmediakompas.nl/klacht_op_social_media/

R

Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Van Gorcum.

Reijnders, E. (2010). Kanttekeningen actie-visie. In E. Reijnders, *Basisboek interne communicatie* (pp. 123, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151). Groningen/houten: van Gorcum.

Rispens, A. (2012, juli 6). *Bewandel de customer journey in de schoenen van je klant*. Opgehaald van Emerce:
<http://www.emerce.nl/achtergrond/positieve-merkervaring-optimalisatietouchpoints>

Ron Van Nistelrooy, M. S. (2015, maart 24). Intern interview customer journey. (M. Kluijtmans, Interviewer)

S

Salesrepresentative. (2015, mei 20). Opgehaald van <http://www.salesrepresentative.nl/>

Semler. (2015, Februari 23). *Semler*. Opgehaald van <http://www.semmler.nl/historie/>

Shop2grab. (sd). ways to drive revenue and customer loyalty. 7 oktober 2014.
<https://www.shop2grab.com/blog/ways-use-discounts-offers-coupons-deals-drive-revenuecustomer-loyalty/>.

sita, K. v. (2015, april/mei). Concurrenten interviews. (M. Kluijtmans, Interviewer)

SolutionsIQ. (2012, juni 25). *Customer empathy map*. <http://www.solutionsiq.com/what-is-anempathy-map/>.

Strategie, V. &. (2011). Opgehaald van <http://www.visie-strategie.nl/>

V

Valerie Poortman, M. T. (2015, februari 3). Interview customer journey. (M. Kluijtmans, Interviewer)

Verduin. (2015, mei 25). *Customer intimacy*. Opgehaald van Verduin CRM consultants:
<http://www.verduin.nl/crm-kennisbank/wiki/bid/159876/Customer-intimacy>

Verhage, B. (2011). *Grondslagen van de marketing*. Groningen/houten: Noordhoff uitgevers b.v.

Verhoeven, B. (2015, mei 24). *Wat is user experience design*. Opgehaald van studio wow:
<http://www.studiowow.nl/artikel/wat-is-user-experience-design>

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Amsterdam : Boom uitgeverij.

Vonk, W. (2015, april 10). Foto's customer journey workshop. Eindhoven, Noord-Brabant, Nederland.

Voogd, S. (2014, november). Klantenbinding b2b tips. *Ananasmarketing*:
<http://www.goudenanas.nl/blog/klantenbinding-b2b-tips/>

Vormen en methoden van marktonderzoek. (2011). In M. B. Roelof Kooiker, *Marktonderzoek* (pp. 18, 19).
Groningen/houten: Noordhoff uitgevers bv.

W

Works, U. (2013, oktober 15). *Customer journey mapping: een stappenplan*. Opgehaald van UX Works:
<http://www.uxworks.nl/customer-journey-mapping-een-stappenplan/>

Wouter Daan, i. c. (2015, februari 2). *2015 wordt het jaar van B2B marketing*. Opgehaald van Comaxx:
<https://www.comaxx.nl/blog/2015-wordt-het-jaar-van-b2b-marketing/>



Bijlage 1: Trends en signalen vanuit het vooronderzoek

Volgens Reint Jan Holterman van orange+ lime marketing is het in kaart brengen van de customer journey steeds belangrijker geworden om het aankoopgedrag van klanten te begrijpen en waar mogelijk bij te sturen. B2B organisatie gaan ook steeds vaker kijken naar hoe zij kennis over de customer journey kunnen toepassen, om zo bij te dragen aan een beter bedrijfsresultaat (holterman, 2013).

We leven in een tijd waarin het belangrijk is om klanten te betrekken bij je organisatie, waar het belangrijk is om de mening van de klant te horen. Deze klanten kneden de organisatie waar kan naar hun eigen wensen en behoeften. Deze trend en tegelijkertijd ook signaal is leidraad voor het onderzoek naar de hoofdvraag van dit onderzoek.

De tijden waarop klanten benaderd kunnen worden veranderd enorm. De bereikbaarheid en beschikbaarheid van klanten veranderd. Deze verandering betekend ook dat klanten ook verwachten dat VWG altijd bereikbaar is. Op wat voor manier kan hier op ingespeeld worden?

Vaak ligt de focus van B2B-marketeers op campagnes en programma's die leiden tot snelle omzetgroei. De sales-cyclus wordt als uitgangspunt genomen. Daarmee wordt uit het oog verloren welke boeiende interactie-momenten met de klant gerealiseerd kunnen worden. Want het B2B-koopproces is niet 1 grote beslissing van de koper, maar een serie van micro-beslissingen verdeeld over een of soms wel twee jaar. Het bedrijf dat tijdens de interacties antwoord kan geven op behoeftes en frisse inzichten kan geven, zal de potentiële klant naar een volgende stap in de *buyer journey* leiden.

Gedrag van de koper

- Een koper met een probleem zal tijd investeren en dus interesse hebben voor seminars, whitepapers, uitvragen voor een gesprek, etc. Klinkt goed!
 - Een koper met een probleem zal geld uitgeven. Klinkt nog beter!
 - Een koper met een behoefte en geen probleem, zal tijd besteden maar geen geld uitgeven. Klinkt realistisch!
- Hoe krijg je het probleem op de voorgrond van de klant? Neem hem mee in de buyer journey.



1. Awareness

2. Consideratie

3. Koopbeslissing

4. Engage

BUYER JOURNEY

MARKETING

SALES

DEMAND GENERATION

LEAD MANAGEMENT

OPPORTUNITY MANAGEMENT

AWARENESS

CONSIDERATION

DECISION

CONTENT

Infographics
Articles
Viral videos
SEO

Whitepapers
Webinars
E-newsletters
Reports
eBooks

In-person events
ROI calculators
Demos
Testimonials

Identify Business Problem

Online Research

Explore Solutions

Research Vendors

Determine Strategy

Short List

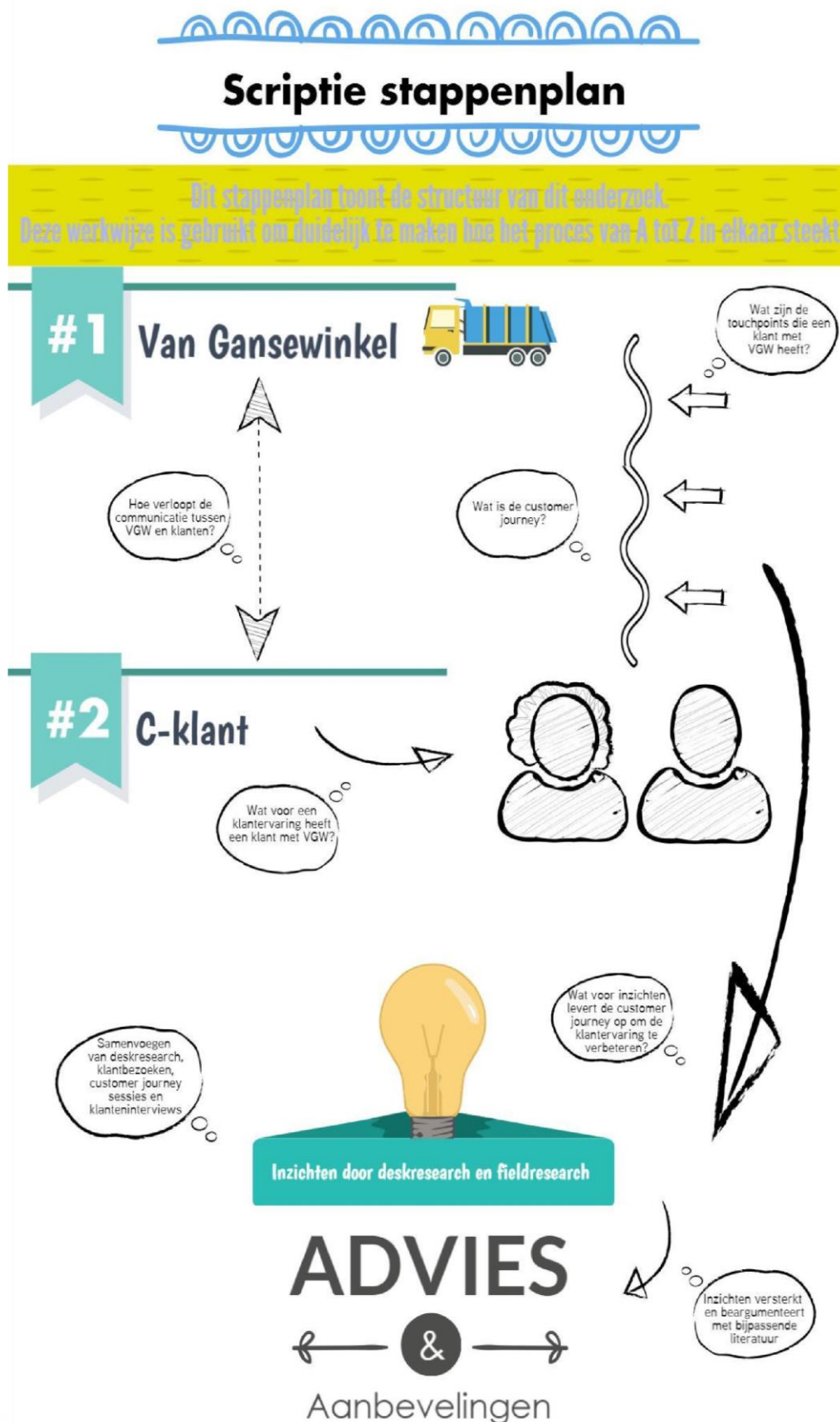
Assess ROI

Decision

The B2B Buyer Journey Copyright © spm0vision

Bijlage 3: Aanvulling managementsamenvatting

Het schema wat hieronder is weergegeven is voor mij de leidraad geweest voor deze scriptie, zo is duidelijk op een rijtje gezet op wat voor manier dit onderzoek is ingevuld.



4.1. De organisatie

- A+- klanten, hieronder vallen klanten zoals Shell, DAF en Philips. Zij brengen heel hun afval onder bij VGW. Je kunt ook vaak zien dat bij deze organisaties mensen van VGW instore zijn gezet om zo het afval van de desbetreffende bedrijven te managen.
- A- klanten, dit zijn klanten die tussen de 50.000 en 250.000 euro betalen aan VGW om het afval te verwerken.
- B- klanten, dit zijn middelgrote bedrijven die ongeveer voor 5.000 euro hun afval laten verwerken door VGW
- C- klanten, kleine en MKB bedrijven. Zij betalen tussen de 1.000 en 5.000 euro.

The diagram consists of two triangles. The left triangle, titled 'Verdeling klanten', is an upright triangle divided into four horizontal sections labeled A+, A, B, and C from top to bottom. The right triangle, titled 'Omzet', is an inverted triangle divided into two horizontal sections: the top section is labeled '80 %' and corresponds to segments A+ and A, while the bottom section is labeled '20 %' and corresponds to segments B and C.

4.2. Circulaire economie

Een technische kringloop, waarvoor productonderdelen zo zijn ontworpen en 'vermarkt' dat deze op kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw kunnen worden gebruikt. Hierdoor blijft de economische waarde zo veel mogelijk behouden.



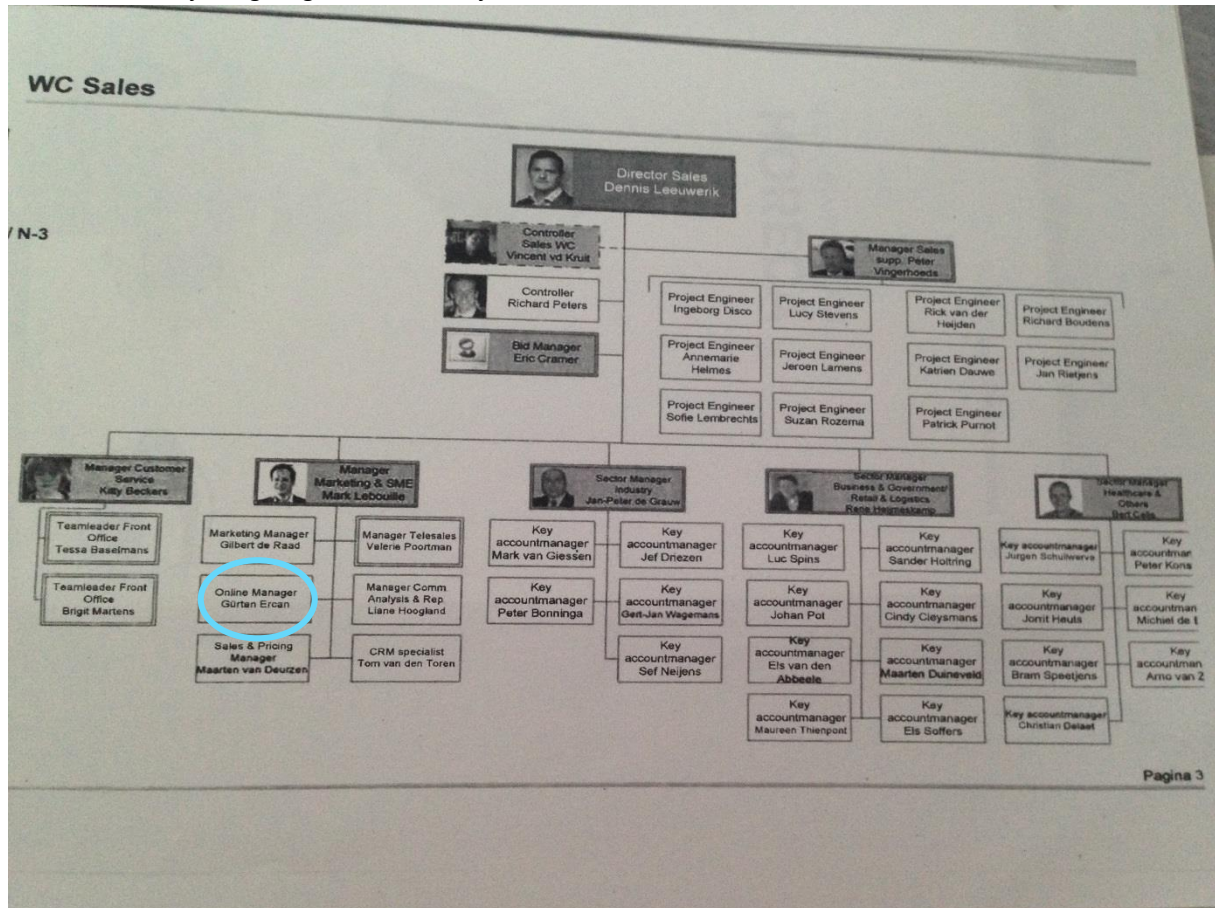
4.3. Organogram

De afdeling marketing/sales valt onder de afdeling Waste Collection.

Zoals je kunt zien is dit al een vrij complexe hiërarchie, en dit is nog niet alles.

regio Zuid, de regio waar ook vele vertegenwoordigers onder vallen staat hier ook niet bij en valt dus onder een andere tak van de organogram. Op de organogram die hieronder afgebeeld staat, staat een blauwe cirkel.

Dat is Gürtan, mijn stagebegeleider, met mijn onderzoek val ik onder het online team, wat Gürtan leidt.



Organogram afdeling Sales bij Van Gansewinkel.

Hoe steekt Van Gansewinkel in elkaar?

Afdeling

VGW is een gelaagde en complexe organisatie. Zo is mijn stagebegeleider Gürtan een online manager, maar heeft hij ook weer een manager en boven deze manager zit ook nog een manager van Sales/marketing en deze dient aan het hoofd van Sales te rapporteren. VGW is verdeeld in 3 grote segmenten, namelijk Collection, Recycling en Specialties. Bij de afdeling Recycling worden ingezamelde materialen zodanig verwerkt zodat ze een tweede leven kunnen krijgen.

Raad van Bestuur

Van Gansewinkel Groep wordt geleid door een Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor het vaststellen en implementeren van de missie, de visie en de strategie van de onderneming als geheel en die verantwoording aflegt over de door de onderneming behaalde resultaten. Met name risicobeheersing heeft de volledige aandacht van de Raad van Bestuur. Het in kaart brengen van alle voorkomende risico's, en een zo transparant mogelijke communicatie daarover, is daarbij het uitgangspunt. Ook daar zal de Raad van Bestuur de relevante principes van de Corporate Governance Code bij betrekken.



Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de onderneming en de daarmee verbonden ondernemingen. Ook staan zij de Raad van Bestuur met advies terzijde.

4.4. Strategie actie-visie, interactie-visie

Actie-visie en interactievisie

In de actie-visie is de kernvraag: hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overbrengen, dat een tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (een doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek. De meeste aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van die boodschap en de keuze van middelen. De boodschap moet de kern van bedoeling van de zender weergeven, op een zodanige wijze geformuleerd dat de doelgroep de bedoeling ook snapt.

Er zijn in totaal 8 kanttekeningen bij een actie-visie, de kanttekeningen die van toepassing zijn bij VGW zijn hieronder kort toegelicht:

2) de ontwikkeling in de samenleving en de hedendaagse burger

De actie-visie past niet (meer) bij de hedendaagse burger. De samenleving verandert en kent meer informelere verhoudingen dan pakweg twintig jaar geleden. De individuele burger wordt geacht steeds meer zelf zijn zaakjes te regelen omdat de overheid dat steeds minder voor hen doet.

4) de overschatting van het effect van communicatiemiddelen

Er wordt verwacht dat de verzonden boodschap, in welke vorm dan ook, het gewenste effect bereikt. Er zijn echter diverse 'filters' waar de informatie doorheen 'sijpelt', voordat deze bij de ontvanger het gewenste effect bereikt. Veel interne communicatiespecialisten, die opereren vanuit een actie-visie op communicatie, denken dat de kans groter is dat de ontvanger er wel iets van oppikt als je méér communiceert, of als je gebruik maakt van verschillende kanalen die dezelfde boodschap vertellen (redundantie). Dat leidt echter weer tot een informatie-overload. Mensen sluiten zich dan voor informatie af en kiezen zelf.

Kennelijk gaat men er (nog steeds) van uit dat communicatie werkt volgens een soort 'injectienaaldprincipe'. Alsof iemand informatie bij de ontvanger kan inspuiten en de ontvanger vervolgens 'automatisch' deze informatie kent en ernaar handelt.

5) de discongruentie tussen het beoogde communicatiedoel en de daarvoor ingezette communicatiemiddelen

Managers en communicatiespecialisten hebben bijvoorbeeld de verwachting dat medewerkers zich door communicatie betrokken of zelfs verbonden zullen voelen, maar gebruiken daarvoor middelen die dat effect nooit zullen bereiken. De beoogde doelen liggen zó hoog dat ze onbereikbaar zijn met de gebruikte middelen. (Reijnders, Kanttekeningen actie-visie, 2010)



Specialties

Ecosmart

Ecosmart zorgt voor afvalbeheer in kantoren, scholen, instellingen en openbare ruimtes. Met als doel om voor de klanten een zo afvalvrij mogelijke omgeving te creëren. (EcoSmart, 2015)

OVA Groenendaal

OVA en Groenendaal zijn gespecialiseerd in het inzamelen en bewerken van afgewerkte olie, oliehoudende afvalstoffen (uit de scheepsvaart), koelvloeistof en remolie. OVA is actief in de provincies: Limburg, Noord-Brabant, Zeeland, Zuid-Holland, Utrecht en Gelderland. Groenendaal is actief in de provincies: Groningen, Friesland, Drenthe, Overijssel, Flevoland en Noord-Holland. (Groenendaal, 2015)

Semler

Semler verzamelt en verwerkt organische afvalstoffen. Hieronder vallen de volgende afvalstromen: keukenafval, over-datum-producten, gebruikte frituurvetten / oliën en industriële afkeur en recall producten. (Semler, 2015)

Hydrovac

Hydrovac werkt sinds 1992 samen met VGW en Heijmans Wegenbouw en is gespecialiseerd in het ontzorgen van overheden en bedrijven met betrekking tot fijnstof en andere verontreinigingen. (Hydrovac, 2015)

Central Eastern Europe

VGW is nog steeds aan het groeien en niet alleen in eigen land maar ook richting Oost-Europa. In Polen, Chechoslowakije, Hongarije hebben ze al diverse afvalverwerkingen staan.

4.6. Business Model Canvas

Om de organisatie in kaart te brengen is het Business Model Canvas gebruikt.

De manier waarop het business model wordt ingevuld is als volgt:

- Teken het canvas op een poster of print het uit op een groot formaat
- Hang de poster aan de muur
- Schets het business-model van de organisatie die je gaat bestuderen

Op de volgende pagina vindt u het Business Model Canvas toegepast op VGW.



Key partners

Hierbij wordt het netwerk beschreven van leveranciers en partners die zorgen dat het businessmodel werkt.

Bedrijven gaan om allerlei redenen partnerschappen aan. VGW heeft veel verschillende partners met wie ze samenwerkt. Denk hierbij aan vrachtwagens leveranciers. Ondernemingen die onder de naam VGW afval verwerken. Denk hierbij aan Coolrec en Maltha die ieder een eigen afvalstroom verwerkt. Deze organisatie zijn hier specialist in. Verder wordt de kleding voor al het personeel wat op pad is ook geregeld. Er is bewust gekozen om hier niet te ver op in te gaan. Want het aantal key partners van VGW is enorm, er kan een apart boek over geschreven worden.

Key activities ook wel kernactiviteiten

Key activities beschrijft de belangrijkste dingen die een bedrijf moet doen om te zorgen dat zijn businessmodel werkt.

VGW ziet zichzelf als een probleemoplossend bedrijf, klanten zitten met afval en willen hier vanaf. VGW kan in deze behoefte voorzien. Logistiek is een van de grootste bezigheden, want alles moet goed geregeld zijn. Afval dient afgehaald te worden langs een bepaalde route. Verder is innovatie en kennis erg belangrijk. VGW wil vooruitstrevend zijn en haar klanten alleen maar het beste aanbieden, nieuwe ontwikkelingen het eerst delen en een soort van thought leader zijn op het gebied van afvalverwerking.

Customersegments zijn ook wel klantsegmenten

De verschillende groepen mensen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen.

Klanten vormen het hart van elke businessmodel. Zonder klanten kan geen enkel bedrijf lang overleven. Om klanten beter tevreden te stellen kan een bedrijf ze groeperen in verschillende segmenten met gemeenschappelijke behoeften, gemeenschappelijke gedragen of andere attributen.

Klanten bij VGW hebben een ding gemeen, ze hebben allemaal afval en willen hier graag vanaf.

De klanten zijn ingedeeld in verschillende segmenten. Deze segmenten zijn gebaseerd om het bedrag waarvoor zij diensten inkopen bij VGW. De segmenten: A+, A, B, C.

A+ en A klanten worden geholpen doordat ze bij VGW MVO (maatschappelijk verantwoord kunnen ondernemen), dat ze duurzaam zijn en doordat deze klanten geld kunnen verdienen aan het afval wat ze bij VGW onderbrengen. B en C klanten worden al geholpen als ze zo min mogelijk last hebben van hun afval.

Customer relationships / klantrelaties

Soorten relaties die een bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten

Ook hier zie je een groot verschil tussen groot- en kleinzakelijke klanten. Grootzakelijke klanten (A+ en A) krijgen toegewezen persoonlijke hulp. Deze persoon is een KAM, Key Accountmanager en is het contactpersoon voor deze organisaties.

Kleinzakelijke klanten (B en C) hebben geen eigen accountmanager maar krijgen persoonlijke hulp van het contact center en customer service indien nodig. Deze klantgroepen moeten self-servicen. Zo veel mogelijk zelf proberen te regelen. In dit type relatie onderhoudt een bedrijf geen directe relatie met klanten. Het biedt alle noodzakelijke middelen aan klanten om zichzelf te helpen.

Key resources

Wat is er nodig om er voor te zorgen dat een businessmodel werkt.

Deze resources maken het voor een onderneming mogelijk om een waardepropositie te creëren en te bieden, markten te bereiken, relaties te onderhouden met klantsegmenten en inkomsten te verdienen. Key resources kunnen fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn

VGW heeft fysieke key resources, deze categorie omvat fysieke assets, zoals productiefaciliteiten, gebouwen, voertuigen, machines, systemen, point-of-sales systemen en distributienetwerken. Dit is van toepassing op VGW omdat VGW werkt met een heus 'ophaal distributienetwerk'.



De bouwsteen kanalen beschrijft hoe een bedrijf met zijn klantsegmenten communiceert en ze bereikt om een waardepropositie te leveren.

Value propositions / waardeproposities

De onderscheidende waarde tussen VGW en haar concurrenten is nihil. De verschillende klantsegmenten worden wel op verschillende manieren bediend een soort van op maat gemaakte vorm van communiceren.

VGW is waardegestuurd. Dit doordat VGW alleen het allerbeste aan hun klanten willen bieden. Service is heel belangrijk. De kosten zijn vooral vast, deze kosten zijn voor personeel en fysieke productie en verwerkingsfaciliteiten.

Als klanten het hart van een business model vormen, zijn de inkomstenstromen de slagaderen. Een bedrijf moet zich afvragen: voor welke waarde is elk klantsegment werkelijk bereid te betalen? VWG maakt gebruik van abonnementsgelden, dit wil zeggen dat alle klanten van VGW een abonnement/contract hebben van een x aantal maanden. De prijzen van deze abonnementen zijn niet consistent door eventuele prijsverhogingen van belastingen die doorgevoerd dienen te worden naar de klant. (Pigneur)

VGW hanteert een vaste prijszetting, dit zijn vooraf bepaalde prijzen die zijn gebaseerd op statische variabelen. Er zijn vaste prijzen voor individuele producten.



Bijlage 5: Extra customer journey methode

5.1. Touchpoint wheel

Het touchpoint wheel is een middel om alle communicatie activiteiten en contactmomenten van een organisatie op een rij te zetten. Op basis hiervan krijg je een goed beeld van hoe de organisatie communiceert met haar doelgroep.

Touchpoint Wheel

Een customer journey bestaat uit veel verschillende touchpoints die een klant met VGW kan hebben. Het touchpoint wheel helpt om de communicatie activiteiten die een organisatie voert in kaart te brengen. Deze methode is ontwikkeld door Scott David en Michael Dunn.

Touchpoints zijn de momenten waarop een klant in contact komt met VGW, voorbeelden van touchpoints kunnen zijn: verkoop van producten, doorgeven van klacht, kijken op de website. Door VGW in kaart te brengen, de klant bezoeken en de klant interviews kan het Touchpoint Wheel verrijkt worden met de bevindingen. Het doel hiervan is om klanten een betere klantervaring te kunnen geven. Dit model plaatst alle contactmomenten op een rij.

Het touchpoint wheel maakt net als het customer journey principe duidelijk dat organisatie niet meer vanuit zichzelf moeten denken maar vanuit de klant.

Het model bestaat uit 3 elementen:

- Pre-purchase experience: Hieronder vallen alle contactmomenten die voor de aankoop plaatsvinden

Bij VGW zouden dat deze middelen kunnen zijn:

- Sales Representative
- Website
- Telesales
- Website
- Vrienden/kennissen
- Internet

- Purchase experience: Met welke middelen komt een klant in contact wanneer hij of zij een aankoop doet?

- Telesales
- Sales representative

- Post-purchase experience Met welke middelen komt een klant in contact wanneer hij of zij al klant is?

- Contact center
- Customer Service
- Sales Representative
- App
- My VGW

(Davis, 2002) (Maaren, 2015)



Bijlage 6: Customer journey workshops

6.1. Customer empathymap

Deze tool helpt je om verder te kijken dan de demografische kenmerken van een klant en een beter begrip te ontwikkelen van omgeving, gedrag, zorgen en aspiraties. Door dat te doen kun je een sterker businessmodel ontwerpen, omdat een klantprofiel een leidraad vormt voor het ontwerpen van betere waardeproposities, gemakkelijk manieren om klanten te bereiken en meer passende klantrelaties.

De customer empathymap bestaat uit 4 kwadranten, namelijk zien (see), horen (hear), denken en voelen (feel), zegt en doen(do).

Wat ziet een klant?

Beschrijf hierin wat de klant ziet in haar omgeving, wie omgeeft haar, wie zijn haar vrienden, aan wat voor soort aanbod wordt ze dagelijks blootgesteld en wat voor problemen komen ze tegen?

Wat hoort een klant?

Beschrijf hoe de omgeving de klant beïnvloedt, wat zegt haar omgeving, wie beïnvloedt de klant en welke mediakanalen zijn invloedrijk.

Wat denkt en voelt zij echt?

Probeer een beeld te schetsen van wat er omgaat in het hoofd van de klant. Wat is er belangrijk voor de klant (wat hij of zij misschien niet hardop zegt), stel de emoties voorop en waardoor wordt ze geraakt, waar zou de klant wakker van kunnen liggen.

Wat zegt en doet zij?

Stel je voor wat de klant zou kunnen zeggen of hoe hij of zij zich in het openbaar zou kunnen gedragen. Wat is de houding van de klant en besteed vooral aandacht aan potentiële conflicten tussen wat een klant zou kunnen zeggen en wat ze misschien echt denkt en voelt.

Nu deze 4 kwadranten besproken zijn kunnen deze aangevuld worden met de 2 onderste blokken, namelijk pijn (pain) en winst (gain).

Waar zit de klant haar pijn?

Wat zijn de grootste frustraties van de klant? Welke belemmeringen staan tussen haar en wat ze wil of moet bereiken? Welke risico's durft ze misschien niet te nemen

Wat wint de klant?

Wat wil of moet de klant echt bereiken?

Hoe meet ze succes en bedenk een paar strategieën die de klant zou kunnen gebruiken om haar doelen te bereiken. (Pigneur)



EMPATHY MAP

Piet

40 JAAR

WETEN & VOELEN

Stomme admin

Waardering op s-Media

GASTEN

opliggend

HOREN

Vrienden

JALOUS (afkennig)

Afkennig

ZIEN

stank (image)

Social media

Succes-roe

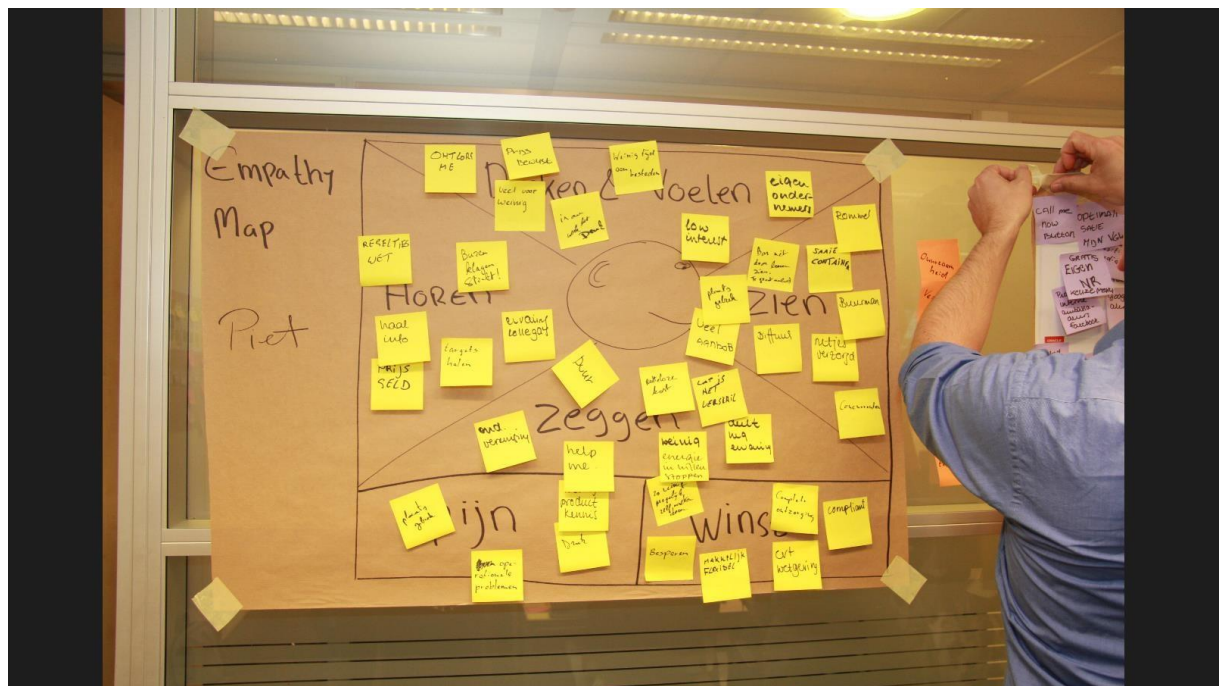
DOEN

Inspectie

VERSLUCHTING OVERHEID

Gedroef

Gemak





6.2. Deelnemerslijst customer journeyworkshops 10 april 2015

Groep		Dagdeel	Naam (functie)	Land	Regio	Afdeling
Groep 1	Klant worden	Ochtend	Axel van der Veen (Online Sales Marketeer)	NL	Central	Marketing
Groep 1	Klant worden	Ochtend	Denny Leenders (Supervisor CSC 2de lijn)	NL	Zuid	Sales Customer Service
Groep 1	Klant worden	Ochtend	Jorrit Heuts (Key Accountmanager)	NL	Central	Sales
Groep 1	Klant worden	Ochtend	Jan Vandevelde (Business Process Consultant)	BE	Central	ICT
Groep 1	Klant worden	Ochtend	Valerie Poortman (Manager Telesales)	NL	Central	Sales
Groep 1	Klant worden	Ochtend	Brecht Grieten (Marketing Specialist)	NL	Central	Marketing
Groep 2	Klant zijn: grootzakelijk - operatie	Ochtend	Kitty Beckers (Manager Customer Service Center)	NL	Central	Sales Customer Service
Groep 2	Klant zijn: grootzakelijk - operatie	Ochtend	Dirk Abel (Area Manager)	BE	Oost	Operations
Groep 2	Klant zijn: grootzakelijk - operatie	Ochtend	Piet Hein Breeuwsma (Project Manager)	NL	Central	Operations
Groep 2	Klant zijn: grootzakelijk - operatie	Ochtend	Frank Salens (Manager Business Process Consultancy)	NL	Central	ICT
Groep 2	Klant zijn: grootzakelijk - operatie	Ochtend	Wim Curvers (Technical Buyer)	NL	Central	Operations
Groep 3	Klant zijn: klein zakelijk - operatie	Ochtend	Bregje Hoeks (Teamleader Customer Service)	NL	Zuid	Sales Customer Service
Groep 3	Klant zijn: klein zakelijk - operatie	Ochtend	Menno Fiorentinos (Area Supervisor)	NL	Noord	Operations
Groep 3	Klant zijn: klein zakelijk - operatie	Ochtend	Martijn Maat (Employee CS SME)	NL	Zuid	Sales Customer Service
Groep 3	Klant zijn: klein zakelijk - operatie	Ochtend	Rob Coppens (Business Process Consultant)	NL	Central	ICT
Groep 3	Klant zijn: klein zakelijk - operatie	Ochtend	Marlies Harmsen (Manager Customer Service)	NL	Noord	Sales Customer Service
Groep 4	Klant zijn: klein zakelijk - administratie	Middag	Anita Deckers (Teamleader Sales Support)	BE	Oost	Sales
Groep 4	Klant zijn: klein zakelijk - administratie	Middag	Bart Swenker (Planner)	NL	Zuid	Operations
Groep 4	Klant zijn: klein zakelijk - administratie	Middag	Gregory Wetzler (Supervisor Customer Service)	BE	Oost	Sales Customer Service
Groep 4	Klant zijn: klein zakelijk - administratie	Middag	Mirjam Kibbeling (Manager Customer Service Center)	NL	Zuid	Sales Customer Service
Groep 4	Klant zijn: klein zakelijk - administratie	Middag	Natascha Teeuw (Copywriter)	NL	Central	Marketing
Groep 4	Klant zijn: klein zakelijk - administratie	Middag	Steve Begois (Project Engineer)	BE	Oost	Sales
Groep 5	Klant zijn: grootzakelijk - administratie	Middag	Arend Verhoeven (Manager Projects & Secondments)	NL	Zuid	Sales
Groep 5	Klant zijn: grootzakelijk - administratie	Middag	Ludwine Michiels (Manager Hazardous Waste)	BE	Central	Chemicals
Groep 5	Klant zijn: grootzakelijk - administratie	Middag	Bart Gorissen (Architectuur)	BE	Central	ICT
Groep 5	Klant zijn: grootzakelijk - administratie	Middag	Catherine Dehert (E-Marketeer)	BE	Central	Marketing
Groep 5	Klant zijn: grootzakelijk - administratie	Middag	Rick vd Heijden (Project Engineer)	NL	Central	Sales
Groep 5	Klant zijn: grootzakelijk - administratie	Middag	Adriaan Visser (Sales Controller)	NL	Noord	Finance
Groep 6	Klant worden	Middag	Gürten Ercan (Online Manager)	NL	Central	Marketing
Groep 6	Klant worden	Middag	Jef Driezen (Key accountmanager A+)	BE	Central	Sales
Groep 6	Klant worden	Middag	Rene Plasmans (Sales Representative C Churn)	NL	Zuid	Sales
Groep 6	Klant worden	Middag	Frank van Wezel (Project Manager)	NL	Central	ICT



6.3. Customer journeys die getoetst zijn tijdens de customer journeyessies

Klant worden

Deze customer journey is samengesteld voor organisaties die klant worden bij VGW, deze journey is door de ochtendgroep en door de middaggroep gedaan. Er is hierin geen onderscheid gemaakt tussen groot- en kleinzakelijke klanten. De customer journeys: klant worden. Klant zijn operationeel klein zakelijk en klant zijn operationeel klein zakelijk zijn van toepassing op dit onderzoek. De customer journeys voor groot-zakelijke klanten zijn niet in dit rapport opgenomen omdat ze geen waarde toevoegen aan het onderzoek. Hieronder vindt u de getoetste customer journey:

Klant worden bij Van Gansewinkel

ORACLE

Ik loop door mijn bedrijf en zie dat door een nieuw productieproces er meer papierafval is

Ik gooi al het papier bij het restafval en deze is direct vol

Ik kijk op mijn afvalkalender om te zien wanneer ze het restafval komen ophalen en zie dat dit over 2 weken is.

ORACLE

Ik wil het papier en restafval scheiden en heb dus een papiercontainer nodig

Ik ga achter zijn computer zitten en kijk wat de prijs is van een papiercontainer bij mijn huidige aanbieder

Ik vind een prijs op de website maar weet niet of dit voldoende is en vind de prijs aan de hoge kant.

ORACLE

Ik vraag op Twitter of iemand een goede aanbieder weet voor papierafval

Ik krijg van een aantal aanbieders een reactie maar besluit ook om zelf even op internet te gaan zoeken

Ik ga achter mijn computer zitten en Google "Papiercontainer" en zie op #1 Van Gansewinkel staan samen met nog enkele aanbieders

ORACLE

Ik zie dat ik op de website van Van Gansewinkel advies kan vragen via de chat en vraag welke container het beste is voor mij.

Op basis van het advies vraag ik een offerte aan bij Van Gansewinkel om deze prijs te vergelijken met die op internet staat bij mijn huidige aanbieder.

Ik word de volgende dag gebeld door VG voor nog enkele vragen en wil weten wanneer zij de papiercontainer kunnen plaatsen

ORACLE

OFFERTE

Tijdens het gesprek komt ook de container voor restafval ter sprake en VG zal deze ook meenemen in de offerte.

Binnen 2 uur ontvang ik de offerte van VG met daarbij ook een aanbieding voor het restafval en zie dat de prijs scherper is dan bij mijn huidige aanbieder.

Ik wil de offerte tekenen maar weet niet hoe ik moet opzeggen bij mijn huidige aanbieder. Ik bel met mijn huidige aanbieder.

ORACLE

SPECIAL OFFER

Ik krijg te horen dat ik nog een contract heb voor 9 maanden en krijg bij een verlenging een aangepaste aanbieding voor mijn papiercontainer.

Ik neem a.d.v. de aanbieding van mijn huidige aanbieder telefonisch contact op met VGW om te onderhandelen over de prijs en wil dat de papiercontainer volgende week geplaatst wordt.

Ik vraag of de papiercontainer de volgende week geplaatst kan worden en hoe ik kan opzeggen bij mijn huidige aanbieder

ORACLE

CONTRACT

Ik krijg het aanbod dat VGW mij kan helpen met het opzeggen en krijg een opzegbrief toegezonden.

Ik ontvang 20 min na het telefoongesprek een contract via DocuSign

Ik teken het contract voor de papiercontainer en restafvalcontainer

ORACLE

De volgende dag ontvang ik de opzegbrief, onderteken deze en stuur hem op naar mijn oude aanbieder.

3 dagen na het tekenen van het contract wil ik inloggen om de status van mijn bestelling te volgen

Ik zie dat ik nog geen inloggegevens heb ontvangen en bel met Van Gansewinkel om te vragen wat de status is van mijn bestelling.

ORACLE



Na de customer journey klant worden wordt nu de customer journey klant zijn administratief klein zakelijk behandeld. Deze customer journey gaat over de zaken die komen kijken bij de administratie van kleine klanten. De customer journey klant zijn operationeel klein zakelijk gaat over de routes en het daadwerkelijk ophalen van het afval.

Customer journey klein zakelijk administratief:



**Klant zijn bij
Van Gansewinkel:
Klein zakelijk
administratief**

ORACLE



Ik heb de knoop doorgehakt en heb mijn contract bij VG getekend.

Ik bekijk nog even de site van VG en merk op dat er een Mijn-omgeving is. Ik ben benieuwd naar de mogelijkheden.

ORACLE



Er staat dat ik zelf een account kan aanmaken en klik op de eerste stap.

Ik moet mijn relatienuummer en postcode ingeven die op mijn factuur staan, maar heb nog geen factuur gekregen.

ORACLE



Ik bel naar VG om mij hierbij te helpen. Een vriendelijke medewerker zegt dat ik nog niet ben ingelogd in het systeem en dat ik nog geen account kan aanmaken.

Ik krijg na een maand mijn eerste factuur van VG per post toegestuurd en vraag mij af of ik deze ook digitaal kan ontvangen.

ORACLE



Ik bel naar VG om te vragen wat ik moet doen om mijn factuur digitaal te ontvangen. Ze geven aan dat ik daarvoor op de mijn-omgeving van de site moet zijn.

Ik probeer opnieuw een account aan te maken, maar het systeem zegt dat mijn relatienuummer niet overeen komt met de postcode.

ORACLE



Bel opnieuw naar VG of ze mij kunnen helpen. Klantenservice zet mij door naar een ICT collega die mij begeleidt. Mijn account is nu aangemaakt.

Ik log in op mijn-VG. Ik zie de knop 'Factuur digitaal' en doorloop de stappen. Mijn e-mailadres is nu ingesteld.

ORACLE



Ik zit nog in mijn-VG en wil nog even mijn factuur controleren op de tarieven op mijn onderkend contract. Ik klik door de site maar zie nergens mijn contract staan en log uit.

Ik zie ook extra ledigingen op mijn factuur, maar wie heeft die aangevraagd binnen mijn organisatie, zodat ik deze ff kan controleren.

ORACLE



Ik bel een paar collega's die me vertellen dat er chauffeursbonnen moeten zijn om dat te controleren. Waar zijn die dan?

Volgens mij klopt de factuur niet. Ik wil een klacht indienen. Waar kan ik een klacht indienen?

Mijn collega vraagt wanneer de volgende lediging is van de restafvalcontainer want die zit bijna vol. Ik zeg dat hij eens moet gaan kijken op mijn-VG.

ORACLE



Mijn collega heeft geen inlog, dus kijk ik even op mijn-VG wanneer de volgende lediging is, maar kan nergens iets vinden.

Ik mail naar VG om te vragen of ik een afvalkalender kan ontvangen. Ik krijg dadelijk een mail terug dat ze mijn vraag gaan behandelen.

ORACLE



Na 3 dagen vraagt mijn collega of ik de afvalkalender heb ontvangen. Ik heb nog niks gezien.

Ik bel naar VG en verwijs naar mijn mail. De vriendelijke medewerker vraagt of ik de vraag van mijn mail kan herhalen. Ze zal het navragen en belooft mij een mail te sturen. Ze vraagt naar mijn e-mailadres.

ORACLE





Dezelfde dag krijg ik een mail met de melding dat de afvalkalender per post wordt opgestuurd.

Ik mail terug om te vragen of ik de afvalkalender ook digitaal kan ontvangen zodat ik deze ook aan mijn collega's kan bezorgen.

ORACLE




Ik krijg dadelijk een mail terug dat er voor gezorgd zal worden.

Ik heb een kwartaalmeeting met het management. Er wordt mij gevraagd een overzicht te geven van onze afvalkosten en de afvoergewichten van alle afvalstromen.

ORACLE




Ik bel mijn accountmanager en vraag hem om de meest recente afvalrapportage te mailen.

Ik verwerk het xls-document in overzichtelijke presentatie.

ORACLE

De laatste customer journey die getoond wordt is de customer journey: klant zijn Operationeel klein zakelijk

Klant zijn bij Van Gansewinkel: Klein zakelijk operationeel

ORACLE





Ik gooi afval in de restafvalcontainer en merk dat deze vol is.

Ik kijk op mijn afvalkalender en de volgende lediging is pas over 2 weken gepland.

Ik bel naar VG om een extra lediging te vragen en vraag wanneer die dan zal gebeuren. De medewerker vraagt om even te blijven hangen want dat ze het zou nakijken.

ORACLE





De medewerker vertelt mij dat de container dinsdag 14 april zal geleidigd worden. Om hoe laat kan ze mij niet vertellen.

Ik ontvang een e-mail ter bevestiging.

Omdat ik niet weet om hoe laat ze zullen komen plaats ik de container heel vroeg langs de straat.

ORACLE





Ik loop 's middags naar de straat om te checken of de container geleidigd is. Dit is nog niet het geval.

Ik loop iets voor sluitingstijd naar de container om hem terug op zijn plaats te zetten, maar merk dat die niet geleidigd is.

Ik bel naar VG. Planning geeft door dat de vrachtwagen 's morgens in panne is gevallen en dat ze de route niet hebben kunnen afwerken. Mijn container zou morgen geleidigd worden.

ORACLE





Ik plaats mijn container 's morgens langs de straatkant. Vrachtwagen komt langzaam en doe een praatje met de chauffeur.

Ik word gebeld door een concurrent van VG met een tijdelijke aanbieding. Hij vraagt naar mijn huidige tarieven en meldt dat hij een voorstel zal doorsturen waarin de tarieven voordeliger zullen zijn voor mij.

Ik bel naar VG om de zoveelste extra lediging aan te vragen en vertel over het voorstel van de concurrent. Ik krijg een voorstel voor een grotere container met korting.

ORACLE





Ik geef telefonisch akkoord op het nieuwe voorstel en vraag wanneer ze de grotere container komen plaatsen. Ik zou hier nog over geïnformeerd worden.

Ik krijg een telefoontje met de melding dat de container 15 mei zal geplaatst worden. Ik pols of het vroeger kan. Dit kan niet.

Ik ontvang het nieuwe contract via e-mail en teken deze digitaal.

ORACLE





6.4. Mailing naar medewerkers na deelname aan customer journey sessies

Beste allen,

Allereerst willen we jullie nogmaals bedanken voor jullie actieve deelname aan de customer journeyworkshop van 10 april. Doordat we als organisatie door de bril hebben gekeken van een klant hebben we deze zogenoemde customer journeys kunnen benoemen en hierbij aandachtig kunnen kijken naar wat hier allemaal bij komt kijken.

Na de workshop is begonnen met het analyseren van de resultaten uit de workshops. Er is gekeken naar wat voor innovaties er naar voren zijn gekomen en hoe we deze waardevolle input verder kunnen verwerken tot iets bruikbaar.

In de bijlage vind je een powerpoint-presentatie, hierin staan de bevindingen van de workshops en de vervolgstappen.



Bijlage 7: Klantinterviews

7.1. Het interview

Diepte-interview vragen

Om de klantreis in kaart te brengen is Van Gansewinkel intern gaan kijken wat de reis is die een klant maakt. Vervolgens wil Van Gansewinkel gaan kijken in hoeverre dit overeenkomt met wat klanten zeggen. Wat wil een klant graag weten en welke knelpunten ervaren ze. Willen deze klanten wel een hechtere klantrelatie of meewerken aan een betere ervaring. Of is en blijft het een low-intrest product waar weinig aandacht naar uit gaat?

Met wie heb ik genoeg?

Welke functie heeft u?

Met wie heeft VGW contact? Bent u dat of meerdere personen in de organisatie

Hoe lang bent u klant bij VGW

Keuze Van Gansewinkel

Kende u Van Gansewinkel voor dat u klant werd bij ons?

Hoe bent u bij Van Gansewinkel terecht gekomen? Zocht u op Van Gansewinkel of op een product gerelateerde begrip (zoals een container huren)?

Waarom heeft u voor Van Gansewinkel gekozen?

- Vertrouwd
- 8,4/10 voor klantentevredenheid
- Streven naar 100% recycling (recyclage in België)
- Specialisten met alle benodigde certificaten
- Correcte en nette werkwijze

Bent u hiervoor klant geweest bij andere afvalverwerkers, zo ja, wat was de reden dat u bij de andere aanbieder bent weggegaan.

Als u de manier waarop u geholpen wordt een rapportcijfer zou moeten geven, wat zou dit dan zijn?

Proactief

Wilt u dat Van Gansewinkel met u proactief meedenkt op bepaalde momenten? Voorbeeld hierbij kan zijn, het is pasen en u heeft een restaurant, er is meer afval dan normaal, een extra lediging wordt aangeboden vanuit Van Gansewinkel). Of heeft u liever zelf de regie?

Contact

Wat vindt u van de hoeveelheid contact vanuit Van Gansewinkel voldoende?

Zou dit meer of minder moeten zijn? Waarom? (meer? Wat is een goede frequentie, en wat en op wat voor moment zou u meer van Van Gansewinkel willen horen) zo nee, Op welke momenten vind u het wel belangrijk dat er met u gecommuniceerd wordt. (touchpoints, klacht, factuur).

Wanneer heeft u voor de laatste keer contact opgenomen met Van Gansewinkel?



Wat was hiervoor de reden? (Voorbeeld: lediging, factuur, My VGW)

Wat was het kanaal dat u hiervoor heeft gebruikt? (telefoon, mail, c-rep, social media)

Was u meteen geholpen, duurde het lang totdat er een oplossing was of dat uw vraag was beantwoord?

Werd u doorgestuurd of werd het direct door een persoon opgelost?

Vind u dat u goed bent geholpen of zou u graag dingen anders willen zien?

Als u voor de afhandeling van dit gesprek een cijfer zou moeten geven, wat zou dit dan zijn?

Via welk kanaal zou u het liefst met u willen communiceren? (chat, mijn omgeving, app, facebook, website,

Online

Heeft u de website van Van Gansewinkel al eens bekeken?

Wat vindt u van de website?

Als u de Van Gansewinkel website een cijfer zou moeten geven, wat zou dit dan zijn? En waarom?

Wat was uw doel?

Heeft u uw doel bereikt? Kon u gemakkelijk vinden wat u zocht? Zoja waar zocht u dan precies naar? Of zo nee, hoe heeft u een antwoord op uw vraag kunnen vinden?

Bent u actief op Social Media?

Op welke kanalen bent u actief?

Is dit op persoonlijk of zakelijk gebied?

Wist u dat Van Gansewinkel ook op social media actief is?

Zou u het prettig vinden om te communiceren met Van Gansewinkel via social media, en naar welk kanaal gaat uw voorkeur uit?

My VG

Heeft u mijn-VG al eens bekeken? Zo nee, wat verwacht je op deze pagina te zien?

Waar gebruikt u de mijn-VG pagina voor?



Sector bouw

De respondenten uit de sector bouw zijn gemiddeld 10 jaar klant. Dit zijn dus klanten die trouw zijn aan VGW. De keuze voor VGW als dienstverlener is als volgt: door prijzen te vergelijken is VGW als voordeligste naar voren gekomen. 2 klanten uit deze sector regelen hun afval via de VGW app en andere 4 van de klanten gaven aan dit liever telefonisch te regelen. De My VGW-pagina wordt in deze sector niet gebruikt door de respondenten. Meerdere klanten geven wel aan geïnteresseerd te zijn in een laagdrempelige en gemakkelijke vorm hiervan. Deze manier van communiceren met VGW wordt niet gebruikt omdat men er niks over weet, er is vanuit VGW voor zover zij weten niks gecommuniceerd over deze manier. De klanten die hun app gebruiken plaatsen meer opdrachten dan klanten die telefonisch bellen. Het aantal klachten is ongeveer gelijk. De hoeveelheid klachten van deze groep ligt wat hoger dan het gemiddelde van alle sectoren bij elkaar.

Sector overig /landbouw, visserij

Alle organisaties binnen de sector overig/landbouw en visserij hebben VGW gekozen op basis van prijs. De dienstverlening vinden ze prima en krijgt gemiddeld een 6,5. Deze organisaties liggen vaak niet op een gebruikelijke route van VGW. In het kader van proactief handelen zouden de respondenten het fijn vinden als VGW mee zou denken hoe dat dat 'probleem' aangepakt zou kunnen worden.

De hoeveelheid communicatie vanuit VGW is meer dan zat, meer zou opdringerig worden. Een van de klanten had een tijd terug een kapotte rolcontainer en had hiervoor gebeld met customer service, hij heeft 3 keer terug moeten bellen, heeft nog gemaaild maar tot op heden is er nog niets gebeurd. Zijn klantenervaring is negatief omdat hij niet meteen geholpen wordt. Deze groep klanten heeft het liefst telefonisch contact en per mail. De website van VGW wordt niet bekeken omdat de contactgegevens over het algemeen bekend zijn. Ook social media wordt gebruikt door de respondenten maar geven allemaal aan middels dit medium niet te willen communiceren. My VGW is structureel niet bekend. De respondenten zouden hier wel graag gebruik van willen maken nadat ze vernomen hebben waarvoor het middel dient. Ze zouden het fijn vinden als wanneer een c-reps (voor de eerste keer) langskomt hier uitleg over zou kunnen geven. Ook deze sector heeft vele relaties en het is lastig voor hen om het overzicht te bewaren. Een goed werkende My-VGW zou prettig zijn.

Sector horeca en recreatie

Organisaties uit de sector horeca en recreatie zijn gemiddeld 8 jaar klant bij VGW. Binnen deze sector zitten organisaties die bijvoorbeeld al 18 jaar klant zijn maar ook klanten die pas een half jaar klant zijn. Een klant is klant geworden door de mond-tot-mond reclame van collega bedrijven. De vijf andere klanten geven aan dat prijs de doorslaggevende factor is geweest. De respondenten geven aan erg tevreden te zijn over de dienstverlening. Chauffeurs laten een goede indruk achter en alles wordt meteen goed opgelost en opgehaald. Onder de sector horeca en recreatie vallen enerzijds hotels en restaurants en anderzijds camping e.d., deze campings hebben vaak een ondergrondse container voor alle vakantiegangers. Deze respondenten gaven aan dat zij juist voor VGW hebben gekozen door prijs maar vooral dat VGW de ondergrondse containers in hun omgeving aanbiedt. Andere afvalverwerkers konden deze dienst niet leveren in hun omgeving. Wanneer er een wijziging in lediging komt zoals met feestdagen wordt dit goed gecommuniceerd met de respondenten. Samen wordt er dan gekeken wat een passende oplossing kan zijn. Ze zijn hierover dan ook erg tevreden. De respondenten geven aan allemaal telefonisch te communiceren met VGW. Ze geven aan dat andere middelen te tijdrovend zijn en dat het telefonisch meteen geregeld wordt. Persoonlijk contact vinden ze erg belangrijk dit zorgt voor geruststelling, het is simpel, overzichtelijk en gemakkelijk. De respondenten geven aan VGW wel eens voorbij te zien komen op Facebook maar ze wilde hier verder niks mee doen.

Een van de respondenten heeft My-VGW gebruikt maar wil hier verder een gebruik van maken want telefonisch werkt gemakkelijker. De andere 5 respondenten hebben nog nooit van deze dienst gehoord maar zouden dit wel eens handig kunnen vinden. Een van de respondenten dacht dat dit een pagina was voor zijn medewerkers en zei dat hij liever alles zelf wilde regelen. Hij was niet op de hoogte van de werking van het systeem.

Sector groot-detailhandel

De respondenten uit de sector groot- detailhandel vinden dat zij goed geholpen bij VGW. Ook voor hen geldt dat zij graag goedkoop uit willen zijn. Je kunt zien dat deze sector haar afval het liefste in de buurt wil onderbrengen. Een van de respondenten zei: Ik vind het belangrijk dat wij ondernemingen elkaar in de omgeving helpen te blijven bestaan. Vandaar dat ik VGW heb gekozen. Samen sta je sterker en help je elkaar



met overleven. Deze klanten willen graag zelf alles regelen want anders zou het een bijverkoop zijn vanuit VGW en het kost allemaal al zat. Accountmanagers mogen van deze klanten wel vaker langskomen. Ze zouden het fijn vinden af en toe een gezicht te zien van de organisatie om daar even mee te praten. Het geeft hen ook het gevoel dat ze gewaardeerd worden als klant. De meeste contact is telefonisch, dit doordat de klanten graag persoonlijk contact willen blijven onderhouden want alles is al zo veranderd. Het online gebeuren zoals de website en social media wordt niet gebruikt. My VGW is door een van de respondenten wel een keer gebruikt om de container te laten schoonmaken. Deze klanten willen graag deels via My VGW werken en deels persoonlijk.

7.3. Benchmarking

Hoe pakken concurrenten communicatie met kleinere klanten aan?

Om de positie van VGW te bekijken en te vergelijken wat de customer journey is van klanten van de concurrent, is het onderzoek ook deels gericht op de concurrenten. Hierbij zijn Sita en Van Hapen gekozen omdat deze organisatie soortgelijke spelers als VGW zijn en we deze ook met elkaar kunnen en mogen vergelijken.

De interviews die zijn afgenomen bij de klanten van VGW zijn zodanig aangepast dat het interview bruikbaar is geweest om aan klanten van concurrenten te vragen. Zo zijn dezelfde topics gehanteerd om zo een vergelijking te kunnen maken. De topics waarop de klanten ondervraagd zijn, zijn als volgt: Keuze voor de afvaldienstverlener, contact met afvaldienstverlener, online en een eigen omgeving. De klanten die ondervraagd zijn, zouden in principe in het C-segment geplaatst kunnen worden omdat ze ongeveer voor hetzelfde bedrag aan diensten kopen bij de concurrent. Deze gegevens zijn achterhaald door te vragen voor wat voor bedrag de organisaties jaarlijks kwijt zijn aan hun afvaldienstverlener om hun afval te laten verwerken. Op basis hiervan kon bepaald worden in wat voor segment deze klanten zouden kunnen vallen wanneer zij klant bij VGW zouden zijn. Op deze manier kunnen de antwoorden die uit deze interviews voltrokken zijn valide genoemd worden. Voor de interviews aan de klanten van de concurrenten is gekozen om per ondervraagde sector bij VGW één klant van de concurrent te benaderen.

De organisaties zijn op verschillende manieren bij de concurrent terecht gekomen. Maar over het algemeen werd verteld dat ze bij hun huidige aanbieder zijn gekomen door de prijs. De klanten spendeerde over het algemeen veel tijd in het onderzoeken van de aanbieders. Ze vragen offertes aan en kijken waar ze het voordeligste uit zijn. Neven benefits worden eigenlijk niet bekeken, want in het algemeen staan de grote afvalverwerkers bekend om hun deskundigheid en goede dienstverlening.

Het contact is gering maar prima zo, wanneer de klanten met een probleem zitten bellen ze meteen op of gaan ze naar een eigen mijn-omgeving. Van Hapen heeft een eigen mijn-omgeving pagina en stimuleren de klanten om hier gebruik van te maken. Sita heeft geen eigen mijn-omgeving en hier gebeurt bijna alles via mail of telefoon. De klanten van Van Hapen gaven aan dat zij weinig problemen ondervinden met de mijn-omgeving. Dit omdat alles simpel en overzichtelijk is en goed werkt.

De websites van Sita en Van Hapen worden net als bij VGW niet of nauwelijks bekeken, enkel voor het telefoonnummer van de organisatie. Over het onderwerp social media was iedereen het unaniem eens, Klanten willen niet communiceren middels social media. Ze vinden het wel aardig om te zien wat een organisatie allemaal doet, maar gaven aan hier zelf niks op te plaatsen want andere mensen hebben niks met de afvalzaken te maken van hun organisatie (Sita, 2015) (concurrenteninterviews 2015).

Wat valt op?

Concurrenten communiceren ongeveer hetzelfde met haar klanten als dat VGW doet. Van Hapen heeft ook een eigen mijn omgeving en Sita niet. Problemen moeten snel opgelost worden en persoonlijk contact vinden klanten belangrijk. Als het maar goed geregeld is dan is het al goed. En dan ook nog het liefst zo voordelig mogelijk. Klanten richten zich op prijs, ze vergelijken dan ook zorgvuldig de prijzen tussen de verschillende aanbieders. Het communiceren via social media valt niet in goede smaak en de websites laten ze massaal links liggen.



De interviews met klanten van de concurrenten zijn ingezet om te kijken hoe concurrenten de communicatie aanpakken met hun klanten. Voor deze interviews zijn organisaties genomen die ook in het C-segment van VGW zouden kunnen zitten. Dit is onderzocht door te vragen voor wat voor bedrag zij jaarlijks aan afvaldienstverlening kwijt zijn bij hun eigen afvaldienstverlener.

Een van ondervraagde respondenten is klant bij Van Happen. Maar was eerder klant bij VGW. Hierop werd de vraag gesteld waarom zij zijn overgestapt kwam het volgende antwoord: VGW heeft ons altijd goed geholpen, toen wij naar een ander pand gingen zijn we ook gaan kijken naar andere afvalverwerkers die ondergrondse containers hadden. Van Happen en VGW hadden dit allebei maar door gesprekken met collega-bedrijven was duidelijk geworden dat Van Happen een goede keuze was. Vanaf dat punt hebben wij opgezegd bij VGW en zijn klant geworden bij Van Happen. De andere 5 respondenten geven aan dat ze op basis van prijsvergelijking bij de concurrent terecht zijn gekomen.

Het contact wat er plaats vindt tussen hen en hun afvaldienstverlener vinden ze prima. De 5 respondenten die op basis van prijsvergelijking hun keuze hadden gemaakt geven aan voornamelijk telefonisch of per mail contact te hebben met hun afvaldienstverlener. De 'overstapper' doet alles met een app van Van Happen. Dit werkt prima voor deze organisatie en zij zouden niet anders meer willen.

De websites van de dienstverleners zijn net als die van VGW duidelijk en overzichtelijk en worden alleen geraadpleegd voor contactgegevens. 1 van de respondenten geeft aan dat hij weet dat Sita ook een eigen mijn pagina heeft maar maakt hier ook geen gebruik van. Waarom? Telefonisch is net zo gemakkelijk. Communiceren via social media vinden de klanten van de concurrenten geen goed idee. Dit willen ze niet gaan doen.

Een van de respondenten gaf aan op dat moment niet tevreden te zijn doordat er een feestdag was geweest en dit was niet gecommuniceerd met het bedrijf waardoor het vuil niet werd opgehaald. De afvaldienstverlener kwam de dag daarna langs om het afval op te halen maar het bedrijf was toen gesloten omdat het een vrijdag was. Dat extra bezoekje is toen wel doorbelast en hier wordt tot op heden nog steeds over gebeld en gemaild, want deze klant is niet van plan dit te betalen.



