

1

Uw bedrijf heeft onderbenut conversatiepotentieel

Bedrijven in checklistmodus

De voorbije drie jaar werden bedrijven overstelpt door verhalen over de impact van sociale media en de hedendaagse consument. Bedrijven werden bestookt met trends en nieuwe evoluties. Ondertussen zijn de meeste bedrijven zich bewust van de radicale verandering in de wereld. Begin 2010 stelde 45% van de Amerikaanse marketeers dat sociale media hun topprioriteit was.² De bewustwording is een feit. De meeste bedrijven zijn al tot actie overgegaan. Een recente studie in de USA en de UK verkondigt dat slechts 12% van de bedrijven momenteel niets doet op het vlak van sociale media.³ Met andere woorden: er is bewustwording en er is zelfs actie. De missie is nu al geslaagd, zou u kunnen denken.

Dat klopt echter niet. Helemaal niet.

Zeven op de tien bedrijven die hun marketing hebben aangepast in de richting van de nieuwe consument, bekijken het vandaag op een louter tactisch niveau.⁴ Het is als het ware een checklistmentaliteit. Ze horen dat een *Facebook*-pagina moet: check, hebben we! Plots blijkt *Twitter* populair: check, hebben we! Nu zijn mobiele apps cool: dat moeten we hebben. Dat kan allemaal best waardevol zijn, maar het is te tactisch ingestoken. Een bedrijf richt bijvoorbeeld voor elk event een nieuwe *Twitter*-account op. Elke keer opnieuw

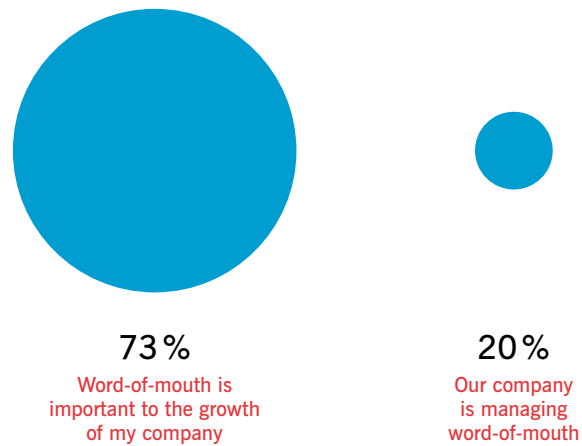
is dat investeren in *followers* die na het event eenzaam achterblijven. Soms investeert men in het krijgen van fans op een *Facebook*-pagina. Jammer genoeg verschijnt er uitsluitend tijdens campagnes inhoud op deze pagina. De fans blijven verweesd achter. Deze acties passen niet in een visie. Het zijn eerder opportunistische speldenprikken.

De meest succesvolle cases die verschijnen over sociale media zijn bijna allemaal reclamecampagnes die op een creatieve manier sociale media gebruiken. Marketeers winnen er regelmatig mooie awards mee. Jammer genoeg zijn deze acties geen garantie op een structurele verandering binnen het bedrijf in kwestie. Als uw bedrijf zich werkelijk wil aanpassen aan de hedendaagse consument, dan zal het verder moeten gaan. De buitenkant van het bedrijf een beetje opsmukken aan de hand van mooie campagnes op sociale media, is onvoldoende om de consument te overtuigen. De consument is immers beter geïnformeerd dan ooit.

Het gaat echter niet over sociale media

De grootste fout van de tactische checklistmentaliteit is de focus op sociaalnetwerksites zoals *Facebook* en *Twitter*. Het echte verhaal gaat immers over conversaties tussen mensen, conversaties die opinies beïnvloeden. Dagelijks vinden er miljarden conversaties (online en offline) over merken plaats tussen consumenten. Alleen al in de Verenigde Staten zijn er per dag 3,4 miljard gesprekken tussen consumenten over merken.⁵ Mensen praten over nieuwe producten, over nieuwe varianten, over promoties, over de prijs en over ervaringen met het merk.⁶ Dit type conversaties beïnvloedt de opinie en het aankoopgedrag van consumenten. Conversaties vinden zowel online als offline plaats. 94% van de conversaties vinden offline plaats.⁷ Onlineconversaties hebben dan weer het voordeel dat ze een groot publiek kunnen bereiken. Bovendien stijgt de kans dat de onlineconversaties in een *Google*-zoekopdracht opduiken als iemand informatie zoekt over een bepaald merk, wat enorm krachtig is. In de perceptie van de consument stijgt de betrouwbaarheid van de conversaties met 25% als ze via een onlinezoekopdracht worden gevonden.⁸

Een bedrijf waarover de juiste mensen (positieve mensen, betrouwbare mensen, experts...) op de juiste manier praten (relevante



content), zal altijd succesvoller zijn dan een bedrijf waarover niet wordt gepraat of door de verkeerde mensen op de foute manier.⁹ Simpel, maar het is de realiteit.

Conversaties liggen aan de basis van beslissingen en percepties van consumenten. In het verleden toonden vele studies¹⁰ de relatie tussen positieve conversaties en goede verkoopcijfers aan. Conversaties liggen met andere woorden aan de basis van de groei van een bedrijf. 73% van de marketeers volgt deze filosofie, maar slechts 20% managet conversaties op een strategische manier.¹¹ Het is mijn overtuiging dat elk bedrijf conversatiepotentieel heeft. Sommige bedrijven (bv. Disney, Apple) hebben intrinsiek meer conversatiepotentieel dan andere (bv. zware B2B), maar door conversaties te managen wordt het bestaande potentieel geoptimaliseerd en worden nieuwe conversatiebronnen aangeboord. Omdat de minderheid conversaties strategisch beheert, ontstaat bij elk bedrijf een grote hoeveelheid onderbenut conversatiepotentieel.

Samengevat: uw bedrijf doet vandaag wellicht al fantastische dingen. Conversaties onder klanten komen echter op een tamelijk tactische en/of organische manier tot stand. Door uw conversaties niet op een strategische manier te managen, laat u echter heel veel liggen: het onderbenutte conversatiepotentieel. Uw conversatiepotentieel beter benutten, leidt tot diverse positieve effecten voor uw bedrijf.

De perceptie ten aanzien van uw bedrijf verbetert. U ziet een stijging van de verkoop en u vindt gemakkelijker nieuwe medewerkers. In het boek *De Conversation Company* gaan we samen op zoek naar het pad dat uw bedrijf helpt het onderbenutte conversatiepotentieel te vinden en te benutten.

Elk bedrijf zit op een potentiële goudmijn

Het grootste onderbenutte conversatiepotentieel vindt u onder uw bestaande klanten en medewerkers. Iedereen is het er allicht mee eens dat tevreden klanten belangrijk zijn. Tevreden klanten die over uw bedrijf praten, zijn echter nog belangrijker. Net daar heeft elk bedrijf een groot onderbenut potentieel. Uit een Europese studie in diverse sectoren bleek immers dat gemiddeld 28% van de klanten heel tevreden is over een bedrijf, maar daar met niemand over praat. Bijna één derde van de klanten heeft een goede ervaring, maar vertelt dat aan niemand verder. Dat is een gigantisch onderbenut conversatiepotentieel. Hetzelfde geldt voor uw medewerkers. Elk bedrijf beschikt over ambassadeurs onder zijn mensen. Te vaak krijgen zij niet de kans om hun trotsheid uit te spreken. Als u erin slaagt om deze twee groepen te activeren, dan beschikt u over een potentiële goudmijn.

Door dit onderbenutte conversatiepotentieel weg te werken, krijgt alles wat uw bedrijf doet een groter bereik met meer impact. De conversaties van uw medewerkers en uw klanten op een positieve manier managen, leidt tot een hefboomeffect. De Conversation Company slaagt erin om elke interactie met een klant en een medewerker te laten eindigen in een positieve en impactvolle conversatie. Hoe beter u het conversatiepotentieel benut, hoe sterker uw organisatie groeit.

De huidige checklistattitude slaagt er helaas niet in om het conversatiepotentieel van uw bedrijf te optimaliseren. Soms lukt het tijdelijk, maar niet structureel. De uitdaging is om het conversatiepotentieel van uw bedrijf ten volle te benutten. Als u eenmaal door deze bril naar de bedrijfswereld kijkt, dan ziet u plots overal onderbenut potentieel.



Old Spice: wellicht de campagne met het grootste onderbenut potentieel

Velen kennen wellicht de Old Spice-campagne van Procter & Gamble. Alles begon met de beroemde spot 'The man your man could smell like'. In deze spot werd Isaiah Mustafa (voormalig *American football*-speler) voorgesteld als de ideale man. Door schitterende casting en een slimme opbouw van de spot scoorde die meteen goed. De boodschap is gericht aan de vrouwelijke kijker en klinkt als volgt: uw man ziet er allicht niet zo goed uit als de man in de spot, maar gebruik Old Spice en dan ruikt hij tenminste zoals de man in de spot. De spot werd voor het eerst uitgezonden tijdens de Superbowl 2010. In de dagen na zijn tv-debuut had de spot al miljoenen kijkers kunnen bekoren. Deze spot viel meteen in de prijzen en kaapte de 2010 Cannes Grand Prix weg. Ondertussen werkte P&G reeds aan een vervolg van deze spot. In juni werd de interactieve versie van de campagne gelanceerd. Via *Twitter* konden kijkers vragen stellen aan Mustafa. In de eerste 12 uur werden 117 additionele video's opgenomen om diverse vragen te beantwoorden. De antwoorden varieerden van eenvoudig huis-tuin-en-keukenadvies tot een huwelijksaanzoek. Deze campagnemarathon zorgde voor een ongezien aantal conversaties en interacties met Old Spice.

Het Old Spice-*YouTube*-kanaal werd meteen het best bekeken kanaal ooit. Meer dan veertig miljoen mensen gingen er een kijkje nemen. In een mum van tijd had het merk meer dan 120.000 *followers* op *Twitter*. Volgens Procter & Gamble steeg de verkoop tijdens de campagnemaand met 107%.¹² Objectieve cijfers toonden echter geen stijging in marktaandeel voor Old Spice.¹³ Los van de verkoopresultaten was iedereen het erover eens: dit is een unieke interactieve campagne. Zoiets hebben we nog nooit eerder gezien. Proficiat aan Old Spice met deze creativiteit.

Op basis van deze beschrijving zouden we kunnen concluderen dat er niet veel onderbenut conversatiepotentieel overblijft. Zowat iedereen die de campagne zag, heeft erover gepraat. Vrijwel elke blogger in de wereld heeft erover geschreven. Rest hier nog conversatiepotentieel?

Het antwoord luidt volmondig: ja! Er werd hier eigenlijk heel onzorgvuldig omgegaan met het conversatiepotentieel. Vergeet niet: dit is geen goedkope campagne. De combinatie van tv-reclame met die indrukwekkende interactie is duur. Vandaar dat het jammer is dat het potentieel niet ten volle werd benut.

Tussen juni en september 2010 (90 dagen) verstuurde de Old Spice-*Twitter*-account slechts een twintigtal *tweets*. Deze *tweets* waren voornamelijk éénrichtings-*tweets* zonder veel interactie met hun fans. Op dat moment waren die 120.000 mensen razend enthousiast. Hier de conversatie tussen het merk en de fans structureel voortzetten, zou het potentieel dat was opgebouwd veel sterker benutten. In september 2010 verscheen een artikel in *AdAge* met als titel 'Old Spice fades into history...'.¹⁴ Dat zegt genoeg.

Een analyse op Google Trends leert me dat het merk enorme conversatiepieken vertoonde tussen februari en juli 2010. Daarna daalde de conversatie weer naar een lager niveau. De campagne was immers afgelopen.

Het probleem van dit verhaal is dat het nog steeds om een campagne gaat. Een campagne komt en gaat. Hoe briljant ze ook is, op zekere dag komt er een einde aan de conversaties over een campagne. De kunst bestaat erin om een continue interactie op te bouwen met uw doelgroep. Conversaties zet je niet aan of uit, zoals je met campagnes wel kan. Het aan/uit-principe vergroot het onderbenutte potentieel.

‘The Voice’: wellicht weinig onderbenut potentieel

Tussen 1990 en 2000 hadden we de grote entertainmenttelevisie-shows. Van 2000 tot 2010 scheerden vooral de realityprogramma's hoge toppen. In 2011 komt *The Voice* met een nieuw concept dat de komende jaren hoe langer hoe meer gebruikt zal worden. Voor het eerst hebben we een programma dat 24/7 doorloopt via diverse media. De nieuwe format startte in Nederland als een productie van John De Mol (bedenker van o.a. *Big Brother*) en werd later overgenomen in de VS en in andere landen (onder meer België). Op het eerste gezicht lijkt *The Voice* de zoveelste talentenjacht na *Idool* en *X-factor*. Het doel is immers om een topzanger(es) te vinden. Toch zijn er belangrijke verschillen. De audities verlopen bijvoorbeeld helemaal anders, namelijk puur op stemkwaliteit. De juryleden kunnen de deelnemers niet zien en ze zijn eerder een coach dan een jury. Op basis van de blinde auditie kunnen de coaches hun eigen kandidaten selecteren. Na de selectieronde heeft elke coach acht kandidaten die week na week strijden tegen de andere teams. Elke week valt er iemand af tot uiteindelijk ‘the voice’ wordt gekozen in een spannende finale.

Zowel in Nederland als in de Verenigde Staten (de eerste landen waar *The Voice* op tv was) zorgt het programma voor een ongezien aantal conversaties op sociale media. Tijdens de eerste liveshow in Nederland worden meer dan 120.000 *tweets* verstuurd. Tijdens de finale van het programma verschijnen er gemiddeld 22 *tweets* per seconde. Dat zijn er 80.000 per uur. De analyse toont trouwens aan dat 26% van alle Nederlandse *twitteraars* over het programma praten.¹⁵ Door de *tweets* te analyseren, kan de winnaar al 24 uur voor de finale voorspeld worden. De *Twitter*-conversatie klopt perfect met de finale uitslag. In beide landen vertonen de kijkcijfers fenomenale pieken. Een CEO van een groot mediabedrijf zei me onlangs: ‘Het succes van een televisieprogramma werd vroeger aan de koffiemachine bepaald; vandaag slaagt een programma als het besproken wordt via sociale media.’

U kunt denken dat dit een toevalstreffer was. Dat is het allerminst. Dergelijke resultaten ontstaan door tijdens de preproductie alles nauwgezet te plannen. ‘Van bij de allereerste vergadering was de link tussen het programma en sociale media heel belangrijk voor ons’, zegt Nicolle Yaron, de producer van de Amerikaanse show.

‘In deze digitale wereld mag de integratie van sociale media niet iets zijn wat achteraf komt. Om succes te hebben, is er nood aan een concrete strategie, planning en scherpe uitvoering’, aldus Yaron.¹⁶ De kijkers kunnen converseren met kandidaten en juryleden. Bovendien wordt er non-stop nieuwe *content* gemaakt. *Content* die niet op televisie wordt uitgezonden, maar via onlinekanalen de wereld wordt ingestuurd. Op die manier is *The Voice* niet langer een televisieprogramma. Het wordt een verhaal waar u elke dag nieuwe elementen aan toevoegt. Complementair aan het verhaal krijgt u er enkele uren live televisie bovenop.

Deze manier van denken verkleint het onderbenutte potentieel gigantisch. Er wordt relevante *content* voorzien aan de klanten en er wordt door bepaalde cruciale personen (kandidaten, jury...) een conversatie op gang gebracht. De conversatie wordt mooi gefaciliteerd. Via de live tv-shows is er ook een mooie klantenervaring aanwezig. Verder worden kijkers betrokken bij het stemmen op de kandidaten en ook bij andere zaken zoals de songkeuze van de deelnemers. Het conversatiedenken gaat met andere woorden verder dan het pure product. De conversatie blijft doorlopen. Als u het goed plant en uitvoert, zijn de resultaten vaak indrukwekkend.

Kijk eens goed: in elk hoekje vindt u onderbenut conversatiepotentieel

Wij hebben een uitdaging voor u in petto. Observeer uw bedrijf eens met de visie van onderbenut conversatiepotentieel in gedachten. Ziet u het ook? In elk hoekje schuilt onderbenut conversatiepotentieel. Door op een andere manier te denken en te handelen, kan dat potentieel worden aangesneden. Meer en impactvollere conversaties over uw bedrijf losweken, is daarbij de insteek.

De belangrijkste conversatiestarter bij consumenten is de ervaring met uw bedrijf. Hoe uw producten en uw diensten overkomen, is de grootste reden om over uw organisatie te praten.¹⁷ Voorts stellen klanten vragen via online- en offlinekanalen. Deze vragen kunnen leiden tot succesvolle conversaties, als uw bedrijf er slim op inspeelt. Bedrijven kunnen via hun *content* consumenten aanzetten om over hun bedrijf te praten. Impactvolle *content* leidt tot conversie en nieuwe klanten.

Aan de basis van deze drie conversatiestarters (*customer experience*,

conversaties en *content*) ligt de interactie tussen mensen (medewerkers, klanten, opiniemakers). Deze aspecten samen hebben heel wat onderbenut conversatiepotentieel.

Het beter benutten van de interactie tussen mensen

Mensen zijn de belangrijkste bron van conversaties. Iedereen praat over bedrijven en merken waarmee ze een bepaalde relatie hebben. Dat kan zijn als klant, maar ook als medewerker, leverancier of aandeelhouder. Al deze mensen hebben conversatiepotentieel. Alleen wordt het zelden beheerd. De Conversation Company managet de interacties tussen mensen om hun conversatiepotentieel maximaal te benutten.

De realiteit over het onderbenutte conversatiepotentieel van *klanten*:

- > Zoals eerder gezegd heeft elk bedrijf gemiddeld 28% heel tevreden klanten die niet over het bedrijf praten. Dat is een onaangeboorde goudmijn. Mensen willen graag helpen, maar weten niet hoe. U moet hen hierbij een duwtje in de rug geven.
- > Veel bedrijven beginnen pas met het managen van klantenconversaties in tijden van een crisis. Bedrijven als Comcast en Dell staan ver in hun veranderingsproces, maar aan de basis lag een crisis. T-Mobile is op de Nederlandse markt pas wakker geschud toen een beroemde stand-upcomedian hen aanpakte en een crisis uitlokte. Waarom zou uw bedrijf wachten op een crisis alvorens de conversaties van klanten positief te managen? Door te wachten op negatieve conversaties, missen bedrijven tal van positieve conversatieopportunities.
- > Bedrijven benaderen klanten meestal vanuit een opportunistisch oogpunt. Men verwacht op korte termijn mirakels (vooral van de nieuwe media), die vaak een ontgoocheling opleveren. Conversatiewaarde optimaliseren is een structureel proces. Magische conversatiestarters die weinig kosten, zijn uitzonderingen.
- > Bedrijven belonen vooral nieuwe klanten. Een nieuwe klant krijgt korting bij zijn eerste aankoop. Een nieuwe abonnee op een tijdschrift krijgt een extra cadeautje. Waarom beperkt u zich tot het belonen van nieuwe klanten? Trouwe klanten zijn juist een conversatieschatkamer. Tover trouwe klanten om in ambassadeurs. Beloon ambassadeurs. Zo verkleint u het onderbenutte conversatiepotentieel.

Diageo focust media op fans¹⁹

Diageo, de producent van onder andere sterkedrank en merken zoals Johnnie Walker, J&B, Baileys en Smirnoff, wil zich meer focussen op fanmanagement.

In 2011 besliste het bedrijf om zijn mediabureaus te laten focussen op fans van hun merken. Vroeger had elk merk een socio-demografisch profiel. Johnnie Walker was bijvoorbeeld gericht op mannen tussen 25 en 40 jaar. Alle media aandacht ging naar die groep. Tijdens een onderzoek bleek dat het profiel van de echte merkfans afweek van het vooropgezette profiel. Zo ontdekte men dat er ook wel vrouwen fan zijn van het whiskymerk. Het profiel van de fans werd in detail beschreven en de focus van de media verlegd. De impact van deze beslissing was al snel te voelen. Zo vervijfvoudigde het aantal fans op *Facebook* in de maanden na deze beslissing.

- > Klanten willen graag samenwerken met bedrijven. Meer dan de helft zou het leuk vinden om mee te denken over nieuwe producten en reclames.¹⁸ Een dergelijke samenwerking is een ideale conversatiestarter die nu nog onderbenut wordt.

Niet alleen het conversatiepotentieel van klanten, maar ook het conversatiepotentieel van de *eigen medewerkers* wordt onvoldoende benut:

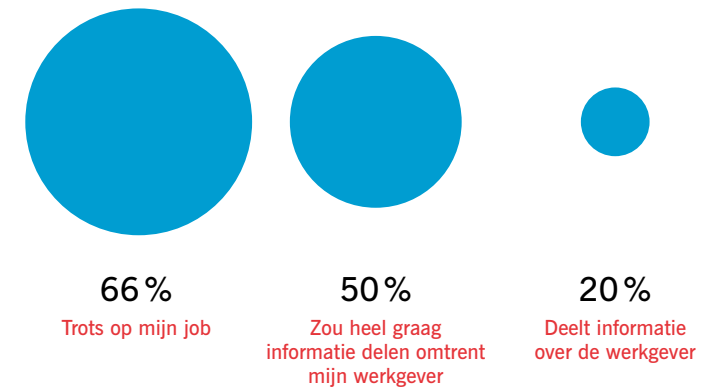
- > Twee op de drie mensen zijn trots op hun job.²⁰ De meeste mensen praten ook graag en frequent over hun job. Sociale media zijn een ideaal platform om uw vrienden te vertellen over uw dagelijks leven. Jammer genoeg hebben veel bedrijven beslist dat hun medewerkers geen verhalen over hun job mogen vertellen via sociale media. Op deze manier blokkeren ze een belangrijke conversatiestroom. In Europa en de Verenigde Staten converseren minder dan 20% van de medewerkers over hun bedrijf op sociale media. Nochtans zou de helft van de medewerkers bijvoorbeeld graag informatie over nieuwe producten delen met hun netwerk.²¹ Dat is een heel grote vorm van onderbenut conversatiepotentieel.
- > Enkele maanden geleden deed ik een workshop bij een grote voedingsfabrikant.

HP maakte van zijn medewerkers ambassadeurs²²

Elk jaar organiseert HP verschillende *Demo Days*. Op die dagen geven HP-medewerkers uitleg over HP-producten aan potentiële klanten in lokale winkels. Het mooie aan dit programma is dat het niet enkel de verkopers zijn die deze taak op zich nemen. HP vraagt immers aan alle medewerkers, los van functie of ervaring, of ze willen meehelpen het merk te promoten. Dat is een van de vele activiteiten die ze doen om meer klantgericht te denken binnen de volledige organisatie. Als iedereen rechtstreeks feedback krijgt van de klant, verkleint dat de kloof tussen de interne en de externe wereld. Bovendien doen medewerkers dat in hun vrije tijd en is er geen enkele vorm van financiële compensatie. Tijdens de eerste *Demo Days* in 2007 was 10% van alle medewerkers vrijwilliger. Jaar na jaar stijgt het enthousiasme en de deelnames. Medewerkers inschakelen als ambassadeur is een slimme manier om het conversatiepotentieel te optimaliseren.

Johnny the Bagger²³

Is het een mythe of is het een echt verhaal? Niemand weet het zeker. Johnny is een jongeman met het syndroom van Down. De jongen werkt in een Amerikaanse kruidenierszaak. Zijn job is mensen helpen om hun boodschappen vlot in een zak te stoppen tijdens het afrekenen aan de kassa. Op eigen initiatief besloot hij de klanten iets extra te bieden. In elke boodschappentas stak hij een klein handgeschreven briefje waarin hij klanten bedankte voor hun bezoek. Hij vertelde dat aan niemand. Plots bleek dat de kassa waar Johnny stond, keer op keer de populairste was. Mensen waren immers aangenaam verrast door zijn hartelijke boodschappen. Ze waren zelfs bereid om langer aan te schuiven om een briefje van Johnnie te krijgen. Op zeker moment ontdekte het management (via klanten) het initiatief van Johnny. Iedereen stond versteld van de impact die een dergelijke kleine actie had. Vanaf dat moment is de winkel anders beginnen om te gaan met zijn klanten. Iedereen dacht mee aan manieren om de klant positief te verrassen. Ongetwijfeld hebben veel medewerkers waardevolle ideeën om het conversatiepotentieel van klanten te verhogen. Uw bedrijf doet er goed aan om de ideeën van medewerkers uit te werken bij de opbouw van uw Conversation Company.



Daar hoorde ik dat hun marketingmensen geen toelating hebben om hun nieuwste reclamespot te delen met hun vrienden via *Facebook*. Onvoorstelbaar is dat, want de kans is groter dat men op *Facebook* naar de spot van zijn vrienden kijkt, dan dat men hun werk ziet op tv.

Het beter benutten van 'content'

De focus ligt vaak op de heel formele communicatie (financiële zaken, crisiscommunicatie) of op campagnes, terwijl elk bedrijf beschikt over mooie verhalen. Daardoor is er in een doorsnee bedrijf veel onderbenutte *content* aanwezig:

- > De lancering van een innovatief product wordt zo lang mogelijk stilgehouden. Niemand weet dat er iets geweldigs aankomt. De laatste maanden van het productieproces ontstaat nochtans heel mooie *content* die de markt warm kan maken. Het is logisch dat bedrijven met een goede timing rekening houden, maar wachten tot het product klaar is, vermindert de conversaties. Deze techniek wordt door Apple gebruikt bij elke lancering. De iPad wordt acht maanden voor lancering voorgesteld. Zo krijgt de markt zin in het product. Men kan nauwelijks wachten om het te kopen.
- > Door campagnes te plannen, ontstaat de illusie dat een bedrijf kan stoppen met communiceren. Een bedrijf kan echter NOOIT stoppen met communiceren. Elke interactie (via personeel, product, brief...) tussen uw bedrijf en de buitenwereld is een vorm van communicatie. Denken in termen van campagnes verenigt de

Martel Home Builders

Martel Home Builders is een Canadees bedrijf dat woningen bouwt. Vroeger richtten ze hun marketing- en verkoopinspanningen op de architecten en andere projectontwikkelaars. Rechtstreeks verkopen aan de eindklant, zat niet in hun genen. De voorbije jaren hebben ze hun strategie veranderd. Op basis van het slim gebruiken van hun kennis (= hun *content*) wilden ze ook de eindklant bereiken. Ze startten met een blog gericht op de kopers van een woning. De blog bevatte concrete tips voor het bouwen en verbouwen van een huis. In enkele jaren tijd steeg het percentage *leads* via de eindklant van 0% tot 86%. De blog werd heel succesvol door de focus op e-mailregistratie. Lezers werden aangemoedigd om nieuwe *blog posts* te ontvangen in hun mailbox. Op die manier werd de *content* steeds naar een groter wordende groep mensen gestuurd. De slimme combinatie van relevante *content*, nieuwe media en *good old e-mail* verkleinde het onderbenutte conversatiepotentieel maand na maand.

manier waarop u naar de klant kijkt drastisch. Als u erin slaagt om elke dag relevante *content* te maken, vermindert het onderbenutte potentieel.

- > *Content* wordt vaak op één moment en één plaats gebruikt. Controleer of bestaande *content* ook niet via een ander kanaal verspreid kan worden. Denk goed na of er met een kleine *content-spin-off* een hefboom op de investering kan ontstaan. In het verhaal van *The Voice* is een televisieproductie heel duur als *content*-creatie. Deze creatie kreeg meer impact door diverse *spin-offs* te maken. Een kleine extra investering kan de initiële grote investering een hoger rendement geven.
- > Informele *content* wordt over het hoofd gezien. Een bedrijf heeft veel leuke verhalen die zich achter de schermen afspelen. Een foto van een vergadering, een filmpje van een grapje op de werkvloer en beelden van het nieuwjaarsfeest zijn allemaal informele verhalen. Dit soort verhalen brengt uw cultuur tot leven. Het maakt uw bedrijf toegankelijk en menselijk.

Het beter benutten van conversaties

Consumenten praten over bedrijven. Deze gesprekken bevatten heel wat opportuniteiten die bedrijven nu laten liggen:

- > Slechts 20% van de bedrijven luistert naar de conversaties van consumenten.²⁴ Niets doen met deze feedback is zonde.
- > Het gebrek aan faciliteiten om *content* te delen, is *quick wins* laten liggen. Bedrijven die interessante informatie aanbieden, maar consumenten niet de kans bieden om deze *content* vlot te delen op sociale media, missen kansen.
- > Conversaties zijn positiever dan de meeste mensen denken. Slechts 14% van de *Facebook*-conversaties zijn echt negatief.²⁵ Consumenten bevelen bedrijven graag aan nadat ze een positieve ervaring hadden. Niet reageren op aanbevelingen van klanten, is conversatiepotentieel weggooien. Als u reageert en hen bedankt, zal hun trouw nog stijgen.
- > Consumenten stellen bedrijven steeds meer vragen op publieke fora. Deze vragen niet beantwoorden, is niet alleen het conversatiepotentieel beknotten, het zorgt zelfs voor negatieve conversaties.
- > Veel bedrijven beperken zich tot heel oppervlakkige conversaties. Het aantal nietszeggende *Facebook*-updates is niet bij te houden. Alleen oppervlakkig converseren en geen structurele samenwerking opzetten, zorgt voor gebrek aan diepgang in de gesprekken.

Het beter benutten van 'customer experience'

De ervaring van klanten is de belangrijkste reden om over een bedrijf te praten.²⁶ In de loop van het volledige aankoopproces (voor, tijdens en na een aankoop) komt een klant in aanraking met uw bedrijf. Elke interactie is een mogelijke bron van conversaties. Dat wordt niet ten volle benut:

- > Veel bedrijven hebben één team dat verantwoordelijk is voor de service naar klanten. Door dat zo expliciet te positioneren, voelt de rest van de organisatie zich misschien minder verantwoordelijk voor het verlenen van goede service. Goede service is ieders verantwoordelijkheid, maar dat wordt niet overal even goed gemanaged. Service is nochtans een cruciale conversatiestarter.
- > Veel bedrijven focussen zich op het conversatiewaardig zijn in de fase die een aankoop voorafgaat. Dat is logisch aangezien daar het hart van de klant wordt gewonnen.



De Zappos-kaartjes De onlineschoenenverkoper *Zappos.com* groeide in twaalf jaar tijd uit tot een wereldwijde referentie. Het bedrijf werd in 2009 (tien jaar na oprichting) verkocht aan Amazon.com voor 1,2 miljard dollar en had in 2010 een omzet van 2,5 miljard dollar. De missie van Zappos is de gelukkigste klanten ter wereld hebben. Daarvoor hanteren ze een extreme vorm van klantenservice. De strategie heeft een sterke focus op een krachtige bedrijfscultuur. Zappos is zonder twijfel een van de bedrijven met een heel klein onderbenut conversatiepotentieel. Zij slagen erin om in elke fase van het proces een verrassing te brengen. Tijdens een bezoek aan hun kantoor in Las Vegas²⁹ was ik verrast door een detail in hun callcenter. Hun callcenteragenten hebben op hun desk postkaartjes liggen. Als tijdens het gesprek met een klant blijkt dat ze schoenen kochten voor een specifieke reden, schrijft die agent na het telefoontje snel een handgeschreven kaartje voor die klant. Kocht de klant schoenen om haar verjaardag te vieren, dan krijgt ze de dag erna een verjaardagskaartje van Zappos. Dat is een kleine inspanning, maar het is briljant conversatiemanagement. Denk gewoon aan de levensloop van een dergelijk kaartje. Verjaardagskaartjes komen vaak op een centrale plaats in het huis terecht. Een verjaardag betekent een feestje. Mensen komen over de vloer en zullen het Zappos-kaartje zien. Op dat moment is het de perfecte gelegenheid om een positief gesprek over Zappos te starten. Die kaartjes kosten hen een klein beetje tijd en geld, maar het is een heel strategische conversatiestarter. Op die manier wordt de *touch point*-ervaring van het callcenter nog verlengd via een additioneel conversatiewaardig kanaal.

Consumenten zitten echter altijd in een aankoopfase. Voor de aankoop informeren ze zich, tijdens de aankoop selecteren ze en na de aankoop evalueren ze. Door niet in elke fase conversatiewaardig te zijn, ontstaat onderbenut conversatiepotentieel.

- > Identificeer kanalen met een groot bereik en weinig conversatiewaarde, want daarin schuilt een groot potentieel. Veel bedrijven hebben als belangrijkste interactiemoment het uitsturen van de maandelijkse factuur. Met telecombedrijven bijvoorbeeld heb je weinig contact, behalve als de factuur in de bus valt. Een idee is om dit kanaal op een creatieve manier conversatiewaardig te maken. Soms zit het echt in kleine dingen. Uw *out of office*-boodschap is een interactie waar tijdens uw afwezigheid tientallen mensen per dag mee in contact komen. Meestal zijn die boodschappen heel kort, onpersoonlijk en saai. Het is heel gemakkelijk om daar een conversatiestarter van te maken. Onderbenut conversatiepotentieel zit echt in elk hoekje van uw bedrijf.
- > Voorts is het handig om kanalen te creëren die een groot bereik en veel conversatiewaarde hebben zoals een blog, *Facebook* en *Twitter*. Midden 2011 had de helft van de Amerikaanse en Britse bedrijven een *Twitter*-account en 70% had een *Facebook*-pagina.²⁷ Er is echter geen correlatie tussen het aantal *Facebook*-fans en de mate van interactie op die pagina.²⁸ Dat betekent dat een groot aantal bedrijven over heel wat *Facebook* fans beschikt, maar daar eigenlijk geen conversatie mee onderhoudt. Een gemiste kans om het onderbenutte conversatiepotentieel weg te werken.

De uitdaging: bouw een conversatiehefboom

Na het lezen van dit hoofdstuk bekijkt u uw bedrijf ongetwijfeld met een andere bril. U zult overal opportuniteiten ontdekken om het conversatiepotentieel te optimaliseren. Fantastisch. De grootste impact komt van de interactie tussen medewerkers en klanten. Medewerkers zorgen voor de *content* en de *customer experience*. Klanten en medewerkers stellen elkaar vragen en converseren met elkaar, zowel via online- als offlinekanalen. Indien u erin slaagt om een conversatiehefboom te bouwen via uw medewerkers en uw klanten, dan lost het onderbenutte conversatiepotentieel op. Het is opmerkelijk dat veel zaken voor de hand liggend zijn. Nochtans zijn er weinig bedrijven die erin slagen het onderbenutte

conversatiepotentieel tot een minimum te beperken. Veel heeft te maken met de klassieke manier van denken waarmee we allemaal opgegroeid zijn. De huidige checklistmentaliteit creëert bovendien de illusie dat bedrijven zich aanpassen aan de nieuwe situatie. Niets is minder waar. Alleen door strategisch en structureel de conversaties in uw volledige bedrijf te integreren, evolueert u in de juiste richting.

In het tweede hoofdstuk wordt u geconfronteerd met enkele sterke tegenstellingen die de huidige bedrijfswereld typeren. De meeste bedrijven hebben goede intenties, maar de klassieke manier van denken blokkeert hen. Men neemt dikwijls beslissingen die het conversatiepotentieel beknotten. In het volgende hoofdstuk leggen wij die tegenstellingen bloot. Daarna bouwen we aan de Conversation Company die het conversatiepotentieel optimaliseert.

in het kort

Mogelijke conversatiestarters op basis van dit hoofdstuk

- > Doorprik de checklistmentaliteit. Uw bedrijf is niet aangepast aan de nieuwe consumenten en media omdat u over een *Facebook*- en *Twitter*-account beschikt.
- > Elke bedrijf heeft onderbenut conversatiepotentieel. U doet al veel goede dingen, maar u laat te veel kansen liggen. Een grote groep klanten (28%) is tevreden over u, maar vertelt dat nog niet verder. De ambassadeurs onder uw medewerkers worden onvoldoende gesteund. Dat is zonde.
- > Onderbenut conversatiepotentieel bevindt zich overal in uw bedrijf. Uw klanten kunnen meer vertellen, maar ook uw eigen medewerkers. Voorts bestaat de kunst erin om uw beschikbare *content* slimmer in te zetten en conversaties niet onbenut te laten.
- > De meeste conversaties van klanten ontstaan op basis van *customer experience*. Kijk hoe uw bedrijf in elke fase van het aankoopproces een conversatiewaardige ervaring kan opbouwen.

Vragen die u zich moet stellen

- > Hoe groot is de groep klanten die heel tevreden is, maar niet over uw bedrijf praat? Gemiddeld is dat 28%. Hoe is de situatie bij u?
- > Welke *content* wordt niet voldoende gebruikt?
- > Controleert of faciliteert u uw medewerkers op het gebied van conversaties?
- > Beloont u alleen nieuwe klanten of ook de trouwe klanten?
- > Is uw *customer experience* in elke fase van het aankoopproces conversatiewaardig?
- > Welke kanalen zijn niet conversatiewaardig, maar hebben toch een groot bereik?
- > Wat zijn drie *quick wins* die uw bedrijf morgen kan implementeren om het onderbenutte conversatiepotentieel te verkleinen?

Interessante links met meer informatie

- > **Old Spice-film:** www.youtube.com/oldspice
- > **Meer informatie over Diageo:** www.slideshare.net/stevenvanbellegem/how-diageos-digital-strategy-started