

*Nederland en België zijn
gelijkaardig op het vlak
van individualisme,
langetermijnnoriëntatie
en terughoudendheid.
Maar er zijn verschillen
op het gebied van
machtsafstand,
masculiniteit en
onzekerheidsvermijding.*



Prof. dr. Yves Van Vaerenbergh is hoogleraar Customer Experience Management aan de KU Leuven. Hij publiceerde in toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften en ontving verschillende awards voor zijn onderzoeks-, onderwijs-, en service-activiteiten. Hij is eveneens de medeoprichter van KALEPA.



Dirk Frans is CEO van KALEPA, een spin-offbedrijf van de KU Leuven dat organisaties helpt om klantgerichter te werken. Dirk adviseerde talloze organisaties in België en Nederland over het verbeteren van hun customer experience en customer service.

Scoren met de klantbeleving in Nederland en België: the devil is in the details

Yves Van Vaerenbergh en Dirk Frans

45

Het zijn interessante tijden. Wijzigingen in de omgeving van organisaties zoals toegenomen concurrentie, een steeds groter wordende macht van klanten en toenemende klantverwachtingen zorgen voor een lagere effectiviteit van traditionele marketingactiviteiten, waardoor organisaties gedwongen worden om op zoek te gaan naar alternatieve bronnen van competitief voordeel. Vandaag de dag zetten organisaties steeds vaker in op de klantbeleving (de *customer experience*) om zich te onderscheiden van de concurrenten.

De klantbeleving is een vrij complex gegeven, en wordt door Becker en Jaakkola (2020) gedefinieerd als de spontane reacties en gedragingen op organisatiegerelateerde stimuli overheen de klantreis (de *customer journey*). Het managen van de klantbeleving gaat niet noodzakelijk om het creëren van WOW-momenten, maar om het zorgen voor

een consistente klantbeleving tijdens en gedurende de verschillende interacties tussen klanten en organisaties (Becker en Jaakkola, 2020).

Vele organisaties investeren momenteel in het verbeteren van de klantbeleving. Een onderzoek van Forrester toont aan dat meer dan driekwart van de Ameri-

kanse executives het managen van de klantbeleving als topprioriteit beschouwen (John, 2019). De intentie hebben om de klantbeleving te verbeteren is een goed begin, maar het effectief verbeteren van de klantbeleving blijkt veel moeilijker te zijn. Een globale studie van Qualtrics (2022) toont aan dat tachtig procent van de consumenten wil dat organisaties hun klantbeleving verbeteren. Organisaties moeten hierbij niet enkel nadenken over welke klantbeleving ze willen aanbieden tijdens hun interacties met klanten, maar moeten ook rekening houden met de context waarin deze interactie plaatsvindt. Dit kan gaan om de individuele (bijvoorbeeld de klant zijn of haar eerdere ervaringen, mogelijke fysieke beperkingen, of economische toestand), sociale (bijvoorbeeld sociale normen en cultuur), markt- (bijvoorbeeld complementen, concurrenten of substituten) en algemene (bijvoorbeeld weer of temperatuur, maar ook algemene economische en politieke factoren) context van de klant (De Keyser e.a., 2020).

Vanuit een globaal perspectief lijken Nederland en België een vergelijkbare context te hebben. Beide landen liggen vlak naast elkaar op de wereldkaart, en delen dezelfde taal (tenminste voor Nederland en Vlaanderen). Het is dan ook weinig verrassend dat vele organisaties Nederland en België vaak samennemen in hun organisatiestructuur. Zo ook HP, dat recent de BeLux organisatie samenbracht met de Nederlandse organisatie om één Benelux-organisatie te creëren.

Tachtig procent van de consumenten wil dat organisaties hun klantbeleving verbeteren

Iedereen die al klanten heeft bediend in zowel Nederland als België, zal echter snel toegeven dat ondanks de efficiënte organisatiestructuur er toch rekening moet gehouden worden met de verschillen tussen beide landen. In dit artikel zoomen we in op twee belangrijke verschillen. De cultuur en de taal.

Culturele verschillen tussen België en Nederland

Om de culturele verschillen tussen Nederland en België te begrijpen, grijpen we terug naar het werk van Hofstede (2001). Hij gaf aan dat culturen verschillen op basis van zes dimensies:

- *Individualisme*: De mate van onderlinge afhankelijkheid in een maatschappij, waarbij men vooral aan zichzelf kan denken versus aan de andere;
- *Machtsafstand*: De mate waarin een samenleving accepteert dat er hiërarchische verschillen zijn;
- *Masculiniteit*: De mate waarin een samenleving voorkeur geeft aan prestaties en materieel succes, versus een voorkeur aan zorg voor zwakkeren, levenskwaliteit en relaties;
- *Onzekerheidsvermijding*: De mate waarin een maatschappij omgaat met

het feit dat de toekomst onzeker is, door deze te proberen beheersen of gewoon te laten gebeuren;

- *Langetermijnoriëntatie*: De mate waarin een samenleving rekening houdt met het verleden om naar de toekomst te kijken (bv., tradities, normen, waarden)
- *Terughoudendheid*: De mate waarin mensen in een samenleving hun impulsen trachten te controleren of men deze laat botvieren.

De Nederlandse en Belgische culturen zijn vrij gelijkaardig op het vlak van individualisme (NL: 80, BE: 75), langetermijnoriëntatie (NL: 67, BE: 82), en terughoudendheid (NL: 68, BE: 57). We kunnen grotere verschillen vaststellen op het vlak van machtsafstand (NL: 38; BE: 65), masculiniteit (NL: 14, BE: 54) en onzekerheidsvermijding (NL: 53, BE: 94; Hofstede Insights, 2022). Anders gezegd, de Belgische samenleving aanvaardt makkelijker hiërarchische verschillen, hecht meer belang aan prestaties en materieel succes, en gaat onzekerheid over de toekomst meer proberen vermijden dan de Nederlandse samenleving.

Wat kunnen we hier nu mee? Wel, vrij veel. De culturele verschillen hebben gevolgen voor de manier waarop consumenten in Nederland en België ervaringen interpreteren. Belgen zullen omwille van de machtsafstand bijvoorbeeld iets meer belang hechten aan de status van de medewerker met wie ze in contact zijn ('liever een manager dan een "gewone" medewerker') of meer aangetrokken zijn tot een sterk merk dan een zwak merk.

Ze zullen door de hogere masculiniteit meer belang hechten aan de prestaties van een product tijdens product-demonstraties, en zullen omwille van hun onzekerheidsvermijding extra belang hechten aan de beschikbaarheid van garanties of extra uitleg tijdens het salesproces.

Nederland-België met betrekking tot de online klantbeleving

De culturele verschillen tussen Nederland en België hebben ook impact op de online klantbeleving. De onzekerheidsvermijding van de Belgen kan bijvoorbeeld een verklaring zijn waarom e-commerce meer ontwikkeld is in Nederland (tien procent van de totale retailomzet) dan in België (drie procent van de totale retailomzet; Van Rompaey, 2022).

E-commerce brengt grotere onzekerheid met zich mee, zoals de kwaliteit van het product ('Is het product wel zoals beschreven op de website?') of de kwaliteit van de levering ('Gaaf mijn product wel geleverd worden?'), zodat aanbieders van e-commerce extra zullen moeten inzetten op het wegnemen van deze onzekerheid in België vergeleken met Nederland.

Onderzoek toont aan dat cultuur inderdaad van invloed is op de kwaliteit van online interacties. Blut e.a. (2015) voerden een meta-analyse uit naar hoe consumenten de kwaliteit van online interacties percipiëren. Hun onderzoek toont aan dat vier elementen een impact hebben op de evaluatie, namelijk het design van de website, de mate waarin de online retailer doet wat het belooft, de

klantenservice na verkoop en de gepercipieerde veiligheid en privacy. Hoe belangrijk elk van deze dimensies is, hangt af van de culturele achtergrond van klanten.

Blut en collega's tonen aan dat klanten uit onzekerheidsvermijdende culturen meer belang hechten aan het design van de website, de kwaliteit van de customer service en de gepercipieerde veiligheid van de website. Klanten uit meer masculiene culturen hechten iets minder belang aan customer service en veiligheid, terwijl culturen met een grotere machtsafstand méér belang hechten aan de gepercipieerde veiligheid. Vertaald naar een Nederland-België context, kunnen we dus vooropstellen dat Belgen meer belang zullen hechten aan de mate waarin de website duidelijke informatie, een makkelijke navigatie en productbeschikbaarheid bevat dan Nederlanders. Belgen zullen ook meer zekerheid willen creëren over de mate waarin de online aanbieder problemen gaat oplossen in het geval dat deze zich zouden voordoen, en willen meer garanties over de veiligheid en privacy van de website dan Nederlanders.

Voor organisaties is het dus van belang om hiermee rekening te houden. Een one-size-fits-all benadering voor zowel de Nederlandse als Belgische markt zal niet het gewenste resultaat opleveren. Op basis van de culturele verschillen is het geen wonder dat Belgen bijvoorbeeld meer belang hechten aan een keurmerk zoals dat van SafeShops dan Nederlanders vooraleer ze tot een aankoop overgaan (CCV, 2017).

Omgaan met negatieve klantbelevingen in Nederland en België

Ook al hebben organisaties de intentie om hun klanten positieve klantbelevingen te bezorgen, toch is het niet ondenkbaar dat er situaties zijn waar de klant ontevreden is. Hoe klanten reageren op negatieve klantbelevingen is ook afhankelijk van culturele verschillen. We kunnen dus ook verwachten dat Nederlanders en Belgen anders reageren op dergelijke situaties.

Ten eerste zullen Belgen anders reageren op negatieve klantbelevingen dan Nederlanders. Onderzoek toont aan dat klanten hoog in onzekerheidsvermijding minder snel zullen klagen en minder snel negatieve mond-tot-mondreclame zullen verspreiden dan klanten laag in onzekerheidsvermijding (Liu, e.a., 2001). Belgen zullen dus hun ontevredenheid minder snel kenbaar maken aan organisaties of anderen dan Nederlanders. De drang om onzekere situaties te vermijden zal er bijgevolg ook voor zorgen dat Nederlandse klanten hun ontevredenheid ook iets directer zullen uiten aan organisaties. Onze ervaring leert ons dat het voor Belgische werknemers soms moeilijk kan zijn om met deze directheid overweg te kunnen, terwijl het voor Nederlandse werknemers soms moeilijk omgaan is met de indirecte communicatie van de Belgen. Het is dus belangrijk voor organisaties om hier voldoende ondersteuning te voorzien, zoals het aanbieden van specifieke trainingen over het omgaan met culturele verschillen tussen beide landen.

We kunnen ook verschillen verwachten in hoe Nederlanders en Belgen zullen

reageren op hoe de organisatie reageert op deze negatieve ervaringen. In de literatuur worden deze interacties omschreven als *service recovery*. Om deze service recovery-interacties goed te begrijpen, maken onderzoekers gebruik van de rechtvaardigheidstheorie (*Justice theory*). De rechtvaardigheidstheorie bestaat uit drie dimensies: Distributieve rechtvaardigheid (dat wil zeggen, de mate waarin het eindresultaat van de interactie rechtvaardig is), interactionele rechtvaardigheid (dat wil zeggen, de mate waarin men rechtvaardig behandeld werd) en procedurele rechtvaardigheid (dat wil zeggen de mate waarin het beslissingsproces rechtvaardig was).

Organisaties kunnen acties ondernemen om de rechtvaardigheidspercepties te verbeteren na een negatieve ervaring. Compensaties zoals een productherstel, het opnieuw uitvoeren van de service of monetaire compensaties verhogen de distributieve rechtvaardigheid. Positief gedrag van medewerkers zoals het uitgebreid luisteren naar de klant, het tonen van empathie of het geven van uitleg verhogen de interactionele rechtvaardigheid. Een snel antwoord, het flexibel zijn in procedures of het betrekken van de klant bij het zoeken naar oplossingen verhogen de procedurele rechtvaardigheid (Van Vaerenbergh e.a., 2019).

De meta-analyse van Orsingher e.a. (2010) toont aan dat de relaties tussen gepercipieerde rechtvaardigheid van de service recovery en de reacties van klanten afhankelijk zijn van de culturele

dimensies van Hofstede. Een best interessante bevinding was dat distributieve rechtvaardigheid steeds even belangrijk was voor klanten, ongeacht culturele verschillen. Wanneer klanten een probleem ervaren, willen ze de kern van het probleem opgelost zien.

Orsingher's e.a. (2010) meta-analyse suggereert ook dat samenlevingen met een hogere machtsafstand minder belang hechten aan interactionele en procedurele rechtvaardigheid, terwijl samenlevingen met een hoge onzekerheidsvermijding hier net méér belang aan hechten. Aangezien de Belgische samenleving gekenmerkt wordt door zowel een hogere machtsafstand als een hogere onzekerheidsvermijding dan de Nederlandse samenleving lijkt dit ons voor een dilemma te plaatsen, ware het niet dat het effect van onzekerheidsvermijding in deze meta-analyse twee keer zo sterk is dan het effect van machtsafstand.

Deze bevindingen suggereren dat organisaties meer moeten inzetten op interactionele rechtvaardigheid (aan de hand van positief gedrag van medewerkers) en procedurele rechtvaardigheid (door middel van snelle antwoorden en het betrekken van klanten) tijdens hun service recovery interacties met Belgische klanten dan met Nederlandse klanten. Waar de Nederlandse klant reeds tevreden zal zijn met de puur transactionele karakteristieken van de interactie ('Is mijn probleem opgelost?'), zal de Belgische klant daarnaast ook iets meer rekening houden met hoe het probleem werd opgelost. Deze resultaten zijn vooral

relevant aangezien customer serviceafdelingen in België soms uitbesteed worden aan Nederlandse contact centers.

Dezelfde taal, of toch niet?

Naast de culturele verschillen tussen Nederland en België, moeten we uiteraard ook stilstaan bij het belang van taal. Waar Nederland één duidelijke landstaal kent, is de situatie in het drietalige België complexer (Nederlands, Frans en Duits). Om te weten hoe organisaties idealiter omgaan met deze complexiteit, bouwen we verder op de Communication Accommodation Theory. In de kern suggereert deze theorie dat aanhoorders positiever staan tegenover sprekers wanneer de communicatie van deze sprekers overeenkomt met de communicatie van de aanhoorders. Het is dan ook geen verrassing dat studies in meertalige landen, zoals België, aantonen dat consumenten een betere ervaring hebben wanneer ze in hun moedertaal bediend worden dan wanneer dit niet het geval is (Van Vaerenbergh en Holmqvist, 2014). Wanneer een Nederlandse onderneming de Waalse markt wil veroveren, kan het dus maar beter Frans gebruiken.

Er bestaat een uitzondering op deze regel. Onderzoek van Holmqvist e.a. (2019) toont aan dat klanten soms liever niet in hun moedertaal (of hun sterkste taal) bediend willen worden. Wanneer klanten zelf een conversatie initiëren in hun 'tweede' taal, dan is het als organisatie verstandig om de conversatie in deze taal te blijven voeren. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, want al snel duikt de verleiding op om toch te switchen naar de klant zijn moedertaal.

Als een klant een conversatie initieert in een bepaalde taal, wil dit zeggen dat deze klant zich competent genoeg voelt om de interactie tot een goed einde te brengen. Wanneer je switcht naar de sterkere taal van de klant, geef je eigenlijk de boodschap dat deze klant zijn of haar tweede taal absoluut niet machtig is. De klant zal dan ook negatief reageren op deze switch. Een simpel complimentje kan deze negatieve reactie omzeilen: 'Wat geweldig dat je zo goed mijn taal spreekt, maar het is mijn job om jou te bedienen, dus zal ik wel jouw taal spreken.' Dus, als de Waalse klant een conversatie start in het Nederlands, zet de conversatie dan gerust verder in het Nederlands of geef een complimentje over de taalvaardigheid van de klant.

Helder. Maar wat als de Nederlandse organisatie de Vlaamse markt wil veroveren? Volstaat het dan om het 'Nederlands' Nederlands te gebruiken, of doet men er goed aan om 'Vlaams' Nederlands te gebruiken? Onderzoek toont aan dat wanneer klanten in dezelfde taal maar met accent bediend worden, ze de interactie over het algemeen iets minder positief evalueren (Rao Hill en Tombs, 2022). We hadden recent een boeiende conversatie met een aanbieder van een stemgebaseerde conversationele chatbot. Het bedrijf was in een lange en moeilijke onderhandeling met een Vlaamse klant. Toen de Vlaamse klant ontdekte dat de chatbot Vlaams Nederlands sprak, was de deal vrij snel beklonken.

Dezelfde taal spreken is dus niet zomaar dezelfde taal spreken. Bedrijven die het verschil willen maken, doen er dus goed

aan om te investeren in medewerkers of technologieën die dezelfde taal spreken als de klant.

Nederland-België: Toch niet zo makkelijk als het lijkt

Klanten in Nederland en België zijn op zoek naar vergelijkbare dingen. Ze willen kwalitatieve producten en diensten en willen op een goede manier behandeld worden. Maar, the devil is in the details. Organisaties die echt het verschil willen maken in beide landen letten dus maar beter op de culturele en taalverschillen. Vandaag is er een grote drang naar efficiëntie, waardoor het verleidelijk wordt om beide landen gelijkaardig te benaderen. Wanneer het aankomt op de klantbeleving is efficiëntie echter niet altijd effectief. Door hier en daar rekening te houden met de verschillen tussen beide landen (wat meer informatie geven, eenzelfde taal gebruiken) kan men makkelijker scoren in Nederland én België.

Literatuur

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.

Blut, M., Chowdhry, N., Mittal, V., & Brock, C. (2015). E-service quality: A meta-analytic review. *Journal of Retailing*, 91(4), 679-700.

CCV (2017, 13 juni). E-commerce België versus Nederland: Wat zijn de overeenkomsten en verschillen? Geraadpleegd op 3 maart 2023, van <https://www.ccv.eu/be-nl/2017/e-commerce-belgie-versus-nederland-wat-zijn-de-overeenkomsten-en-verschillen/>

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K.N., Keiningham, T.L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Second edition, SAGE Publications.

Hofstede Insights (2022). Country Comparison. Geraadpleegd op 2 maart 2023, van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,the-netherlands/>

Holmqvist, J., Van Vaerenbergh, Y., Lunardo, R., & Dahlén, M. (2019). The language backfire effect: How frontline employees decrease customer satisfaction through language use. *Journal of Retailing*, 95(2), 115-129.

John, D.L. (2019, June 13). Why every company needs a Chief Experience Officer. Harvard Business Review. Geraadpleegd op 6 maart 2023, van <https://hbr.org/2019/06/why-every-company-needs-a-chief-experience-officer>

Liu, B.S.C., Furrer, O., & Sudharshan, D. (2001). The relationships between culture and behavioral intentions toward services. *Journal of Service Research*, 4(2), 118-129.

Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169-186.

Qualtrics (2022). 2022 Global Consumer Trends: What your customers need you to know for the year ahead. Geraadpleegd op 28 februari 2023, van <https://www.qualtrics.com/ebooks-guides/2022-cx-trends/>

Rao Hill, S., & Tombs, A.G. (2022). When does service employee's accent matter? Examining the moderating effect of service type, service criticality and accent service congruence. *European Journal of Marketing*, 56(7), 1985-2013.

Van Rompaey, S. (2022, 30 mei). Achterstand in e-commerce kost België één miljard per jaar. RetailDetail. Geraadpleegd op 3 maart 2023, van <https://www.retaildetail.be/nl/news/algemeen/achterstand-in-e-commerce-kost-belgie-een-miljard-per-jaar/>

Van Vaerenbergh, Y., & Holmqvist, J. (2014). Examining the relationship between language divergence and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 67(8), 1601-1608.

Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.