

Positief verrast

Zo zorgt jouw team voor de ultieme klantervaring

Marieke van der Laan

*Voor mijn vader,
die een erg enthousiaste klant was.*

© 2017 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Redactie: Elibro Tekst & Redactie

Vormgeving en zetwerk: SBGO Grafisch ontwerp, Amsterdam

Vormgeving omslag: Michael de Kooter

Illustraties: Studio Love You Very Dutch

ISBN 9789492221674

NUR 801

Mail: welkom@futurouitgevers.nl

Mail auteur: mvd1@customer-delight.info

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.futurouitgevers.nl www.twitter.com/futurouitgevers www.facebook.com/futurouitgevers

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 8 |
| DEEL I ACHTERGRONDEN | 13 |
| Hoofdstuk 1: Wat is Customer Delight? | 15 |
| 1.1 Het hart heeft redenen die de ratio niet begrijpt | 16 |
| 1.2 Definities | 17 |
| Referentiebedrijf: Miele | 21 |
| Hoofdstuk 2: Customer Delight als verdienmodel | 23 |
| 2.1 Laat cijfers je overtuigen | 24 |
| 2.2 De vijf goede redenen | 25 |
| Referentiebedrijf: Lexus | 29 |
| Hoofdstuk 3: Customer Delight als reden van bestaan | 31 |
| 3.1 Drie soorten klanten | 32 |
| 3.2 De Customer Delight-strategie | 33 |
| 3.3 Customer Delight als onderdeel van de bedrijfscultuur | 34 |
| Referentiebedrijf: Zappos | 39 |
| Hoofdstuk 4: Wie spelen de hoofdrollen? | 41 |
| 4.1 Sterspelers op het voetbalveld: de frontliners | 42 |
| 4.2 Enthousiaste medewerkers zorgen voor enthousiaste klanten | 43 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.3 | De aanvoerders van het team: de leidinggevendens | 44 |
| 4.4 | De coach: de directie | 45 |
| 4.5 | En de rol van leveranciers? | 46 |
| 4.6 | Delight voor de maatschappij | 47 |
| | Referentiebedrijf: Okura Hotels | 49 |
| | Hoofdstuk 5: Voorwaarden voor succes | 51 |
| 5.1. | Check 1: Wie zijn we en wat is onze merkbelofte? | 52 |
| 5.2 | Check 2: Hoe zijn onze producten en diensten? | 55 |
| 5.3 | Check 3: Het Customer Delight budget | 56 |
| | Referentiebedrijf: Sentosa Leisure Island | 58 |
| | Hoofdstuk 6: Implementatieplan | 61 |
| 6.1 | Kernwaarden | 61 |
| 6.1 | Stap voor stap implementeren | 62 |
| | Deel II INSTRUMENTEN | 67 |
| | Instrument 1: Enthousiaste klanten creëren | 69 |
| 1.1 | Klantrelaties | 69 |
| 1.2 | Onweerstaanbare ervaringen | 72 |
| 1.3 | B2B-contexten | 76 |
| 1.4 | Interne samenwerking | 79 |
| | Referentiebedrijf: Rijksdienst voor het Wegverkeer | 83 |
| | Instrument 2: Negatieve klanten transformeren | 85 |
| 2.1 | Waarom supergoede klachtenafhandelingen? | 85 |
| 2.2 | Luisteren naar je klant: Voice of Customer | 88 |
| 2.3 | Communicatieve vaardigheden | 96 |
| 2.4 | Compensatie | 97 |
| 2.5 | Afscheid nemen | 98 |
| 2.6 | Moeilijkheden en tips | 98 |
| | Referentiebedrijf: Changi Airport Singapore | 100 |

| | |
|--|-----|
| Instrument 3: Customer Delight met sociale media | 103 |
| 3.1 Wat zijn sociale media eigenlijk precies? | 103 |
| 3.2 Het belang van sociale media | 104 |
| 3.3 De sociale mediastrategie | 106 |
| 3.4 Hoe begin je? | 110 |
| 3.5 Hoe creëer je Customer Delight met digitale contacten? | 113 |
| 3.6 Moeilijkheden en tips | 117 |
| Referentiebedrijf: Carglass | 119 |
| | |
| Instrument 4: Meten en sturen | 121 |
| 4.1 Rekenen met de levenslange klantwaarde | 121 |
| 4.2 De beroemde Net Promotor Score | 123 |
| 4.3 Relevante meeteenheden om vooruitgang te meten | 126 |
| 4.4 Moeilijkheden en tips | 128 |
| Referentiebedrijf: Koninklijke Vopak | 130 |
| | |
| Instrument 5: De kick-off | 133 |
| 5.1 Doel van de kick-off | 133 |
| 5.2 Change story ontwikkelen | 135 |
| 5.3 Het evenement is een feestje | 137 |
| 5.4 Moeilijkheden en tips | 138 |
| Referentiebedrijf: &samhoud consultancy | 140 |
| | |
| Instrument 6: De Customer Delight-commissie | 143 |
| 6.1 Wat is een Customer Delight-commissie? | 143 |
| 6.2 Wie nodig je uit? | 144 |
| 6.3 Jouw rol in de commissie | 145 |
| 6.4 De eerste bijeenkomst | 145 |
| 6.5 Volgende sessies | 147 |
| 6.6 Moeilijkheden en tips | 148 |
| Referentiebedrijf: Bangkok Dental Hospital | 151 |

| | |
|---|-----|
| Instrument 7: De klantreiskaart ontwerpen | 153 |
| 7.1 Het belang van een klantreiskaart | 154 |
| 7.2 Hoe kun je de klantreis in kaart brengen? | 155 |
| 7.3 De B2B-klantreiskaart | 156 |
| 7.4 De klantreis slim inzetten | 157 |
| 7.5 Moeilijkheden en tips | 159 |
| Referentiebedrijf: Piramal Healthcare Pharma Solutions | 161 |
| | |
| Instrument 8: Haal het beste in je team naar boven | 163 |
| 8.1 Wie zijn de sterren in je team? | 163 |
| 8.2 Belangrijke Customer Delight-vaardigheden en -houdingen | 164 |
| 8.3 Jouw rol | 165 |
| 8.4 Gedrag | 166 |
| 8.5 Feedback | 167 |
| 8.6 Autonomie | 171 |
| 8.7 Inspiratie | 175 |
| 8.8 ERkenning | 177 |
| Referentiebedrijf: transcocosmos | 184 |
| | |
| Nawoord | 185 |
| Dankwoord | 189 |
| Bronnen | 191 |

Voorwoord

Iedereen is klant, jij ook. Waarschijnlijk verricht je zo'n honderd transacties per maand. Je bent dus zelfs een zeer ervaren klant. Dan weet je ook wat Customer Delight is. Heb je je weleens positief verrast gevoeld tijdens een aankoop? Niet alleen door het mooie product, maar omdat de interacties zo fijn waren of omdat de ervaring heel erg plezierig was? Dat is *delight*.

'Customer Delight is
het enthousiasme dat
een klant voelt voor een
organisatie.'

Een Customer Delight-strategie streeft ernaar om bij ieder klantcontact systematisch Customer Delight te leveren. Op deze manier kan een organisatie zich onderscheiden van de concurrentie.

Customer Delight is geen nieuw concept. De melkboer kwam vroeger regelmatig aan huis en wist wat zijn klanten nodig hadden. De kruidenier kende zijn klanten bij naam en de garagehouder die tractoren repareerde, kende de geschiedenis van alle machines bij de boer. Deze ondernemers waren oprecht geïnteresseerd in hun klanten. Zij gaven persoonlijke adviezen en oplossingen voor specifieke situaties en problemen. Met het groeien van schaalgrootte van verkooppunten (supermarkten, winkelcentra, internet) zijn veel van deze persoonlijke contacten verdwenen.

Nu is Customer Delight (wederom) dé strategie voor zakelijk succes en groei.

Want:

1. In het internettijdperk is er een overweldigend aanbod ontstaan van producten en diensten. Informatie over prijs, producten en diensten is makkelijk vindbaar. Klanten kunnen snel vergelijken en verwachten zowel redelijke prijzen als uitstekende service en prettige behandeling bij hun aankopen.
2. Klanten delen hun meningen en ervaringen door middel van klantenreviews op websites en op sociale media. Daarmee hebben ze een enorm bereik. Deze reviews spelen een steeds belangrijker rol in aankoopbeslissingen.
3. Verder worden steeds meer producten op sociale media ‘gepusht’ in plaats van dat klanten zelf actief op zoek gaan naar alternatieven en websites en corporate communicatie gaan lezen.
4. Organisaties richten hun aandacht vaak op kostenverlagingen om een positief financieel resultaat veilig te stellen. Kostenverlagingen, marketingcampagnes, prijsbeleid en bijvoorbeeld productinnovaties kunnen op korte termijn een positief effect hebben. Echter, deze effecten zullen van beperkte duur zijn als de acties niet leiden tot Customer Delight en daarmee tot onder andere loyaliteit.

Je moet je onderscheiden door goede producten en diensten te leveren en tegelijkertijd onweerstaanbare klantervaringen te leveren en prettige relaties op te bouwen met je klanten. Je kunt ervoor kiezen de beste te zijn en tegelijkertijd de kosten laag te houden. Daar heb je een Customer Delight-strategie voor nodig. In dit boek leg ik je uit wat zo’n strategie inhoudt en hoe je haar kunt invoeren.

Leren van interessante referentiebedrijven en Jan Carlzon

Om mijn uitleg te illustreren heb ik dertien referentiebedrijven over de hele wereld geïnterviewd. Deze gelden als zeer succesvolle organisaties in hun specifieke branche, in het bijzonder als het gaat om Customer Delight. Ze werden genoemd in artikelen en boeken over Customer Delight, ze wonnen prijzen, maakten veel winst en boekten uitzonderlijke resultaten op het gebied van motivatie van medewerkers. Ik heb zowel bedrijven benaderd die in een zakelijke context opereren (Business to Business: B2B) als bedrijven die direct aan eindgebruikers leveren (Business to Consumer: B2C). Bovendien heb ik een publieke dienstverlener (de Rijksdienst voor het Wegver-

keer: RDW) gesproken, om zo een groot aantal verschillende voorbeelden te kunnen geven. Misschien ben je er al van bewust dat het leren van referentiebedrijven buiten je eigen bedrijfstak het waardevolst is. Ik hoop dan ook dat je je voordeel kunt doen met hun expertise en ervaring.

Een bijzondere positie wordt ingenomen door Jan Carlzon. Hij was midden jaren tachtig als CEO van Scandinavian Airline System (SAS) verantwoordelijk voor het klantgericht maken van dit bedrijf. Dit nieuwe beleid maakte dat SAS in 1984 verkozen werd tot beste luchtvaartmaatschappij en jarenlang waren ze heel winstgevend. Carlzon beweerde dat SAS vijftig miljoen keer per jaar, gedurende vijftien seconden, steeds opnieuw gecreëerd werd. Deze vijftig miljoen *moments of truth* (momenten van waarheid) zijn cruciale momenten die uiteindelijk bepalen of SAS een succesvol bedrijf wordt ... of niet. Op elk van deze momenten moeten medewerkers klanten bewijzen dat SAS, in dit geval, het beste alternatief is.

In een lang interview heeft Carlzon me zijn visie en ideeën rondom leiderschap toegelicht. In dit boek refereer ik regelmatig naar dit interview en zijn boek *Moments of truth, new strategies for today's customer driven economy*.

Voor wie is dit boek?

Onlangs gaf ik een presentatie over het onderwerp van dit boek en iemand uit het publiek vroeg: 'Zijn er bedrijfstakken waar het geen zin heeft om een Customer Delight-strategie in te voeren?' Het antwoord op deze vraag luidt: 'Ja.' Er is inderdaad een domein waarin het absoluut af te raden is om klantgericht te worden: kunst. Gelukkig heeft Vincent van Gogh zich niets van de markt en critici aangetrokken, maar volgde hij zijn eigen ideeën. Alle andere ondernemingen, zowel in de zakelijke als in de publieke sector, kunnen betere resultaten behalen door klantgericht te gaan werken en door klanten steeds opnieuw positief te verrassen.

Dus, als je een kunstenaar bent, geef dit boek dan aan een bevriende ondernemer en ga verder op je eigen pad. Ben je geen artiest, lees dit boek dan door en houd het daarna binnen handbereik, zodat je er later nog iets in kunt opzoeken.

Ik heb dit boek geschreven voor leidinggevendenden van het mkb en managers van medewerkers met klantcontact, die de ambitie hebben om blijvende winst en groei te realiseren. Er bestaan veel boeken over de Customer Delight-strategie die geschreven zijn voor topmanagement. Het is echter een feit dat het

succes van de Customer Delight-strategie in de handen van medewerkers met klantcontact ligt. Het is dit personeel dat de klanten positief kan verrassen.

Opbouw

Dit boek gidst je door het proces van de invoering van een Customer Delight-strategie waarmee de staf met klantcontact een werkelijk verschil kan maken bij de klanten. Ik begeleid je met dit proces in twee stappen.

Het boek begint met deel I Achtergronden. Dit deel geeft je de kennis van wat je vooraf moet weten over de winstgevende strategie. Hoofdstuk 1 definieert alle belangrijke termen. Hoofdstuk 2 geeft veel goede redenen om een Customer Delight-strategie te starten. Hoofdstuk 3 legt uit hoe belangrijk bedrijfscultuur is bij implementatie. Hoofdstuk 4 bespreekt welke mensen een sleutelfunctie hebben in de Customer Delight-strategie. Ten slotte behandelt hoofdstuk 5 de basisvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen alvorens de strategie succesvol te kunnen invoeren. Ten slotte leg ik de chronologische volgorde van de implementatie uit in hoofdstuk 6. Dit hoofdstuk vormt de schakel van deel I naar deel II. Als je op dat punt overtuigd bent dat Customer Delight jouw onderneming vooruit kan helpen, ga je door naar deel II.

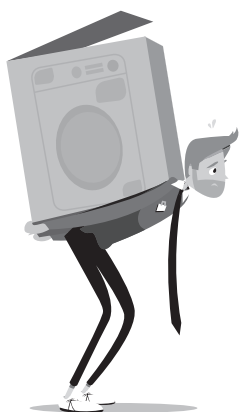
Deel II bestaat uit instrumenten. Het eerste instrument is de Customer Delight-cirkel voor medewerkers met klantcontact. Jij als leidinggevende moet dit hulpmiddel begrijpen en kennen. Vervolgens geeft het tweede instrument aan hoe je negatieve klanten kunt neutraliseren met de klachten-driehoek. Hier legt Vivek Jaiswal van Customer Guru uit hoe je een klantenfeedbacksysteem op kunt zetten. Verder leer je hoe klachten zodanig af te handelen dat de negatieve effecten verdwijnen en misschien zelfs tot delight kunnen leiden. De volgende zes instrumenten kun je gebruiken voor het succesvol implementeren van de strategie. Ieder instrument geeft uitleg, input voor voorbereiding, mogelijke moeilijkheden en mogelijke oplossingen, tips en trucs.

Aan het einde van veel hoofdstukken in dit boek vind je beschrijvingen van interessante inzichten van de referentiebedrijven.

Het laatste onderdeel van een succesvolle invoering is het werkboek voor medewerkers met klantcontact: *Jij maakt het verschil*. Dit werkboek legt het

concept en de waarde van Customer Delight uit voor de klant, het bedrijf en de medewerker zelf. Het geeft inspiratie door middel van interviews met vier Customer Delight-talenten. Ten slotte moedigt het de lezers aan om zelf delightacties te definiëren voor hun eigen klanten. Ik zal meerdere keren verwijzen naar het werkboek wanneer dit je bruikbare input kan geven. Als je het werkboek wilt bestellen, ga dan naar: www.customer-delight.info.

Door het boek heen ontmoet je de volgende medewerkers die erg hun best doen om de Customer Delight-strategie te implementeren:



Kees
Trainee



Willemijn
Sales



Dick
Monteur

Daniël
Klantenservice



Mevrouw Jimenez
Klant



Meneer Jimenez
Klant



Meneer Kiestra
Baas



Ariane
Manager

Een laatste opmerking: in het boek gebruik ik altijd 'hij' als het om een anoniem persoon gaat. Je kunt dit ook lezen als 'hij/zij'. Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat de helft van medewerkers en klanten in de wereld vrouw is.

Als je vragen of opmerkingen hebt, stuur dan vooral een boodschap naar mvd1@customer-delight.info. Je kunt me ook volgen via Twitter op [@mariekeCdelight](https://twitter.com/mariekeCdelight).

Bedankt voor het lezen van mijn boek. Ik heb het voor jou geschreven.
Succes en veel plezier!

Marieke van der Laan, september 2017

DEEL I

ACHTERGRONDEN

o o o

'Tevreden klanten zijn
slecht nieuws.'
Marieke van der Laan

o o o

Hoofdstuk I

Wat is Customer Delight?

Als je aan dit boek begint heb je waarschijnlijk een klok horen luiden over het interessante concept van Customer Delight, en weet je niet precies waar de klepel hangt. Om te beginnen is het dan belangrijk om het verschil tussen luiden, slaan, beieren en klepelen te begrijpen. En wat doet een klank eigenlijk precies?

Om het concept Customer Delight duidelijk op je netvlies te krijgen begin ik dit hoofdstuk met definities van belangrijke begrippen en noties die daarmee verbonden zijn. Verder gaan we het hebben over de verrassende rol van emoties in een aankoopbeslissing.

'We lopen nog steeds voor op schema.' Met een tevreden glimlach op zijn gezicht parkeert Patrick zijn glimmend rode bus voor het huis van zijn klant. Patrick is technicus bij Miele en hij neemt me een dag mee op zijn ronde langs klanten die technische assistentie nodig hebben. Het is 14:27 uur en hij gaat een stoomoven repareren voor mevrouw Hendriks.

Gekleed in een schoon en gestreken uniform stelt Patrick zich voor en vraagt: 'Heeft u er bezwaar tegen als ik mijn koffer op tafel leg?' Hij stelt wat vragen over het probleem en legt dan uit wat twee mogelijke oorzaken zouden kunnen zijn. Terwijl hij wacht tot het water in de stoomoven warm wordt, vraagt hij mevrouw Hendriks hoe ze haar oven gebruikt. Het blijkt dat zij de kookdemonstratie in het Miele Experience Center heeft bijgewoond. Ze gebruikt de oven dagelijks, voor aardappelen, groenten en kipgerechten. 'Persoonlijk maak ik ook visgerechten. Met zout en peper en citroensap, in niet meer dan drie minuten,' vertelt Patrick.

Tijdens een korte afwezigheid van mevrouw Hendriks merkt Patrick op dat de klok van de conventionele oven nog op zomertijd staat. 'Ik heb uw klok op wintertijd gezet, mevrouw Hendriks. Weet u hoe u dat zelf kan doen?' waarschuwt hij als ze weer terugkomt.