



Klantentrouw kweken door een gemeenschappelijke identiteit te creëren



Inhoud

01 Identiteit en klantentrouw

Inleiding

Als zakelijke relaties op een vriendschap beginnen te lijken

Hoe branded community's waarde creëren

Leerpunten

02 Het volledige onderzoek: hoe belangrijk is identiteit voor loyaliteit?

Een kudde om zich bij aan te sluiten

Het effect van rivaliteit

Identiteit en spijt

Vrienden of fans?

01 Identiteit en klantentrouw

De visie van Zendesk op "How does Identity matter to Loyalty?" (Hoe belangrijk is identiteit voor loyaliteit?), het onderzoeksartikel van Dr. Tony Hockley van de London School of Economics and Political Science.



Hoe binden bedrijven klanten aan zich? Een uitstekende service is absoluut onmisbaar, maar er speelt meer mee. Een gemeenschappelijke identiteit, waarmee een bedrijf waarden uitdraagt die belangrijk zijn voor hun klanten, kan de basis vormen voor een sterke band, die soms zelfs alle logica te boven gaat.

Zendesk heeft zich onlangs samen met econoom Dr. Tony Hockley van de London School of Economics & Political Science (LSE) verdiept in de verwevenheid van loyaliteit en identiteit. In het artikel van Hockley wordt over de complexiteit van menselijk gedrag gezegd dat mensen "een sterke behoefte hebben om ergens bij te horen, maar zich toch ook graag als individu presenteren". Hij voegt hieraan toe dat voor een bedrijf "het ontplooiën van een identiteit die klanten zich eigen willen maken, mogelijk een van de beste manieren is om zich van de concurrentie te onderscheiden".

We zijn tot enkele inzichten gekomen met betrekking tot de [complexiteit van de relatie tussen bedrijven en klanten](#). Uiteindelijk draait alles om de factoren die klantentrouw beïnvloeden.

Als zakelijke relaties op een vriendschap beginnen te lijken

Union+Webster heeft als onderdeel van haar onderzoek naar klant-bedrijfsrelaties meer dan 7000 personen ondervraagd. Doel van de enquête was om een beeld te krijgen van de verschillen en gelijkenissen bij [de band tussen vrienden en de band tussen consumenten en bedrijven](#), en de overeenkomsten en verschillen tussen deze twee relaties. De helft van de respondenten werd gevraagd naar hun relatie met de bedrijven waarvan ze klant zijn. De andere helft kreeg dezelfde vragen, maar dan met betrekking tot hun vrienden.

Hieruit konden twee belangrijke conclusies worden getrokken. Uit de resultaten van alle respondenten bleek ten eerste dat volgens consumenten [hun band met bedrijven grote overeenkomsten vertoont met hun band met vrienden](#).

Vervolgens zijn de respondenten gesorteerd op hun onlinegedrag. Eén groep bestond uit personen die de helft van de consumenten vertegenwoordigen. Deze 'social activators' plaatsen positieve, invloedrijke bedrijfsbeoordelingen op belangrijke sites, zoals Facebook en Amazon. Nader bekeken leverde dit de tweede conclusie op: Social activators voelen zich nauwer betrokken bij bedrijven dan andere consumenten.

Hockley merkt in zijn artikel op dat er "een bijzonder krachtige band ontstaat met bedrijven die positiviteit uitstralen en zichzelf voorstellen als een bedrijf dat steeds aan de kant van elke individuele klant staat". Gewapend met dergelijke inzichten kunnen bedrijven specifieke mogelijkheden uitdiepen om hun reputatie te bevorderen. Op welke manieren kan een bedrijf zichzelf bijvoorbeeld manifesteren als een soort vertrouweling van klanten?

77% van de consumenten geeft er de voorkeur aan om producten of diensten te betrekken bij bedrijven die verantwoordelijkheid tonen ten aanzien van de community.

Bron: Union+Webster, "[In Good Company: the Value of Conscious Consumers](#)"



Hoe branded community's waarde creëren

Een kenniscentrum is onmisbaar, zeker omdat klanten steeds meer gebruik willen maken van selfservice. Maar hiermee kunt u meer dan alleen voorkomen dat er tickets worden ingediend. Dit biedt ook een kans om [vertrouwen op te bouwen, een band te smeden en betrokkenheid bij de community te tonen](#), en wel op zo'n manier dat klanten, fans en agenten met elkaar in contact kunnen komen.

Branded community's vormen een uitstekend decor voor discussies waarin verschillende perspectieven aan bod komen. [Veelgestelde of open vragen \(bijvoorbeeld als er wordt gevraagd hoe een workflow moet worden ingesteld of een pagina kan worden aangepast\) zijn perfect](#). Uw klanten doen waarschijnlijk interessante dingen met uw product. Hun ervaringen kunnen ze via de community met elkaar en met uw bedrijf delen.

Gebruikers zijn vaak aanwezig op onafhankelijke forums of sociale netwerken en bespreken daar details van producten, zonder de fabrikant erbij te betrekken. Een van de grootste problemen met deze onbeheerde gesprekken is dat er vaak slechte adviezen, vooroordelen of onjuiste antwoorden worden gedeeld, die het bedrijf dan niet recht kan zetten. Een gesprek waarin een belangrijk detail ontbreekt, duurt mogelijk langer dan nodig is. Ook kunnen concurrenten een vertekend gesprek gebruiken om de aandacht van lezers naar hun eigen product te verleggen.

Evernote zag een afname van 17% in ticketvolume na configuratie van haar helpcenter

Bron: [Zendesk-casestudy van Evernote-klanten](#)

Door een community met uw eigen merk te beheren, kan uw bedrijf communitymanagers aannemen en een moderatorprogramma in het leven roepen om communityrichtlijnen op te stellen en toe te passen, officiële informatie te delen en gesprekken in een productieve richting te sturen. Dit is met name waardevol als klanten een minder positief aspect van uw product bespreken. U kunt dan handige, proactieve oplossingen bieden en frustraties ombuigen naar een constructieve, positieve interactie. Als klantentrouw gebaseerd is op identiteit, zo zegt Hockley, "begint deze gelijkenissen te vertonen met zelfbinding, een methode die effectief is gebleken voor gedragsverandering. Als iemand zich in het openbaar toelegt op bepaald gedrag (niet roken, bijvoorbeeld), is de kans vele malen groter dat het diegene lukt zich hier ook aan te houden." Het hosten van uw klanten in een community kan een positieve aanvulling voor uw bedrijf betekenen.

Belangrijkste leerpunten

Een gemeenschappelijke identiteit, waarmee een bedrijf waarden uitdraagt die belangrijk zijn voor hun klanten, is een sterke band, die loyaliteit bevordert. Hoewel consumenten geen vriendschap van bedrijven verwachten, zijn er wel duidelijke overeenkomsten tussen hoe individuen de band met hun vrienden beoordelen en hoe ze de band met de bedrijven waar ze kopen beoordelen.

Er zijn verscheidene mechanismen om uit te kiezen om een gemeenschappelijke identiteit op te bouwen met uw klanten, maar bekijk wel of u over de vereiste mogelijkheden beschikt:

- 01** Inzicht in de klant, dat eenvoudig toegankelijk is voor klantgerichte teams. Hiermee krijgt het bedrijf een beter begrip van zijn klanten, waarmee het zijn positie verbetert.
- 02** Omnichannel communicatie en support. Het delen van een identiteit begint met gesprekken en het opbouwen van een band. Zorg ervoor dat u de middelen hebt om uw klanten support te bieden via alle kanalen die ze gebruiken.
- 03** Kies voor één weergave van uw klanten vanuit alle kanalen voor uw klantenserviceteams. Klanten weten dat u meerdere afdelingen hebt, maar als ze met uw medewerkers spreken, verwachten ze dat hun gesprekspartner weet wie ze zijn en waar het over gaat, welk kanaal ze ook gebruiken. Zorg ervoor dat alle kanalen probleemloos in uw oplossing voor klantinteractie zijn geïntegreerd.
- 04** Kies voor kenniscentra waarmee klanten worden begeleid en een actieve rol krijgen. Laat klanten deel uitmaken van uw community door ze vragen te laten stellen, vragen van anderen te laten beantwoorden, of beide. Laat ook de medewerkers van uw klantenservice deelnemen aan deze discussies.

02 Het volledige onderzoek – hoe belangrijk is identiteit voor loyaliteit?

Hoe kan het dat sommige bedrijven een trouw klantenbestand hebben, ondanks het feit dat hun klantenservice niet voldoet? Hoewel sommige grote merken uit het straatbeeld verdwijnen, blijken andere bedrijven behoorlijk standvastig en weten ze zelfs ontevreden klanten te behouden. Enkele van deze volhardende bedrijven stralen een krachtige bedrijfsidentiteit uit, met culturele normen die zijn ontwikkeld om hun belangrijkste klanten aan te spreken. Marks & Spencer bijvoorbeeld heeft in 2007 'Plan A' voor duurzaamheid ontwikkeld. Het jaar erop werd het de eerste winkel die niet langer gratis plastic tassen meegaf aan klanten. Onderzoek wijst erop dat veel klanten van dit bedrijf al voorstander waren van een dergelijk beleid. De kosten pasten dan ook in het plaatje van de 'sociale norm' waaraan zowel het bedrijf als de klanten wilden voldoen.¹ Een dergelijke band loont zich wanneer de relatie met de klant in zwaar weer verkeert. Een bijzonder duidelijke casestudy van de waarde van een krachtige gemeenschappelijke identiteit die op het eerste gezicht een onlogische basis voor een krachtige klantentrouw lijkt, zien we bij Apple.

Tony Hockley
London School of Economics
& Political Science (LSE)
April 2018

Hieronder vindt u de integraal vertaalde tekst van het onderzoeksartikel van de hand van dr. Tony Hockley, Visiting Senior Fellow in het departement Social Policy aan de London School of Economics & Political Science (LSE).



THE LONDON SCHOOL
OF ECONOMICS AND
POLITICAL SCIENCE ■

¹ Disney K, Le Grand J, Atkinson G, "From irresponsible knaves to responsible knights for just 5p: Behavioural public policy and the environment", in Oliver A (ed), "Behavioural Public Policy" (2013), Cambridge University Press, pp69-87

Een kudde om zich bij aan te sluiten

Een van de complexe factoren van menselijk gedrag is dat we in feite kuddedieren zijn en een sterke behoefte hebben om ergens bij te horen, maar ons toch ook graag als individu presenteren. Het lijkt erop dat we, om dat laatste voor elkaar te krijgen, vaak een groepsidentiteit aannemen die ons onderscheidt van uit-groepen en aansluit op een groep waar we graag deel van uitmaken. Voor een bedrijf is het ontplooiën van een identiteit die klanten zich eigen willen maken mogelijk een van de beste manieren voor beide partijen om zich van de rest te onderscheiden en een gevoel te creëren dat ze samen sterk staan.

Veel aspecten van een identiteit zijn keuzes, geen gegeven. Hoewel bepaalde aspecten van een identiteit wel vaststaan, zoals leeftijd of ras, zijn de meeste optioneel. Talrijke experimenten hebben uitgewezen dat mensen kortetermijnkosten accepteren om de groepsidentiteit waar zij zich toe rekenen, te beschermen en deze te onderscheiden van alternatieven. Dit lijkt misschien onlogisch, maar doet er duidelijk wel toe. Deze bevindingen zetten George Akerlof en Rachel Kranton ertoe aan om zich sterk te maken voor het opnemen van het 'identiteitsbeeld' in de beleidsvorming. Door de identiteit waarde toe te kennen, worden zaken die onlogisch lijken, vanzelfsprekend: "Een identiteit heeft directe invloed op individueel gedrag. Het effect is vooral te zien bij dingen die mensen doen die geen economisch voordeel opleveren."²

Loyaliteit die niet te verklaren is door verzonken kosten, waardoor de klant financieel gebonden is vanwege eerdere investeringen, kan vaak worden uitgelegd aan de hand van de identiteit. In het geval van verzonken kosten, voelen mensen zich klemgezet uit angst dat eerdere investeringen voor niets zijn geweest als ze kiezen voor een beter alternatief. Als het om de identiteit gaat, is de klant bereidwilliger om het gekozen pad te blijven volgen. Wanneer er een identiteit is opgebouwd, hebben veranderingen hun prijs en is hier vaak ook een risico aan verbonden.

Als klantentrouw gebaseerd is op identiteit, begint deze gelijkenissen te vertonen met zelfbinding, een methode die effectief is gebleken voor gedragsverandering. Als iemand zich in het openbaar toelegt op bepaald gedrag (niet roken, bijvoorbeeld), is de kans vele malen groter dat het diegene lukt zich hier ook aan te houden. Deze benadering won aan populariteit door de website Stickk.com en wordt wereldwijd gebruikt in openbaar gedragsbeleid. Door zich te associëren met een product of bedrijf kunnen consumenten een soortgelijke openbare verbintenis aangaan en gezichtsverlies lijden of een minder positief 'identiteitsbeeld' van zichzelf krijgen als ze overstappen. Hierdoor hebben mensen een sterke neiging om het bij het bekende te houden. Het vermoeden rijst dan ook dat hoe sterker het gevoel van een gemeenschappelijke identiteit is, hoe sterker ook de bevooroordeeldheid jegens de status quo: wie zijn voorkeur eenmaal heeft uitgesproken, is daar vaak niet meer van af te brengen.



² Akerlof G, Kranton R, "Identity Economics: How our identities shape our work, wages, and well-being" 2010, Princeton University Press, p121



Het effect van rivaliteit

Een gedeelde missie is cruciaal voor veel effectieve bedrijven. Als medewerkers zich identificeren met het bedrijf waarvoor ze werken, zijn ze extra gemotiveerd. Maar hoe kan een gewenste identiteit worden opgebouwd waarmee een emotionele band wordt gesmeed? Het antwoord houdt het midden tussen het benadrukken van verschillen in identiteit en het belichten van gewenste overeenkomsten in een groep. Mensen identificeren zich aan de hand van hun voorkeuren, maar waar ze tegen zijn, speelt zeker ook een rol.

Een negatieve houding tegenover uit-groepen lijkt diep in ons te zijn verankerd. Het blijkt dat zelfs als mensen buiten hun eigen keuze in een groep terechtkomen, het niet lang duurt voordat ze deelnemen aan de rivaliteit met andere groepen. Sociobiologen David Sloan-Wilson en Edward Wilson merkten dat "wie mensen bestudeert, moet erkennen dat we van nature bij groepen willen horen, en inzien hoe belangrijk de interactie tussen verschillende groepen is voor de menselijke evolutie".³

De *social identity theory* is gebaseerd op dergelijke bevindingen van vijandigheid tussen groepen waaraan leden willekeurig zijn toegewezen.

Op deze manier is Apple doorgegroeid van nieuwkomer tot marktleider in een markt die werd gedomineerd door Microsoft. Apple en zijn gebruikers

werden gepresenteerd als cool en pc's en hun gebruikers werden als saai afgeschilderd, met als gevolg dat mensen besloten zich bij de coole groep aan te sluiten. Na verloop van tijd werd Apple met deze benadering een schoolvoorbeeld van klantentrouw en kwam het bedrijf in de positie waarin het eersteklas producten kon verkopen aan zijn groep volgers. Nieuwe producten worden steeds duurder, en toch staan er wachtrijen op de dag waarop deze in de winkels liggen. Dit toont wel aan dat er een sterke behoefte is om deze identiteit in stand te houden.

Deze gemeenschappelijke identiteit die is nagestreefd voor Apple en de consument, is gebaseerd op een gewenste individualiteit en kwam tot wasdom dankzij de welbekende Superbowl-reclame uit 1984⁴, geregisseerd door Ridley Scott en geïnspireerd op '1984' van George Orwell. Pc's stonden op het punt om de levens van gebruikers over te nemen, waardoor mensen als anonieme grijze muisjes achterbleven, maar dankzij Apple zouden ze hun lot weer in eigen handen kunnen nemen. Apple lijkt in staat te zijn geweest om deze identiteit voor een groot deel vast te houden, ondanks het feit dat het bedrijf als marktleider tot de gevestigde orde is gaan behoren, in 2010 de gemoederen bezighield met 'Antennagate' en in 2017 besloot oudere iPhones doelbewust trager te maken.

³ Sloan-Wilson D, Wilson E, "Rethinking the theoretical foundation of sociobiology" (2006), Quarterly Review of Biology, 82, pp327-348

⁴ <http://americanhistory.si.edu/blog/2014/01/remembering-apples-1984-super-bowl-ad.html>

Identiteit en spijt

In recent onderzoek is het verband tussen spijt van deconsument na het aanschaffen van een product of dienst, en de identificatie van consument en merk bestudeerd. Deelnemers aan dit onderzoek werd gevraagd hun favoriete merken te benoemen, waarna een aantal mogelijke situaties kregen voorgeschoteld waarin ze mogelijk spijt zouden krijgen van een aankoop, bijvoorbeeld vanwege slechte productbeoordelingen in de media of van vrienden. Het onderzoek wees uit dat de relatie tussen consument en merk inderdaad het effect van cognitieve dissonantie verzacht tussen opvattingen over een merk en een slechte ervaring. Dit wordt beschreven als 'het controleren van emoties'.⁵

Psycholoog Daniel Kahneman, winnaar van de Nobelprijs, gebruikt dit voorbeeld om hetzelfde punt te onderstrepen, namelijk dat mensen minder snel spijt krijgen als er iets misgaat bij een activiteit die doorgaans een consistente ervaring biedt:

"De heer Jansen neemt bijna nooit lifters mee. Gisteren heeft hij iemand een lift gegeven en is hij beroofd."

De heer Smit neemt vaak lifters mee. Gisteren heeft hij iemand een lift gegeven en is hij beroofd."

Kahneman stelde de vraag welke van deze twee personen waarschijnlijk meer spijt zou hebben. Ongeveer 88% dacht aan de heer Jansen⁶. Hoewel beide heren exact hetzelfde hadden meegemaakt, leek het erop dat deze ene slechte ervaring als pech werd afgedaan voor de heer Smit. Weinig ondervraagden twijfelden eraan dat de heer Jansen gesterkt is in zijn overtuiging dat het gevaarlijk is om lifters mee te nemen.

Natuurlijk zou er een punt komen waarop de heer Smit zou overwegen zijn gedrag aan te passen als hij herhaaldelijk zou worden beroofd, in plaats van dat hij trouw blijft aan zijn barmhartigheid naar lifters toe. Het lijkt er echter op dat zeer negatieve gebeurtenissen mogelijk onvoldoende aanleiding zijn om echt veel spijt te krijgen en te overwegen het gekozen pad te verlaten. De twee grote, hierboven genoemde problemen die Apple troffen, waren elk behoorlijk ingrijpend en te wijten aan het bedrijf zelf, en toch hadden ze niet tot gevolg dat veel fans het bedrijf de rug toekeerden.

⁵ Davvetas V, Diamantopolous A, "Regretting your brand self? The moderating role of consumer-brand identification on consumer responses to purchase regret" Journal of Business Research (2017) 80, pp218-227

⁶ Kahneman, D, "Thinking fast and slow" (2011) Allen Lane, p347



Vrienden of fans?

Net als bij Virgin Atlantic lijkt er een bijzonder krachtige band te zijn met bedrijven die positiviteit uitstralen en mensen het idee geven dat ze aan hun kant staan. Gek genoeg schijnen technologiebedrijven van alle sectoren het best in staat te zijn een emotionele band met klanten aan te gaan, met Apple als absolute koploper⁷. Dat een technologische grootmacht dit weet te bereiken, duidt erop dat de manier waarop een bedrijf zichzelf en zijn producten presenteert, van groter belang is dan het product zelf.

Er zijn waarschijnlijk veel voorbeelden te vinden van bedrijven die problemen doorstaan hebben dankzij identiteit en klantentrouw. Wanneer klanten hun 'identiteitsbeeld' afleiden uit de keuzes die ze maken als consument, schijnt dit als belangrijke verdedigingsmuur te functioneren tegen incidentele fouten, hoe groot de fout ook is. Enkele voor de hand liggende voorbeelden tonen het belang van leiderschap aan. De bedrijfscultuur is dus werkelijk een identiteit die overal in het bedrijf wordt uitgedragen en is meer dan een missie die niet algemeen wordt gedeeld. Maar kan een identiteit worden bedacht? Sommige bedrijven nemen innovatieve maatregelen om te proberen dit voor elkaar te krijgen. Nieuwkomer op de markt Metro Bank leek zijn klanten bijvoorbeeld positief te verrassen en echte 'fans' van hen te maken⁸, door te besluiten honden toe te laten en zich zo te onderscheiden van gevestigde namen⁹. In februari 2018 werd de eerste winst genoteerd sinds de oprichting, met een klantenbestand van 1,2 miljoen personen. De tijd zal het leren of de loyaliteit evenredig zal toenemen en of de verrassing een truc was of een echte identiteit kan worden genoemd waarmee klanten zich willen verenigen.

⁷ Customer Thermometer, "10 Brand loyalty statistics for 2017"

⁸ Gillan A, Harmer D, Owen A, "FANS! Not customers" in: FCA, "Transforming Culture in Financial Services", Discussion Paper DP18/2, maart 2018, pp32-34

⁹ Watkins S, "I'm a revolutionary like Trump – the city doesn't understand me": Metro Bank CEO Vernon Hill on his FTSE100 hopes", Financial Mail on Sunday, 18 februari 2017



zendesk.nl | Volg ons @zendesk