

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>Inleiding – Het goede van hokjesdenken</b>	<b>8</b>
<b>Hoofdstuk 1   Profielen en persona's, een introductie</b>	<b>16</b>
1.1 Kijken door de ogen van de klant	17
1.2 Van marktsegmentatie naar focus op individuele klanten	19
1.3 Profielen: inhoudelijke service op maat, data driven en gepersonaliseerd	21
1.4 Persona's: storytelling en bejegening op maat	23
1.5 Bij welke vraagstukken gebruik je profielen en persona's?	24
1.6 Wat levert het gebruiken van profielen en persona's op?	27
<b>Hoofdstuk 2   Profielen en persona's ontwikkelen voor een klantgerichte organisatie: achtergrond en aanpak</b>	<b>30</b>
2.1 De context: profielen en persona's als het hart van de klantgerichte organisatie	31
2.2 Van context via theorie naar de leidende principes onder onze aanpak	41
2.3 Profielen en persona's ontwikkelen en implementeren in 6 stappen	47
<b>Hoofdstuk 3   Start met een 'challenge brief'</b>	<b>52</b>
3.1 Schrijf een goede 'challenge brief'	53
3.2 Plannen en managen	61
3.3 Organiseer een kickoffbijeenkomst	62
3.4 Wat levert het uitwerken van deze leidraad op?	63
<b>Hoofdstuk 4   Discover: Stap 1</b>	
<b>Je klanten verkennen en herkennen: met wie heb je te maken?</b>	<b>66</b>
4.1 Je klanten verkennen om ze te kunnen herkennen	67
4.2 Kwantitatief verkennend onderzoek	68
4.3 Kwalitatief verkennend onderzoek	74
4.4 Van verkenning naar herkenning, van data naar inzicht	79
<b>Case:</b>	
Scherper gericht beleid en betere communicatie bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	81

## Hoofdstuk 5 | Discover: Stap 2

### Voorlopige ordening & hypotheses over segmentatie

84

- 5.1 Waarom een ordening zo nauw luistert 85
- 5.2 Criteria voor een goede ordening 87
- 5.3 Klantgroepen definiëren: enkelvoudig en meervoudig ordenen 87
- 5.4 Voorlopige ordening opstellen en hypotheses formuleren 92

#### Case:

Beter begrip van situatie en context van studenten en medewerkers van de Vrije Universiteit Amsterdam 97

## Hoofdstuk 6 | Discover: Stap 3

### Toetsen van hypotheses en verdiepen van inzicht

106

- 6.1 Inzichten verdiepen met contextmapping: de theorie 107
- 6.2 Doel: rijke informatie destilleren uit alledaagse ervaringen 108
- 6.3 Tools en technieken om 'rich experience information' te achterhalen 112
- 6.4 Proces: samen met klanten werken aan écht inzicht 114
- 6.5 Praktisch aan de slag met contextmapping: stappenplan 115

#### Case:

Empathie in de interne dienstverlening van de afdelingen ICT en Bedrijfsvoering van de Veiligheidsregio Fryslân 126

## Hoofdstuk 7 | Define: Stap 4

### Ordening en naamgeving bepalen

130

- 7.1 Stap 1: Maak een uitputtende lijst van mogelijke klantprofielen 131
- 7.2 Stap 2: Bepaal de definitieve ordening van klantgroepen 132
- 7.3 Stap 3: Bepaal de naam of titel 135
- 7.4 Stap 3: De kapstok bepalen 136

#### Case:

Rotterdamers met een bijstandsuitkering gericht en persoonlijker begeleiden naar werk 142

## Hoofdstuk 8 | Design: stap 5

### Ontwerpen en valideren van profielen en persona's

150

- 8.1 Detailinvulling profielen 151
- 8.2 Detailinvulling persona's 152
- 8.3 Zelf aan de slag: handvatten voor de invulling van je persona's 167
- 8.4 Het valideren van persona's: feedback verzamelen 168
- 8.5 Opmaak van de persona 169

#### Case:

Mensen met problematische schulden beter van dienst zijn door klantprofielen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 174

<b>Hoofdstuk 9   Deliver: Stap 6</b>	
<b>Implementatie van profielen en persona's</b>	<b>182</b>
9.1 Waarom de implementatie geen ABC'tje is	183
9.2 Blauwdruk voor een gedegen implementatieprogramma	185
9.3 Zelf aan de slag met de implementatie	190
<b>Case:</b>	
300 miljoen persoonlijke versies van de streaming videodienst Netflix	203
<b>Hoofdstuk 10   "U wilt profileren. Mag dat?"</b>	
<b>Dilemma's en handvatten rond ethiek en privacy</b>	<b>204</b>
10.1 Ethische dilemma's, valkuilen en gevaren	205
10.2 Wetgeving: rechten, regels en richtlijnen	211
10.3 Voldoen aan de wettelijke eisen: waar moet je op letten?	217
<b>Slot</b>	<b>223</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>224</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>226</b>
<b>Bronnen</b>	<b>228</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>230</b>

# Voorwoord

Dit boek komt niet uit de lucht vallen. Daarmee bedoelen we niet dat we er veel bloed, zweet en tranen in hebben gestopt tijdens het schrijven ervan (al is dat zo). Wat we wél bedoelen: het komt niet uit de lucht vallen dat *wij* dit boek schrijven. Want onze motivatie voor dit boek zit diep.

In de loop der jaren merkte Boudewijn dat het hem oprecht frustrereert als hij ziet dat mensen zichzelf niet kunnen zijn, of hun leven niet kunnen leven zoals ze willen. Of als ze slecht geholpen worden door de organisaties waarmee ze zaken (moeten) doen. Zeker als gaat om kwetsbare groepen, mensen die niet in staat zijn voor zichzelf op te komen of zelf hun zaken te regelen met bedrijven of de overheid.

Vanuit die frustratie startte hij ons bureau: Customer Revolution. Daarbij sloten steeds meer mensen zich aan die dat gevoel delen en die gefascineerd zijn door mensen, wat hen drijft en hoe ze leven. Deze mensen willen iets betekenen in de wereld, als mens én als professional. Een van hen is Natanja, iemand met een bijna onbedwingbare drang om te snappen hoe mensen denken en voelen, om hun gedrag en behoeften te begrijpen.

Vanuit die motivatie willen we alle organisaties in Nederland overtuigen van hun plicht om hun dienstverlening en communicatie simpeler en makkelijker te maken voor iedereen. Daarom helpen we hen om hun klanten écht te begrijpen en om vanuit dat begrip te bepalen waar ze moeten verbeteren en innoveren. Vervolgens ondersteunen we hen bij de transities die nodig zijn, zodat het niet blijft bij mooie woorden en dikke plannen.

Vanuit die motivatie schreven we dus ook dit boek. Klantprofielen en persona's, vinden wij, zijn het hart van de klantgerichte, mensgerichte organisatie. We zien dagelijks letterlijk welk effect ze hebben, hoe mensen erop reageren. Er is herkenning, verrassing, inzicht en een beter begrip van wat een klant nodig heeft. Van daaruit ontstaat de wil om te veranderen of te verbeteren. En van daaruit ontstaan beweging, energie en kracht.

Zo proberen we ons doel te bereiken – stap voor stap, organisatie voor organisatie. En lezer voor lezer. We hopen daarom dat we ook jou inspireren, motiveren en je handvatten geven om aan de slag te gaan.

Veel leesplezier!

*Den Haag, juni 2018*  
**Boudewijn Bugter**  
**Natanja de Bruin**

# Inleiding

## Het goede van hokjesdenken

**'It was the best of times, it was the worst of times, it was the age of wisdom, it was the age of foolishness, it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity, it was the season of Light, it was the season of Darkness, it was the spring of hope, it was the winter of despair, we had everything before us, we had nothing before us, we were all going direct to Heaven, we were all going direct the other way (...).'**

— Charles Dickens, *A tale of two cities* (1859)

## Ingrijpende veranderingen en vernieuwingen

We leven in een interessante, roerige tijd: een tijd van grote, ingrijpende veranderingen en vernieuwingen.

Wel of geen marktwerking in de zorg, meer of minder flexibilisering van de arbeidsmarkt, de verschuivingen van rol en taak, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen landelijke en lokale politiek – je kunt bijna geen stelsel noemen of de inrichting ervan staat ter discussie.

En ook de samenleving verandert. Mensen zoeken nog steeds naar verbanden, maar we verenigen ons op een andere manier dan vroeger: geen zuilen, maar wel community's en netwerken. Een heel nieuwe generatie van *smart kids* dient zich aan. Doordat zij veel vroeger in hun leven in aanraking komen met de (mobiele) technologie die onze wereld constant en fundamenteel verandert, doen ze andere vaardigheden op en richten ze hun sociale contacten en hun leven heel anders in. Nu nieuwe vormen van communicatie onze relaties met elkaar, bedrijven en de overheid fundamenteel op de schop gooien, worden mensen steeds mondiger en hun verwachtingen van organisaties steeds hoger.

### **Kansen voor klant én organisatie**

Uit al deze ontwikkelingen ontstaan nieuwe mogelijkheden. Voor consumenten is het aanbod nog nooit zo groot geweest, noch het gemak waarmee je de hele wereld afzoekt naar dat ene specifieke product dat

je wilt hebben. Is dat er niet, dan maak je het zelf – we kickstarten, cocreëren en crowdfunden tot we scheelzien. Niet alleen onderling, trouwens, we hebben ook invloed op het aanbod van organisaties. Waar zij vroeger nog zelf dachten te kunnen bepalen hoe ze hun aanbod op de doelgroep afstemden, is de klant hen tegenwoordig vaak voor met ideeën of suggesties, klachten en feedback.

Omgekeerd is het voor die organisaties evengoed een *brave new world*. Ze kunnen nieuwe groepen klanten vinden, die voorheen verborgen bleven. Hun mondige klanten regelen zaken liever zelf, en bovendien liever digitaal. Dáár gaan organisaties graag in mee, want digitalisering levert grote voordelen op, niet in de laatste plaats dat organisaties goedkoper kunnen werken. Minstens zo belangrijk: zo kunnen ze enorme hoeveelheden data verzamelen en leren ze hun klanten veel beter kennen en begrijpen. Organisaties weten precies wie het zijn, waar ze wonen, wat ze doen. Op basis daarvan kunnen ze gedrag gaan voorspellen, iets wat op het vlak van inzicht, rendement en efficiency heel veel oplevert.

### Nieuwe vragen op het gebied van maatschappelijke impact, ethiek en privacy

Tegelijkertijd ontstaan er met alle nieuwe mogelijkheden ook nieuwe vragen, die sterk met elkaar samenhangen. Om te beginnen is er de maatschappelijke impact: er bestaat een brede kloof tussen de mensen die zichzelf weten te redden en de mensen die hulp nodig hebben. Door allerlei oorzaken zijn mensen soms niet in staat om voor zichzelf op te komen, of om hun eigen zaken te regelen met bedrijven of de overheid. Laat staan als dat alleen nog maar digitaal kan, wat voor veel organisaties de norm is geworden. Voor hen moeten we alternatieven paraat hebben, en zorgen dat we op het juiste moment aan de juiste klant de juiste ondersteuning bieden. Daardoor wordt het extra belangrijk om een goed, feitelijk juist en compleet beeld van die klanten te hebben, met alle relevante kenmerken, situaties, mogelijkheden én belemmeringen.

Maar hoe wenselijk is het eigenlijk dat we allerlei data over mensen opslaan, combineren én gebruiken? Waar ligt de grens? Hoe voorkomen we dat we in plaats van segmenteren – onbedoeld – stigmatiseren? Vergis je niet: het ijs is soms glad. Dat ondervond bijvoorbeeld Albert Heijn aan den lijve. In januari 2018 bleek dat de supermarkt in een trainingstool de weergave van het klantprofiel van de 'budget'-klant een donkere huid had gegeven.<sup>1</sup> De shitstorm die de winkel te verduren kreeg, deed niet onder voor de zware winterstorm die vijf dagen later het land platlegde. Het College voor de Rechten van de Mens liet weten er 'geen voorstander' van te zijn om eigenschappen te koppelen aan groepen, en noemde het 'niet handig en bovendien linke soep' om een etiket op mensen te plakken.

Frappant genoeg berichtte *NRC Handelsblad* op dezelfde dag over een rechtszaak tegen de staat, waarvoor eveneens profilering op basis van data de aanleiding vormde.<sup>2</sup> Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ontwikkelde het Systeem Risico-Indicatie (SyRI), dat zoekt naar patronen in data om potentiële fraudeurs op te sporen. Onaanvaardbaar, vinden de tegenstanders.

En de Autoriteit Persoonsgegevens schreef dat ‘het opstellen van profielen’ op basis van schulden, overtredingen en sancties ‘buitenproportionele’ privacyrisico’s heeft voor burgers. Als je die lijn doortrekt, roept dat natuurlijk de vraag op wat zwaarder weegt, privacy of het algemeen belang?

### Profielen en persona’s in het licht van al deze ontwikkelingen

Je kunt het werken met profielen en persona’s niet los zien van de tijdgeest. Het moge duidelijk zijn dat er voor organisaties tijden van kansen én bedreigingen zijn aangebroken. Daardoor raken zij ervan doordrongen dat hun klant – de consument, cliënt of inwoner – meer en meer de spil wordt van hun corebusiness.

**“Om verzamelde data om te zetten in bruikbare informatie, en om je klanten werkelijk te begrijpen, zijn stevige handvatten nodig. Met klantprofielen en persona’s heb je zulke handvatten.”**

Ze zien dat ze enerzijds hun best moeten doen om de klant beter te leren kennen, en zich anderzijds moeten richten op het klant-gericht maken van hun héle organisatie. Dat betekent meer

focus op de klant (in alle facetten en geledingen van de organisatie), om de wederzijdse relatie een stevige basis te geven, en die relatie te onderhouden en waar nodig uit te breiden. Dat is best een uitdaging. Om de data die je verzamelt om te zetten in bruikbare informatie voor de (hele) organisatie, en om je klanten vervolgens werkelijk te begrijpen, moet je wel stevige handvatten hebben. Met klantprofielen en persona’s heb je zulke handvatten. Dan gaat het zowel om bredere klantsegmenten als om wat David Edelman al in 1989 *the segment of one* noemde<sup>3</sup> – oftewel: individuele klanten.

Tegelijkertijd bepalen de uitkomsten van de maatschappelijke, ethische en privacyvraagstukken in sterke mate de speelruimte die je daarbij hebt en de randvoorwaarden en kaders waarmee je rekening moet houden.

### Wat we bedoelen met profielen en persona’s

Maar wat is nou een klantprofiel en wat is een persona? Wij hanteren het volgende onderscheid (verderop in het boek lichten we dit nader toe):

- **Profielen** – Met profielen kun je (individuele of groepen) klanten op maat bedienen, *data driven* en gepersonaliseerd. De basis leg je met feitelijke informatie, met data. Deze data haal je uit de systemen die je organisatie gebruikt om informatie over je klant, cliënt of bezoeker vast te leggen en is dus ‘hard’, meetbaar en feitelijk juist.



- **Persona's** – Persona's helpen je vervolgens om je beter in klanten te verplaatsen. Ze zijn altijd fictief. Een persona vertelt het verhaal van een specifieke doelgroep. Dat geeft data een gezicht, je klant gaat er meer door 'leven'.

### Het goede van hokjesdenken

Wij ontwikkelen in onze dagelijkse praktijk aan de lopende band profielen of persona's voor onze opdrachtgevers. Zo helpen we hen meer inzicht te krijgen in de leefwereld en ervaringen van hun klanten, en de impact daarvan op hun dienstverlening. Daarbij valt ons op dat de toegevoegde waarde in eerste instantie vaak onderschat of gebagatelliseerd wordt. Dat is geen kwestie van 'onbekend maakt onbemind'. Veel professionals hebben ervan gehoord, maar ze denken vaak te licht over wat profielen en persona's voor hun organisatie kunnen doen. Waar zit dan die toegevoegde waarde vooral? In onze ervaring behoren profielen en persona's niet per definitie toe aan één vakgebied. Ze zijn niet van sales, niet van communicatie, noch van dienstverlening. ICT mag ze zich toe-eigenen, maar beleid-smakers of hr-adviseurs zullen er evenveel plezier aan beleven. Ze zijn namelijk in te zetten voor vele typen organisatie- en klantvraagstukken.

Een veelgehoord tegenargument is dat je mensen niet in hokjes moet stoppen. Dat ieder individu uniek is. Dat je mensen niet over één kam moet scheren, moet opletten voor stigmatisering. Dat door het definiëren van vooral profielen al het menselijke verdwijnt. En zo kunnen we nog wel even doorgaan. Echt, we begrijpen dit. We gaan er niet van met onze ogen rollen. Toch durven we te stellen dat profielen en persona's ook in jouw organisatie écht kunnen werken. Zeker als je goed onderzoek doet, precies bepaalt wat je waarom wilt vastleggen en je je met hart en ziel durft in te leven in je klanten. Als je ze een gezicht geeft en hun verhaal durft te vertellen. Wij zijn ervan overtuigd dat een goed doordacht profiel en goed opgezette persona's je medewerkers meer de mogelijkheid geven om zich in te leven.

**“Ga aan de slag, want er zit veel goeds in hokjesdenken.”**

Onze boodschap is dan ook: ga aan de slag, want er zit veel goeds in hokjesdenken. Dat zien we in de dagelijkse praktijk. Juist

door te zoeken naar rode draden en grote gemene delers ontstaat beter inzicht in wie mensen zijn en wat ze nodig hebben. We zien (h)erkenning, we zien dat mensen over hun klanten in gesprek gaan, we zien dat organisaties mét hun klant praten in plaats van over hun klant. Vanuit dat gesprek ontstaat begrip van wat er waarom moet gebeuren. En vanuit dat begrip ontstaan beweging en energie, die op hun beurt zorgen voor blijvende verandering, voor verbetering en vernieuwing van service. Kortom, we zien dat het werkt.

## Waarom dit boek?

Het zal je niet verbazen: wij zijn enthousiast pleitbezorger van deze tools. Dat evangelie verspreiden we zo vaak en zo veel mogelijk: als spreker op congressen, als trainer op kennis- en inspiratiesessies, als blogger voor kennisplatforms als Frankwatching.com en verder in zo'n beetje elk professioneel gesprek dat we voeren. Een boek als dit was de logische volgende stap. Want we zien steeds meer enthousiasme, maar ook nog veel koudwatervrees.

Om je te helpen bepalen hoe profielen en persona's voor jouw organisatie kunnen werken, én omdat je misschien nog niet goed weet waar te beginnen, hebben wij dit boek geschreven. Het geeft jou als lezer simpelweg handvatten om profielen en persona's te ontwikkelen, te implementeren én te gebruiken. We laten zien hoe je de 'klant' en zijn perspectief op een hanteerbare manier in je organisatie brengt en borgt. Daarmee heb je een handleiding om zelf aan de slag te kunnen – goed onderbouwd én praktisch toepasbaar.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 geven we een introductie op profielen en persona's. We lichten toe wat profielen en persona's zijn, wanneer en hoe je ze kunt inzetten, en ook waarom je ze gebruikt.

In hoofdstuk 2 plaatsen we profielen en persona's in de context van de klantgerichte organisatie. We laten zien waarom ze een cruciale rol spelen en op welke terreinen ze impact hebben. Zo snap je straks beter waarom profielen en persona's in onze aanpak zoveel verbindingen leggen met allerlei facetten van je organisatie. Ten slotte schetsen we in dit hoofdstuk onze aanpak op hoofdlijnen: we beschrijven welke stappen je moet zetten om tot goede en bruikbare profielen en persona's te komen.

Die aanpak is opgedeeld in vier fasen: *Discover*, *Define*, *Design* en *Deliver*, voorafgegaan door een gedegen voorbereiding. Die voorbereiding lichten we uitgebreid toe in hoofdstuk 3, waar we je een methode aan de hand doen om het ontwikkel- en implementatietraject een goede leidraad te geven. De overige vier fasen vormen daarna de kapstok voor dit boek.

### **Discover: hoofdstuk 4 t/m 6**

Vanaf hoofdstuk 4 gaan we echt aan de slag. In hoofdstuk 4 tot en met 6 richten we ons op het verkennen en herkennen van je klant op basis van een interne en externe (data-)analyse. Daarna leggen we uit hoe je een voorlopige ordening en segmentatie opstelt. Bovendien gaan we uitgebreid in op de vraag hoe je met diepgaand onderzoek je hypotheses toetst en je inzichten in de leefwereld en ervaring van je klanten verder verdiept.

### **Define: hoofdstuk 7**

In hoofdstuk 7 lichten we toe hoe je, op basis van de vraagstukken waarop een profiel of persona een antwoord moet geven, de definitieve ordening van de klantgroepen bepaalt. Vervolgens laten we zien wat de voordelen én de haken en ogen zijn van een goede beschrijving, naam of titel van profielen en persona's. Tot slot helpen we je bij het definiëren van de kapstok en dimensies die zorgen dat ze echte handvatten geven voor betere dienstverlening of communicatie.

### **Design: hoofdstuk 8**

Dan is het eindelijk zo ver: we gaan aan de slag met de daadwerkelijke detailinvulling van een profiel of persona. Je leest wat hierbij komt kijken en hoe je deze ontwerpfase kunt aanpakken. We laten je in vogelvlucht zien welke verschillende soorten kenmerken je kunt gebruiken om profielen en persona's tot leven te laten komen, zodat je het juiste verhaal vertelt. Vervolgens gaan we in op validatie door het organiseren van feedback, en op het uiteindelijke ontwerp van de persona's.

### **Deliver: hoofdstuk 9**

Met het ontwikkelen en opleveren van persona's of profielen alleen ben je er niet. Daarna volgt een proces van implementatie en omarming: je wilt immers dat mensen de meerwaarde ervan zien en ermee gaan werken. Hoe je dit kunt aanpakken, vertellen we je in dit hoofdstuk. Vervolgens geven we voorbeelden hoe je er daadwerkelijk mee kunt werken, en leggen we uit hoe profielen en persona's geüpdatet en actueel gehouden kunnen worden.

Wanneer je profielen en persona's maakt, krijg je al snel te maken met vraagstukken (en dilemma's) rondom ethiek, privacy en wetgeving. In hoofdstuk 10 verkennen we deze vraagstukken en geven we je een aantal denkrichtingen en handvatten om voor jezelf de juiste ethische keuzes te bepalen. Vervolgens gaan we op hoofdlijnen in op de wetgeving die vanaf 2018 zeer sterk van invloed is op het werken met data en daarop gebaseerde profielen. We geven je handvatten om hiermee aan de slag te gaan.

Maar *the proof of the pudding is in the eating*. Daarom vind je na de hoofdstukken 4 tot en met 9 steeds een praktijkvoorbeeld. Gedeeltelijk betreft dit casussen uit eigen praktijk, maar je vindt ook beslist goede voorbeelden waar wij niets mee van doen hebben (en soms zelfs een beetje jaloers op zijn).

Ten slotte merken we nog graag op: wanneer we in dit boek spreken over 'klanten', hebben we het over klanten in alle soorten en maten. Een klant kan een consument, cliënt, inwoner, bezoeker, medewerker of koper zijn, mannelijk, vrouwelijk, transgender – noem maar op.

### Feedback

Mocht je tijdens het lezen van dit boek vragen of opmerkingen hebben, schroom dan niet om contact met ons op te nemen.

Je bereikt ons via [boudewijn@customerrevolution.nl](mailto:boudewijn@customerrevolution.nl) of [natanja@customerrevolution.nl](mailto:natanja@customerrevolution.nl). We kijken uit naar je feedback!

15

Veel leesplezier!

Boudewijn Bugter en Natanja de Bruin

[www.customerrevolution.nl](http://www.customerrevolution.nl)

# Profielen en persona's, een introductie

**'A wonderful fact to reflect upon, that every human creature is constituted to be that profound secret and mystery to every other.'**

— Charles Dickens, *A tale of two cities* (1859)

Voordat we je meenemen in de manier waarop je profielen en persona's kunt ontwikkelen, is het goed dat we je eerst een scherp beeld geven van wat profielen en persona's zijn. Dat is dan ook het doel van dit hoofdstuk: een zo volledig mogelijk beeld schetsen van de oorsprong van profielen en persona's. In de basis zijn het methoden om je klanten te segmenteren, en vooral: om je klanten beter te leren kennen.

We lichten toe hoe het denken over marktsegmentatie en klantgroepen zich heeft ontwikkeld en hoe alle mogelijke segmentatievormen zich tot elkaar verhouden. Vervolgens zoomen we nog iets meer in op de begrippen 'profiel' en 'persona', die we definiëren en waarvan we je de relevante achtergronden meegeven. Ten slotte beschrijven we welke typen profielen en persona's er bestaan en wanneer en waarom je ze gebruikt.

## 1.1 Kijken door de ogen van de klant

Maak kennis met Jodie en Paul, twee compleet verschillende mensen met hetzelfde doel: het boeken van een reisje naar New York.



Jodie, 39 jaar, wil haar man verrassen met een weekendje New York. Ze heeft al veel stedentrips gedaan, maar heeft The Big Apple nog niet eerder bezocht. Ze boekt haar tickets altijd online en gaat daarvoor een vijftal websites langs waarvan ze weet dat die goede aanbiedingen hebben. Na het boeken

van een ticket bij de goedkoopste aanbieder doet ze vervolgens eenzelfde rondje voor een leuk hotel. Verder regelt ze weinig, ze laat zich graag verrassen en vraagt op de plek van bestemming wel aan hotelmedewerkers of locals waar ze moet zijn voor de beste restaurants en leuke bezienswaardigheden.



Paul, 61 jaar, zag een aanbieding voor een trip naar New York voorbijkomen en hij besluit een reisje te boeken voor hem en zijn vrouw. In het dorp waar hij woont, zit een reisbureau en ondanks het feit dat hij best weet hoe hij dat online moet regelen, ervaart hij graag de service van persoonlijk advies. Paul wil graag dat alles vooraf geregeld is en dat hij niets ter plekke hoeft uit te zoeken. Een grote, vreemde stad wil hij graag zorgeloos kunnen ontdekken. Hij stapt bij het reisbureau binnen om alles te regelen.

Ondanks hun vergelijkbare doel lees je in deze korte situatieschetsen al een heleboel verschillen tussen Jodie en Paul. Dat is waar het in dit boek om draait: om de gelijkenissen en overeenkomsten, maar ook de zaken waarin mensen van elkaar verschillen. Want mensen verschillen op heel veel manieren van elkaar. Ze leven in verschillende culturen. Hebben andere leeftijden. Zijn verschillend van karakter. Hebben andere wensen en ervaringen. Leren anders, lezen anders, kijken anders. Iedereen zit gewoonweg anders in elkaar.

### Denken van buiten naar binnen

Organisaties zijn steeds meer doordrongen van de noodzaak dat ze hun klanten beter moeten leren kennen en beter moeten aansluiten op verschillende behoeften. Dat ze – nog ambitieuzer – hun klant voorop moeten stellen in álles wat ze doen. Dat is soms best lastig, want organisaties hebben – net als de mensen die er werken – een natuurlijke neiging tot navelstaren. Ze zijn geprogrammeerd om zichzelf centraal te stellen en te denken vanuit hun eigen kaders, hun eigen doelstellingen en hun eigen processen. En daarbovenop denken ze vaak al heel goed te weten wie hun klanten zijn, want die zien of spreken ze dagelijks.

Maar wanneer je wilt kijken door de ogen van je klant, je klant écht wilt begrijpen, moet je je naar buiten richten. Je moet er moeite voor doen om de ander te zien én te horen, om dat (zoals Dickens schreef) 'profound secret and mystery' dat mensen voor elkaar zijn te doorgronden.

Of je de doelgroep nu al goed kent of nog onbekend bent met de mensen met wie je te maken hebt, profielen en persona's helpen je altijd op weg. Want het goede van hokjes-denken met behulp van profielen en persona's is dat je leert anders te kijken. Je leert weg te blijven van aannames en van wat jij denk dat juist is. Je verzamelt, ordent en gebruikt heel gericht informatie over je klanten. Die kennis giet je vervolgens in een format. Dat zorgt ervoor dat de informatie makkelijker in het dagelijks werk gebruikt kan worden, voor iedereen op dezelfde manier toegankelijk is en breed verspreid wordt. En, minstens zo belangrijk, dat er een gemeenschappelijke taal ontstaat, wat zeer nuttig is in de benadering van en omgang met klanten.

## 1.2 | Van marktsegmentatie naar focus op individuele klanten

Het idee dat er veel goeds zit in hokjesdenken, is niet van de laatste jaren. Al sinds de jaren 50 van de vorige eeuw, toen Wendell R. Smith in *The Journal of Marketing* het begrip 'marktsegmentatie' introduceerde<sup>4</sup>, zijn we ervan doordrongen dat het verstandig is om grote, heterogene markten onder te verdelen in kleinere, homogene markten. Smiths idee was vernieuwend, want vóór die tijd was alle aandacht van organisaties gericht op het produceren van goederen en diensten. Toen die aandacht verschoof naar het genereren van meer verkoop, moest er ook gestructureerder worden nagedacht over hoe je dan een zo groot mogelijk deel van de markt kon verwerven.

In de jaren daarna richtten bedrijven en organisaties zich dan ook op het 'vermarkten' van hun producten en diensten. Ze merkten dat een steeds verdere aanscherping van hoe die markt er precies uitzag ertoe leidde dat ze steeds succesvoller werden. Ook publieke organisaties ondervonden dat deze benadering voor hen werkte om zo ideeën of beleid te communiceren, of om gedragswijzigingen in de samenleving te bewerkstelligen.

Naarmate de tijd vorderde, nam de welvaart toe en werd het steeds minder vanzelfsprekend dat producten of diensten achteloos gekocht werden. Bedrijven en organisaties moesten dan ook steeds verder gaan in het segmenteren en telkens opnieuw zoeken naar de ideale focus. Daarbij was de individuele klant al wel in beeld: Smith betoogt in zijn artikel dat het denken in kleinere marktsegmenten nodig is om (potentiële) klanten beter te bedienen. Ook merkten organisaties al snel dat het goed werkte om vanuit de klant te denken in het benadrukken van de voordelen van producten, diensten of beleid.

Toch duurde het nog tot rond eeuwwisseling voordat het besef indaalde dat het nóg effectiever is om je niet op marktsegmenten, maar op klantgroepen of zelfs individuele klanten te richten. Eind jaren 90 definieerde Victor-Wayne Mitchell marktsegmentatie als een continu en iteratief proces waarbij (potentiële) klanten met vergelijkbare behoeften onderzocht en gegroepeerd worden.<sup>5</sup> Jaren daarvoor voorspelde David Edelman al dat focus op individuele klanten – hij noemde dat 'the segment of one'<sup>6</sup> – een enorme potentie had. In 1999 pleitte ook Alan Cooper voor focus op één persoon, en schreef: *'To create a product that must satisfy a broad audience of users... you will have far greater success by designing for one single person.'*<sup>7</sup>

Met de opkomst van dat idee gingen organisaties steeds verder in het in kaart brengen van die individuele klant. Die ontwikkeling bouwde voort op de principes van direct marketing en zij werd versneld door de ontwikkelingen op technologisch gebied: internet, e-mail, smartphones, social media enzovoort. Tegelijkertijd ontstond de behoefte aan en de ontwikkeling van specifieke software waarmee

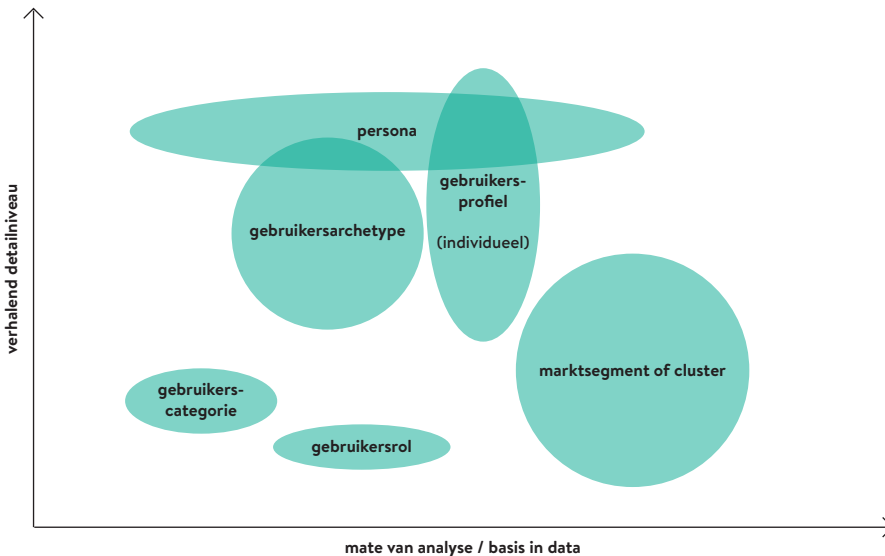


organisaties data over hun klanten konden verzamelen. Op basis daarvan zoeken ze vervolgens patronen en aanknopingspunten om producten en diensten gericht over het voetlicht te brengen. Denk dan aan CRM-software (Customer Relationship Management), analysetools en de mogelijkheden om online én realtime te monitoren wat klanten doen.

### Focus op individuele klanten: persona's, archetypen en profielen

Gedreven door de hiervoor beschreven ontwikkelingen ontstonden er verschillende methoden om klanten te groeperen én in te zoomen op individuele klanten, om zo het begrip van en de focus op klanten te vergroten. Pruitt en Adlin<sup>8</sup> laten met een model zien welke segmentatiemethoden er zijn, en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Dit varieert van heel veel tot heel weinig detail, wat gevolgen heeft voor de mate waarin er met die details een verhaal wordt verteld. Bovendien verschilt de hoeveelheid data waarop ze gebaseerd zijn, evenals de mate van analyse die erbij komt kijken om ze te ontwikkelen.

In het model van Pruitt en Adlin zie je dat persona's, gebruikersarchetypen en gebruikersprofielen een duidelijke plek innemen op de assen 'Verhalend detailniveau' en 'Mate van analyse/basis in data', en elkaar overlappen. Hoe dat komt, wordt duidelijk als we definiëren wat profielen en persona's volgens ons zijn, waar ze elkaar overlappen en waar ze van elkaar verschillen.



Figuur 1.1 – Persona's, archetypen, profielen en andere segmentatievormen (Pruitt & Adlin, 2006)

## 1.3 | Profielen: inhoudelijke service op maat

21

Met profielen kun je klanten op maat bedienen, *data driven* en gepersonaliseerd. Ze zijn gebaseerd op feitelijke informatie, op data. Deze data haal je uit de systemen die de organisatie gebruikt om informatie over de klant, cliënt of bezoeker vast te leggen. Deze informatie is dus 'hard', meetbaar en feitelijk juist. Met profielen heb je handvatten om:

- te bepalen wát je moet doen om groepen én individuele klanten beter en (hyper)gepersonaliseerd van dienst te zijn;
- te bepalen wát je communiceert (welke kernboodschap voor wie?).

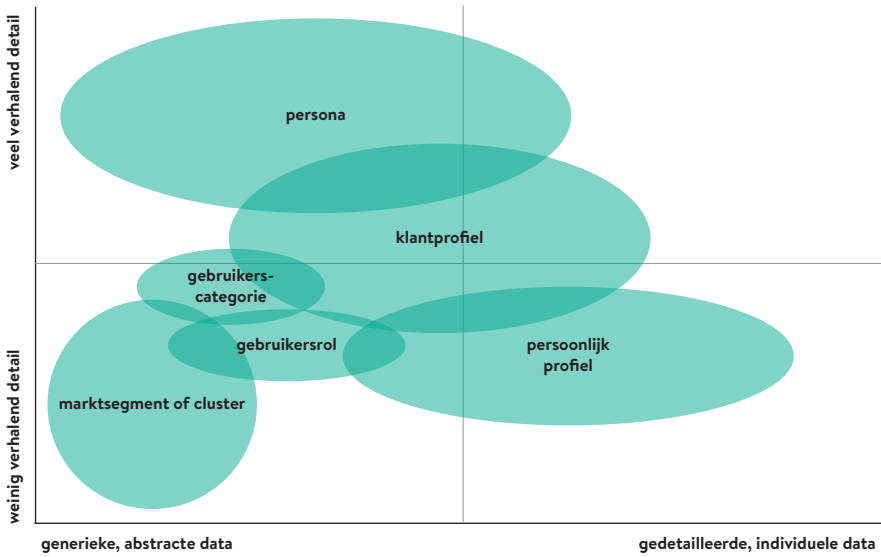
### Klantprofielen en persoonlijke profielen

Pruitt & Adlin maken in hun model onderscheid tussen gebruikersarchetypen en gebruikersprofielen. Dat ze zo dicht tegen elkaar aanliggen, komt doordat ze beide voornamelijk op basis van data segmenteren – het verschil zit in de focus. Archetypen vangen een groep in één beschrijving, terwijl de beschrijving binnen een gebruikersprofiel over één gebruiker gaat.

Wij voegen gebruikersarchetypen en gebruikersprofielen samen onder de noemer 'profiel', maar maken daarbinnen wel weer onderscheid in de mate waarin ze inzicht geven in groepen of juist individuele klanten. Zo ontstaat dan wat wij een 'klantprofiel' en een 'persoonlijk profiel' noemen. Een *klantprofiel* geeft inzicht in een groep en is opgebouwd uit algemene, generieke data, terwijl een *persoonlijk profiel* is opgebouwd uit specifieke, individuele data en daarmee inzicht geeft in een individu.

Het klantprofiel blijft voor een deel overlappen met persona's, zoals onze variant op het model van Pruitt & Adlin laat zien (zie figuur 1.2). Daarbij vervangen we de as 'Mate van analyse/basis in data' door een schaal van 'generieke, abstracte data' tot 'gedetailleerde, individuele data'. Je ziet dat ook de andere segmentatievormen (rollen, marktsegmenten, marktclusters, gebruikerscategorieën) daarmee van plek veranderen.

Hieronder lichten we het verschil tussen het klantprofiel en het persoonlijke profiel nader toe. In de rest van dit boek zullen we zeer regelmatig de term 'profiel' gebruiken. Negen van de tien keer bedoelen we daarmee zowel het klantprofiel als het persoonlijk profiel, zonder onderscheid. Waar we wél onderscheid bedoelen te maken, benoemen we expliciet over welke variant we daar het hebben.



Figuur 1.2 – Persona's, klantprofielen, persoonlijke profielen en andere segmentatievormen (Bugter & De Bruin, 2018)

**Klantprofiel: inzicht in klantsegmenten op basis van generieke data**

Een klantprofiel deelt je klantenbestand op in wat grotere segmenten, op basis van generieke data en vooraf vastgestelde kenmerken. Deze rangschikking is bijvoorbeeld gebaseerd op:

- hun manier van leven: 'de tweeverdiener', 'de statushouder', 'de student', 'de gescheiden ouder';
- de manier waarop ze producten, diensten of kanalen gebruiken: 'de dagelijkse websitebezoeker', 'de incidentele websitebezoeker';
- voorkeuren of gedrag: 'de impulsaankoper', 'de zelfstandige reiziger';
- het type werk dat ze doen: 'de bureaumedewerker', 'de buitendienstmedewerker', 'de leidinggevende', 'de medewerker in een ondersteunende functie' (deze variant gebruik je vaak voor interne doeleinden).

Zo zijn er natuurlijk veel meer klantprofielen mogelijk. Jodie en Paul uit de inleiding van dit hoofdstuk zouden dan binnen het klantprofiel van respectievelijk de 'jongere zelfstandige reiziger' en de 'georganiseerde reiziger van 60+' vallen.

Zoals we eerder al stelden, kunnen er rond dit soort klantprofielen ethische vraagstukken de kop opsteken: welke data mogen we vastleggen, aggregeren, koppelen en gebruiken? In hoofdstuk 10 gaan we hier dieper op in.

### **Persoonlijk profiel: inzicht in individuele klanten op basis van individuele data**

Een persoonlijk profiel bevat gedetailleerde informatie over een individuele klant, op basis van individuele data en individueel gedrag. Dat is bijvoorbeeld data over:

- afspraken (contactgeschiedenis, correspondentie);
- betalingen (facturen, belastingen, boetes);
- aanvragen of bestellingen, status en historie;
- persoonlijke gegevens inzien of wijzigen;
- persoonlijke documenten uploaden en delen;
- vragen/antwoorden in aanvraag- of dienstverleningsprocessen.

Vooraf bij dit persoonlijke profiel is het waarborgen van privacy een belangrijke factor. Je moet goed weten wat je wel en niet wilt én mag opslaan, waarvoor je dat gebruikt en mag gebruiken, hoelang je data bewaart, of je mensen inderdaad (zoals de wetgeving GDPR/AVG voorschrijft) volledig inzicht én controle over hun eigen data geeft, et cetera. Ook hierover lees je meer in hoofdstuk 10.

## **1.4 | Persona's: storytelling en bejegening op maat**

Met persona's kun je je juist vooral goed in klanten verplaatsen. Een persona vertelt het verhaal van een specifieke doelgroep. Dat geeft data een gezicht, het profiel gaat er meer door 'leven'. Met persona's heb je voornamelijk handvatten voor de manier waarop je klanten bedient:

- hoe je hen benadert en bejegt;
- hoe je je gedraagt;
- met welke *tone of voice* je communiceert;
- hoe je op welke behoeften van de klant kunt inspelen.

### **Persona's vertellen het verhaal achter de data**

Met persona's zet je niet de data centraal (al zijn ze daar wel voor een deel op gebaseerd), maar vertel je de verhalen die je helpen om je klanten beter te begrijpen. Ze helpen de mensen die met klanten werken om zich makkelijker in te leven, om sneller te begrijpen wat iemand nodig heeft, ook al gaat het altijd om fictieve personen. Een persona is scherp aangezet en gaat dieper in op behoeften en wensen, op de relatie tot de organisatie en op wat de doelgroep beweegt. Door het schetsen van deze context en het verrijken van het beeld van je klanten met verhalende details zorg je ervoor dat de abstractere profielen een gezicht krijgen.



- In de wereld van digitale dienstverlening en communicatie worden persona's erbij gepakt om te toetsen hoe *user experience* en de gebruiksvriendelijkheid is voor specifieke typen webgebruikers. Klant- en persoonlijke profielen helpen om te bepalen welke informatie welke bezoekers op welk moment te zien krijgen.
- Ook in hr komen we persona's tegen. We vonden de term *candidate persona's* om de ideale kandidaat te definiëren voor een specifieke functie. Daarmee konden recruiters dan op pad – uiteraard als aanvulling op een gericht functieprofiel.
- In steeds meer publieke organisaties worden profielen en persona's ingezet om beleid én dagelijkse dienstverlening te richten. Denk aan vragen als: welke klanten hebben wat nodig? Waar voegen we écht wat toe? Waar kunnen we misschien minder aandacht aan besteden? Wat hebben individuele klanten nodig? Hoe bejegenen we klanten?

We zetten een aantal vraagstukken op een rij waarbij profielen en persona's een rol kunnen spelen.

### Algemene organisatie-, communicatie- en dienstverleningsvraagstukken

Hierbij gaan de vraagstukken vaak om:

- het differentiëren en (in)richten van beleid voor verschillende klantgroepen;
- het betrekken van klanten of gebruikers bij de (producten of diensten van de) organisatie; bijvoorbeeld wanneer letterlijk iets gemaakt wordt: een website, een gebruiksvoorwerp, een product;
- erachter komen wie de klant is, wat hem of haar drijft, wat hij of zij nodig heeft;
- het blijvend kunnen voldoen aan de eisen van de klant en mee te bewegen met veranderende behoeften;
- het verkrijgen van inzichten die je verder helpen in het aangaan, onderhouden, verbeteren of uitdiepen van de relatie met je klant;
- je inspanningen richting klanten beter te meten en evalueren.

### Specifieke voorbeelden in sales, marketing en communicatie

Wat meer specifieke voorbeelden in de werkvelden sales, marketing en communicatie zijn:

- inzicht krijgen in en handelen op het koopgedrag van (potentiële) klanten. Aan welke knoppen moet je draaien om klanten te overtuigen tot het doen van een aankoop? En hoe zorg je ervoor dat ze bij je terugkomen en zich niet in de armen van de concurrent storten wanneer deze een beter aanbod heeft? Hoe houd je hem of haar tevreden, en wanneer is de tijd rijp voor *upselling*?
- het onder de aandacht krijgen van een nieuw product of dienst. Neem als voorbeeld een supermarktketen die wil gaan thuisbezorgen. Deze pakt klantprofielen erbij om goed te kunnen bepalen in welke behoefte thuisbezorgen voorziet en op welke manier dat voor iedere andere persona goed kan werken. Een oudere klant wil misschien dat de boodschappen tot in de keuken worden geleverd, een werkende veertiger wil het tijdslot van bezorging kunnen

bepalen. Het zijn allemaal relevante uitgangspunten waarop de marketing en communicatie rondom deze nieuwe dienst kunnen worden ingestoken voor deze specifieke doelgroepen.

- invulling geven aan de uitwerking van de (marketing)communicatiestrategie. Aan de hand van de communicatiedoelen die je stelt, kun je per type doelgroep bepalen hoe je deze doelen wilt behalen. Is het doel 'meer naamsbekendheid', dan kun je persona's erbij pakken om te bepalen hoe je tussen de oren gaat komen bij de persona 'jeugdige puber', maar ook bij de persona 'vitale zestiger'.
- gerichte content maken. Hierbij bedenk je hoe de inhoud van de video's, blogs, artikelen, brochures en/of websites die je maakt, past bij persona X, Y en Z. Op grond daarvan kun je bekijken of je een gerichte kanaalstrategie inzet bij verschillende persona's, content specifiek wel voor de ene en niet voor de andere doelgroep maakt, enzovoort.
- een gericht productaanbod creëren. Stel, je werkt voor een hotelketen. Als doel voor het komende jaar ontwikkel je de verkoop van arrangementen verder door. Inmiddels heb je een redelijk idee van de verschillende gebruikers van arrangementen. Je weet bijvoorbeeld dat de webbezoeker die op de site naar familiekamers zoekt geheid met zijn of haar kleine kinderen wil langskomen, en óók wil weten wat de andere familievriendelijke faciliteiten binnen het hotel zijn. Iemand die mogelijkheden voor het vieren van een bruiloft op een bepaalde locatie onderzoekt, is meestal ook geïnteresseerd in het huren van de bruidsuite. Binnen een dergelijk vraagstuk kijk je naar de beschikbare gebruikersdata, om van daaruit profielen op te stellen. Zo kun je per profiel kijken hoe je het arrangement het best kunt inrichten, op welke kernboodschappen de doelgroep aanhaakt of welke *call to action* voor conversie zorgt.

### Profielen en persona's in de publieke sector

De publieke sector heeft over het algemeen te maken met gedwongen winkeling: je klant heeft vaak niet de keuze of de vrijheid om naar een andere leverancier over te stappen wanneer het klantcontact, de service of het product hem niet bevalt. Er is gewoonweg geen alternatief. Denk aan de inwoner van een gemeente. Die kan de manier waarop hij aan de gemeentelijke balie behandeld wordt als hij een nieuw paspoort ophaalt, of het contact met een ambtenaar tijdens de aanvraag van een vergunning nog zo vervelend vinden, een volgende keer zal hij zich toch weer bij dit gemeentehuis moeten melden. Een patiënt in een ziekenhuis heeft tegenwoordig best enige keuzevrijheid rond de zorginstelling waar hij behandeld wil worden. Kom je echter na een ongeluk ergens op de Spoedeisende Hulp terecht, dan kun je niet meer dan aanvaarden dat dit het ziekenhuis is waar je het mee moet doen als patiënt of bezoeker. Hetzelfde geldt wanneer je door een specifieke aandoening aangewezen bent op een specialistische afdeling of geen mogelijkheid hebt om te reizen.

Juist binnen dat soort kaders is het interessant om profielen en persona's uit te werken. De insteek is dan niet per definitie het behoud van een klant – met een mooi woord 'retentie' – maar eerder het nastreven van een prettiger ervaring bij de

klant (of de patiënt, de inwoner of de gebruiker). Andersom is er ook voor publieke organisaties winst te behalen, als met profielen en persona's duidelijk wordt bij welk type klanten welke interventies, activiteiten of aandacht meer of minder effect sorteren. Op die manier kunnen schaarse middelen beter of gericht worden ingezet.

### Profielen en persona's als vertegenwoordiging van de interne klant

In veel gevallen zien we onze collega's niet als klanten, maar zeker als je binnen een staf- of faciliterende afdeling werkt, is dat natuurlijk juist wél het geval. Daarom belichten we hier ten slotte de waarde van profielen en persona's van de interne klant: je eigen collega's, dus. Waar mensen samenwerken, ontstaan behoeften, wensen en ervaringen. Een aantal voorbeelden van vraagstukken waarbij profielen en persona's handvatten kunnen geven voor het beter bedienen van andere medewerkers binnen je organisatie:

- Er wordt een nieuwe digitale werkomgeving geïmplementeerd. Hierbij is het interessant om typen gebruikers als persona's te formuleren. Denk aan gebruikers die altijd achter een bureau werken, gebruikers die buiten op pad zijn, gebruikers die niet digitaal vaardig zijn, et cetera. Profielen kunnen helpen om de content en functionaliteiten van de digitale werkomgeving op individuele gebruikers te richten.
- De stafdienst/afdeling Bedrijfsvoering wil haar collega's beter van dienst zijn. Onderzoeken hoe collega's hun werkdag indelen en wat ze gedurende de dag nodig hebben om hun werk goed te doen, geeft inzicht in de vraag hoe de afdeling Bedrijfsvoering daaraan kan bijdragen. Ook kun je medewerkers bijvoorbeeld indelen op type werk, op locatie of per team, afhankelijk van het type organisatie en het type vraagstuk.
- Het nieuwe werken wordt ingevoerd. We weten allemaal dat dat niet bij iedereen even lekker zal landen. Het kan dus interessant zijn om persona's uit te werken die de mate van weerstand aangeven, of juist het meegaan met dit soort grote veranderingen. Dit geeft handvatten hoe je als hr-afdeling of als manager met dit gedrag kunt omgaan.

## 1.6 | Wat levert het gebruik van profielen en persona's op?

Profielen en persona's maken en gebruiken is niet niks. Het maken van profielen en persona's kost tijd en geld. Je moet willen investeren in het doen van onderzoek en het grondig uitwerken van persona's om echt kwalitatief goede klantprofielen te kunnen maken. Bij het werken met persoonlijke profielen komen allerlei privacyrichtlijnen en -eisen om de hoek kijken. En met alleen het ontwikkelen ben je er nog niet; je organisatie moet er echt mee willen werken.

Bij de start van een traject voor de ontwikkeling van profielen en persona's moet



je dan ook als de wiedeweerga aan de slag met het verwerven van draagvlak. Maak mensen enthousiast, laat ze de voordelen zien, toon aan hoe ze ermee aan de slag kunnen gaan, zorg ervoor dat mensen profielen en persona's omarmen en adopteren in hun dagelijks werk. Als de profielen en persona's verkeerd gecommuniceerd of geïmplementeerd worden, belanden ze hoogstwaarschijnlijk in een la. Hetzelfde zal gebeuren als ze niet zijn gemaakt op basis van goede data en informatie, of als mensen niet weten hoe ze klantprofielen kunnen gebruiken in hun dagelijks werk. Een gedegen implementatie is onontbeerlijk.

### Wie gaat ermee werken?

Om te kunnen implementeren, moet je heel scherp in beeld hebben wie ermee gaat werken. Dat is soms ingewikkelder dan het lijkt. In principe zijn je klanten voor iedereen in de organisatie belangrijk en dus zouden profielen en persona's op iedere afdeling en in ieder team onder de aandacht moeten worden gebracht. Want: ook al heb je geen dagelijks contact met de klant, als onderdeel van een groter geheel zal je werk indirect toch invloed hebben op de uiteindelijke klantervaring.

Maar dat is nog geen vanzelfsprekend inzicht. Medewerkers van 'logische' *customer facing* afdelingen als marketing, communicatie, sales of hr zullen persona's wat sneller inzetten in hun werk, omdat zij zich dagelijks bezighouden met het beleid dat direct van invloed is op de klant. Maar andere medewerkers (bijvoorbeeld van andere stafafdelingen, achter de receptie en in de buitendienst) zullen daar minder snel toe geneigd zijn. Wees je daarvan bewust en stuur erop. Eigenlijk is het voor iedereen relevant om zich te verdiepen in de mensen 'waar je het uiteindelijk voor doet'.

### Eigenlijk is het voor iedereen relevant om zich te verdiepen in de mensen 'waar je het uiteindelijk voor doet'.

Wat dat betreft heb je overigens het tijd mee. In veel organisaties zien we dat moderne methoden

als Lean of het uitwerken van klantreizen (*customer journeys*) medewerkers van verschillende afdelingen bijeenbrengen om te praten over de effecten van hun specifieke werk op de processen binnen de organisatie. Daarbij gaat het al snel over een klantproces, en dus over de klant. En dat is een prettige bijkomstigheid, want hoe meer de klant tussen de oren komt van een grotere groep medewerkers, hoe beter je bij zijn wensen en behoeften kunt aansluiten.

### Bewustwording, focus en hogere betrokkenheid

Profielen en persona's kunnen je helpen om bewuster om te gaan met (de behoeften van) je klanten. Ze kunnen ondersteunen bij het werken aan een stevige, plezierige klantrelatie. Een prettige klantrelatie levert je altijd wat op, want een tevreden klant is sneller geneigd positieve ervaringen met mensen uit zijn *peer group* te delen, of jouw organisatie of product zelfs aan te bevelen. En: tevreden klanten zijn vaak loyale klanten.

Daarnaast helpen profielen en persona's je om te focussen op de belangrijkste gebruikersbehoeften en het maken van bewuste, juiste keuzes. Je kunt gericht bepalen met welke strategie en tactiek je specifieke groepen kunt bereiken en voorkomt zo het schieten met hagel. Profielen en persona's kunnen zorgen voor een verbeterde kwaliteit van processen en producten, en resources kunnen slimmer worden ingezet. Ze hebben ook intern effect: medewerkers die betrokken worden bij het uitdiepen van de doelgroep in profielen en persona's, en die zich verdiepen in de resultaten, tonen meer empathie, kunnen zich beter inleven en gaan met meer enthousiasme het contact met de klant aan. Kortom: ze voelen zich meer betrokken bij de klant.

Zo. Nu we de profielen en persona's aan je geïntroduceerd hebben, kunnen we ons richten op het proces rondom de ontwikkeling ervan. In het volgende hoofdstuk lees je onder meer over een gedegen aftrap en het volgen van een goede leidraad voor het ontwikkel- en implementatieproces.

### Checklist 'Profielen en persona's, een introductie'

- Met het opstellen van profielen en persona's leer je te kijken door de ogen van de klant. Je leert anders te kijken, weg te blijven van aannames en van wat jij denkt dat juist is.
- Een klantprofiel deelt je klantenbestand op in wat grotere segmenten, op basis van generieke data en vooraf vastgestelde kenmerken.
- Een persoonlijk profiel bevat gedetailleerde informatie over een individuele klant, op basis van individuele data en individueel gedrag.
- Een persona vertelt het verhaal van een specifieke doelgroep. Hierdoor krijgt data een gezicht, het profiel gaat er meer door 'leven'. Met persona's heb je voornamelijk handvatten voor de manier waarop je klanten bedient.
- Bepaal vooraf goed wie moet gaan werken met profielen en persona's. Neem als uitgangspunt het type vraagstuk.
- Besef: profielen en/of persona's maken kost tijd en geld, maar het is de investering waard!