

Inleiding

Het was rond kerst 2010 toen we met vrienden ons jaarlijks kerstdiner thuis hadden. We zaten bij de open haard, hapjes en een glas champagne op tafel. Met zijn vijftien waren we goed in gesprek, toen plotseling de antieke spiegel van twee meter hoog die op de schouw stond, zomaar vanuit het niets, midden in het gezelschap viel. De bevestiging was losgekomen. Gelukkig viel de spiegel op een kroonluchter, waardoor de val met enkele seconden werd vertraagd en we met zijn allen snel weg konden komen van de plek. Het scheelde seconden en centimeters. Gelukkig waren er geen gewonden, maar de spiegel en lamp lagen aan gruzelementen. Nadat we waren bijgekomen van de schrik, hebben we toch nog genoten van ons kerstdiner. We waren er zeker van: dit was ons eigen risico en de verzekeraar zou nooit betalen. Nu komt de link met het onderwerp van dit boek. Na het bekijken van de polisvoorwaarden van de inboedelverzekering twijfelden wij er sterk aan of deze schade was gedekt, mede gezien het feit dat we in het verleden niet zulke goede ervaringen met verzekeraars hebben gehad. Na een tijdje hebben wij toch de stoute schoenen aangetrokken en contact opgenomen met de assurantietussenpersoon. Eigenlijk verwachtten wij niet dat er enige uitkering zou plaatsvinden. Tot onze grote verrassing deed hij niet moeilijk. De schade werd volledig vergoed en binnen twee weken hadden we het bedrag op onze rekening staan. Wij hebben ons hier weken over verbaasd, en eigenlijk nog steeds. Met plezier betalen wij tegenwoordig onze jaarlijkse verzekeringspremie.

Zo hebben wij ook een slager, een groenteboer en een wijnverkoper waar we met plezier komen, waar we een grote omweg voor maken om er te komen. Een groot deel van onze relevante aankopen doen we bij deze bedrijven omdat we het ze gunnen. Ze zijn ons door anderen aanbevolen en wij hebben hen weer bij vele anderen aanbevolen. Hoe komt dit? Een beetje 'on-Nederlandse service', positieve memorabele ervaringen, echte 'wow-ervaringen' als klant, ons herkennen als klant en ons het gevoel geven dat we belangrijk zijn. En hoe zit het bij u? Als u

terugkijkt, hoe komt u aan uw loodgieter, aannemer, makelaar, wijnleverancier en uw favoriete restaurant? Waarschijnlijk via aanbevelingen van vrienden, bekenden en collega's. En hebt u geweldige ervaringen als klant gehad?

- Wat was de laatste keer dat u echt enthousiast over een organisatie was?
- Wat gebeurde er toen, wat was de aanleiding?
- En wat gebeurde er toen met u?
- Wat hebt u daarna gedaan richting vrienden en collega's?

Of zijn er bedrijven, organisaties waar u een echt warme relatie mee hebt?

- Wat zijn uw favoriete organisaties die u als klant, cliënt of patiënt een warm hart toedraagt en waar u graag zaken mee doet? Waar u een omweg voor maakt, die u graag belt?
- Hoe stelt u zich naar deze organisaties op?
- Hoe vaak hebt u uw favoriete organisaties al aanbevolen en hoeveel nieuwe klanten hebt u ze al bezorgd?

Niet alleen MKB'ers kunnen voor enthousiaste klanten zorgen. Ook grote bedrijven, zorginstellingen en overheidsorganisaties kunnen dit realiseren en hebben er baat bij. Uit onderzoek blijkt de kans dat een enthousiaste klant klant blijft drie- tot vijfmaal groter is in vergelijking met een 'gewoon' tevreden klant (zie hoofdstuk 1). In veel sectoren worden meer nieuwe klanten geworven als gevolg van aanbevelingen van anderen dan door reclamecampagnes. En dan te bedenken dat 80-90% van alle aanbevelingen door de enthousiaste klanten wordt gedaan. Dit alles leidt ertoe dat organisaties met veel enthousiaste klanten een hoge mate van Customer Delight, veel ambassadeurs en hierdoor nieuwe klanten hebben. Dat leidt op zijn beurt weer tot een aanzienlijke omzetgroei.

Dit boek gaat over kwaliteit en marketing, en dan vooral over de twee laatste R'en van het marketingmodel Ruil, Relatie en Reputatie. Het gaat er niet over hoe van ontevreden klanten weer tevreden klanten te maken, daarover zijn al veel andere boeken geschreven. Het gaat over hoe van (on)tevreden klanten zeer tevreden en enthousiaste klanten te maken. Dit boek, met veel praktijkvoorbeelden, is geschikt voor ambitieuze organisaties die geen genoegen nemen met een gemiddelde klanttevredenheid van bijvoorbeeld een 7,5 of 80% tevreden klanten. Het is geschreven voor organisaties die de basics voor hun klanten op orde hebben en de ambitie hebben om een excellente organisatie te worden. Nederland was lang het land van de 'zesjescultuur' en 'doe maar normaal dan doe je al gek genoeg'. De markt laat zien dat dit voorbij is en excellentie, 'on-Nederlandse service', enthousiaste klanten en Customer Delight de standaard worden.

In deel I staat het concept van Customer Delight centraal. Hierin worden het belang ervan en de zoektocht naar 'hoofdoorzaken' van enthousiaste klanten beschreven. In deel II komt de strategische context aan de orde. Hierin worden Customer Delight als strategie en de twee basisstrategieën om dit te realiseren, beschreven: enthousiasme door het overtreffen/overstijgen van de verwachtingen van klanten en door warmte en egostreling.

Deel III ten slotte beschrijft de consequenties voor de organisatie, in termen van het zorgen voor enthousiaste en echt klantgerichte medewerkers en het gaan werken vanuit de reis van de klant. In het laatste hoofdstuk komen, last but not least, de stem van de klant, het sturen op klanttevredenheid en promoters en omzetgroei aan bod. De figuur op de volgende bladzijde bevat een schematische weergave van de structuur van het boek.

Voor degene met veel tijd kan ik elk hoofdstuk en elke paragraaf aanbevelen. Voor de lezer met minder tijd heb ik bij elke inleiding de belangrijkste conclusies van het hoofdstuk opgenomen. Daarnaast zijn in dit boek veel figuren opgenomen voor de scannende en/of grafisch ingestelde lezer. Hebt u opmerkingen, vragen, complimenten of klachten, hebt u aanvullende ervaringen zowel als organisatie of als klant, laat het mij weten (jprthomassen@gmail.com of thomassen@tmc.tno.nl). Bent u minder tevreden, dan hoor ik het graag. Bent u tevreden of zelfs enthousiast over dit boek, deel dit met anderen.

P.S. Als u figuren uit dit boek wilt gebruiken, stuur me een e-mail en ik stuur ze u digitaal toe. Verder staan op YouTube filmpjes met presentaties over dit onderwerp.



De kracht van enthousiaste klanten

1.1 Inleiding en belangrijkste conclusies

In dit eerste hoofdstuk staan Customer Delight, enthousiaste klanten en het belang ervan voor organisaties centraal. Het grote verschil tussen de effecten van ‘gewoon’ tevreden klanten en die van enthousiaste klanten komt aan de orde. Na een korte toelichting van wat Customer Delight is, worden de effecten voor de organisatie beschreven: baten in termen van vaste klanten, klanten als ambassadeurs en overige effecten, niet alleen in de traditionele wereld maar ook in die van de social media. Doel van dit hoofdstuk is u aan de hand van onderzoeksresultaten te laten zien dat organisaties die willen groeien eigenlijk niet kunnen zonder een groot aandeel enthousiaste klanten.

De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk zijn:

- 1 Voor veel organisaties is het streven naar ‘gewoon’ tevreden klanten onvoldoende om werkelijk succesvol te zijn, het gaat om het realiseren van enthousiaste klanten (ofwel Customer Delight).
- 2 De definitie van Customer Delight is: een positief emotionele en rationele staat van de klant die leidt tot enthousiasme over de organisatie. Klanten uiten dit in de vorm van positieve emoties, een zeer hoge mate van tevredenheid (zeer tevreden/uiteerst tevreden) en een sterke intentie om de relatie voort te zetten, te versterken en de organisatie bij anderen aan te bevelen.
- 3 Customer Delight heeft een emotionele en/of rationele component. Vooral de emotionele component heeft een groot effect op het gedrag van klanten. Daarom zouden organisaties niet alleen op de ratio maar zeer zeker ook op de emoties van klanten moeten sturen.
- 4 Enthousiaste klanten vertonen een aanzienlijk positiever gedrag naar een organisatie dan ‘gewoon’ tevreden klanten, dit in termen van vaste klant blijven, aanbevelen en samenwerking.

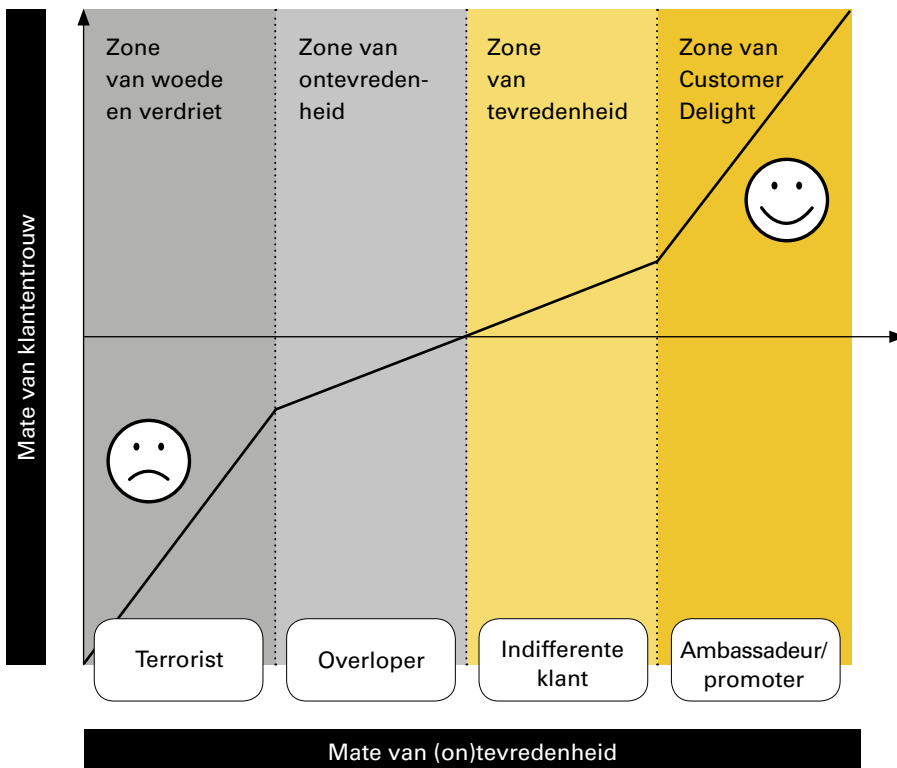
- 5 Ook, misschien wel vooral, in de wereld van het internet en social media treden deze effecten op.
- 6 De Net Promoter Score (NPS) vormt een belangrijke stuurvariabele voor organisaties. Veel onderzoek heeft de sterk positieve relatie tussen deze NPS en omzetgroei aangetoond.

1.2 Een tevreden klant is nog geen trouwe klant

Kijkt u naar het klantenbestand van uw organisatie, dan kunt u vier groepen klanten met een verschillende mate van tevredenheid en bijbehorende emoties onderscheiden. In **figuur 1.1** zijn ze weergegeven in vier zones¹ met een oplopende mate van tevredenheid. In de zone van 'woede en verdriet' hebben klanten een negatieve loyaliteit. Ze zijn zowel met het hoofd als met het hart gekrenkt en hebben

Figuur 1.1

Vier zones van (on)tevredenheid



extreem negatieve emoties in termen van boosheid, woede, verdriet en wraakzucht naar de organisatie. Deze klanten zijn ware terroristen die niet willen betalen, geen herhaalaankopen doen en de organisatie zo veel mogelijk willen beschadigen door actief hun gram te halen op het internet en in hun vriendenkring. In de zone van 'ontevredenheid' is er meer sprake van een negatieve rationele relatie, klanten zijn vooral ontevreden met het hoofd zonder dat er sprake is van echt negatieve emoties. Ze zijn potentiële overlopers maar doen niet heel veel moeite om iedereen te vertellen hoe ontevreden ze zijn. In de zone van 'tevredenheid' wordt aan de verwachtingen van klanten voldaan, maar dat is het dan ook. Dit is een rationele relatie waarbij klanten indifferent zijn naar de leverancier. Komt er een aantrekkelijk aanbod van een concurrent, dan verbreken ze net zo gemakkelijk de relatie. In de zone van 'Customer Delight' zijn klanten zeer tot uiterst tevreden over de relatie en hebben zij mogelijk een intensieve, positief emotionele relatie met de organisatie. Ze zijn ware ambassadeurs en promoters voor de organisatie.

Hierbij is de relatie niet lineair, zowel terroristen als ambassadeurs/promoters vertonen een duidelijk extremer gedrag dan (on)tevreden klanten. Dat komt doordat hierbij sprake is van emoties.

Zoals al eerder gesteld, gaat dit boek uitsluitend over de ambassadeurs/promoters. Het gaat niet over de klanten die 'wel tevreden' zijn en een 7 tot een kleine 8 geven. De organisaties in dit boek streven niet naar een 7 of 7,5; voor hen is alleen een enthousiaste klant voldoende. Dit gaat tegen de algemeen geldende norm in. Nog te veel organisaties hebben de ambitie dat 'de gemiddelde klant' tevreden moet zijn en hierbij is een 7 tot een 7,5 goed genoeg. Hoe men aan dit soort normen komt, is mij een raadsel. Het zijn intern vastgestelde doelstellingen die niets zeggen over klanten. Erger nog, een tijdje geleden had ik een discussie met een projectteam bij een zorginstelling, in dit team waren er deelnemers die vonden dat een gemiddelde patiënttevredenheid van 6- goed genoeg was. Dit vanuit de gedachte dat ze vroeger met een 6- ook overgingen op school. Maar voor de klant is een 6-, een 6, een 7 of zelfs een 7,5 als tevredenheidscijfer niet voldoende om klant te blijven. In 1986² deed kwaliteitsgoeroe W. Edwards Deming al de volgende uitspraak:



'It will not suffice to have customers that are merely satisfied.'

Het zou goed zijn als de definitie van kwaliteit, 'het voldoen aan de verwachtingen van de klant', vervangen zou worden door 'het overtreffen van de verwachtingen van de klant'. Veel onderzoek is gedaan waaruit blijkt dat een 'gewoon' tevreden klant nog geen trouwe klant is, het is meer een indifferente klant die bij een goed aanbod van een andere leverancier overstapt. Uit onderzoek³ blijkt dat 65%-85% van de klanten die een relatie hebben beëindigd, hebben aangegeven tevreden tot zeer tevreden klanten te zijn. Dit zal voornamelijk voor echt concurrerende markten gelden waar klanten gemakkelijk kunnen switchen. Hierbij is de kans dat tevreden klanten vertrekken aanzienlijk groter dan dat zeer

tevreden klanten dat doen. Zoals Fred Lee,⁴ de auteur van het boek *If Disney ran your hospital*, het zo mooi noemt: de klanten die een klanttevredenheid van 3 tot 4 op een schaal van 5 geven zijn ‘klatergoud’, het lijkt mooi maar dat is het niet.

Kader 1.1

Roche Diagnostics

Uit onderzoek van Roche Diagnostics⁵ bleek dat de kans dat gewoon tevreden klanten opnieuw zaken doen of Roche aanbevelen veel geringer is in vergelijking met zeer tevreden klanten. In vijf jaar tijd steeg het percentage zeer tevreden klanten van minder dan 40 naar meer dan 60. De winstindex steeg in deze periode van 10 naar 45.

1.3 Enthousiaste klanten en Customer Delight

Woordenboeken geven synoniemen voor ‘Delight’ als: genot, genoegen, iets wat groot plezier oplevert, enthousiasme, verrukking, verheugen, geluk en behagen scheppen. Dit is exact de beleving die klanten ervaren bij Customer Delight. (Voor de definitie van Customer Delight, zie kader 1.2)

Kader 1.2

Definitie Customer Delight

Customer Delight is een positief emotionele en rationele staat van de klant die leidt tot enthousiasme over de organisatie. Klanten uiten dit in de vorm van positieve emoties, een zeer hoge mate van tevredenheid (zeer tevreden/uiterst tevreden) en een sterke intentie om de relatie voort te zetten, te versterken en de organisatie bij anderen aan te bevelen.

Uit de definitie blijkt dat Customer Delight zowel een emotionele (het hart) als een rationele component (het hoofd) kan bevatten.⁶ Klanten hebben positieve emoties, ze zijn enthousiast en uiten dit door emotionele reacties en in termen van zeer tot uiterst tevreden zijn. Customer Delight is dan ook geen uniform gegeven. Er kan sprake zijn van een overwegend emotionele of een overwegend rationele reactie (zie **figuur 1.2**).

- Emotioneel enthousiasme, klanten zijn overwegend enthousiast vanwege hun positieve emoties.
- Rationeel enthousiasme, klanten zijn overwegend enthousiast vanwege een rationele vergelijking van ervaringen met verwachtingen.

Een overwegend rationele reactie van een klant kan door één telefoontje, één gebeurtenis plotseling een hoog emotioneel gehalte krijgen. Stel, een klant moet bij de garage wachten totdat de onderhoudsbeurt van zijn auto is gerealiseerd. Het duurt niet twee maar slechts anderhalf uur, de verwachtingen zijn overtroffen, wellicht is de klant zeer tevreden.

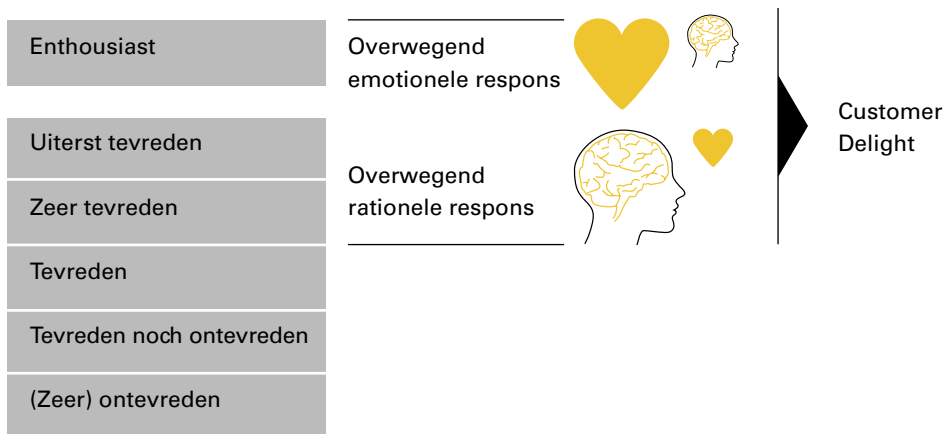
Maar stel nu dat de klant in dezelfde situatie een telefoontje van het thuisfront krijgt dat er een ongeluk is gebeurd en dat hij dringend naar huis moet. De klant staat plotseling onder grote tijdsdruk. Als het garagebedrijf dan laat zien dat het zijn uiterste best doet om de tijd te verkorten, zou de klant wel eens met meer positieve emoties en een nog hogere tevredenheid kunnen reageren. In plaats van een 8 geeft hij dan mogelijk een 9 of een 10.

Je zou misschien wel kunnen stellen dat hoe emotioneler de positieve reactie van een klant is, hoe groter de impact is. Klanten met een emotionele respons reageren aanzienlijk positiever als het echt goed gaat.

Er zijn gebeurtenissen die van zichzelf een hoog emotioneel en memorabel niveau bij de klant hebben. Voorbeelden hiervan zijn: je strandt met je auto ergens in het buitenland, de geboorte van een kind, een noodsituatie, een ongelukje, een ingrijpende operatie of de koop van een huis. Als klanten bij dergelijke gebeurtenissen met een 'autonoom' hoog emotioneel niveau geweldig goed of slecht behandeld worden, heeft dat een versterkend effect op de emoties. Klanten kunnen dan qua tevredenheid een 10 maar ook een 1 geven. Andere gebeurtenissen hebben in beginsel een veel lager emotioneel niveau, bijvoorbeeld tanken en een bezoek aan de supermarkt. Echter, zo'n gebeurtenis met een laag emotioneel niveau kan er plotsklaps een van een hoog niveau worden, afhankelijk van de wijze waarop een organisatie en vooral medewerkers van die organisatie met de klant omgaan.

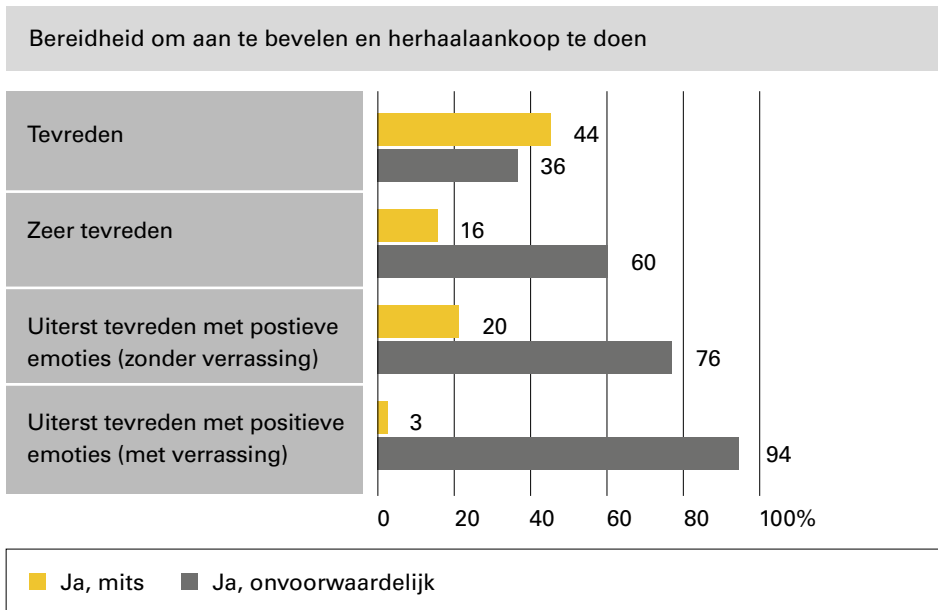
Figuur 1.2

Customer Delight, emotie en ratio



Figuur 1.3

Effecten van verschillende vormen van Customer Delight



Kortom, door de wijze waarop organisaties tijdens gebeurtenissen met klanten omgaan, worden deze emoties (enorm) versterkt en kunnen tot woede en verdriet, maar ook tot Customer Delight leiden. Een onderzoek⁷ waarbij gebruik is gemaakt van de blogs van 400 personen ondersteunt dit beeld (zie **figuur 1.3**). Van de personen die tevreden zijn, geeft 36% aan onvoorwaardelijk het bedrijf aan te bevelen en tot een herhaalaankoop over te gaan. Bij zeer tevreden klanten ligt dit op 60% en bij emotioneel enthousiaste klanten op 76-94%, afhankelijk of er een verrassingseffect aan verbonden is.

Enthousiaste klanten met een emotionele band met de organisatie hebben de neiging meer te investeren in de relatie en hebben meer positieve koopintenties voor de toekomst dan de meer rationele 'zeer tevreden' klanten.⁸

Customer Delight en emoties

Emoties zorgen ervoor dat klanten een exponentieel positiever gedrag vertonen dan 'gewoon' tevreden klanten (zie **figuur 1.1**). Customer Delight heeft vaak een positieve emotionele staat van bijvoorbeeld plezier, vreugde, verbazing en verrassing.⁹ Hierbij geldt dat hoe groter het onverwachte en de positieve verrassing zijn, hoe groter het enthousiasme is.¹⁰ In veel organisaties worden emoties van klanten

onderbelicht. Vaak neemt men aan dat klanten uitsluitend handelen op basis van hun ratio. Niets is minder waar. Uit onderzoek blijkt dat emoties een veel grotere invloed hebben op het gedrag dan rationele afwegingen. Emoties, niet de ratio, bepalen het gedrag van klanten.¹¹ Zo blijken aan de belangrijkste vijf redenen voor klanten in de VS om hun relatie met bedrijven in de financiële, televisie en telecommunicatiesectoren op te zeggen, de volgende emoties ten grondslag te liggen:¹²

- Informatie herhaaldelijk moeten geven – emotie: frustratie.
- Je gevangen voelen in digitale zelfservice en keuzemenu's – emotie: machteloosheid.
- Te lang moeten wachten – emotie: boosheid omdat respect voor de tijd van de klant ontbreekt.
- Interactie met medewerkers die geen beeld hebben van de historie van de klant (voorgaande klantcontacten) en de waarde van de klant – emotie: boosheid omdat respect voor hun tijd ontbreekt.
- Niet gemakkelijk kunnen switchen tussen verschillende communicatiekanalen – emotie: frustratie.

Klanten zoeken onbewust datgene op wat hen een goed gevoel geeft.¹³ Emoties spelen bij de koopbeslissingen van klanten de hoofdrol. Maar liefst 75% van alle koopbeslissingen heeft een emotionele component.¹⁴ Het rationele deel van de hersenen kan wel redeneren maar heeft de emotie (het gevoel) nodig om de doorslag te geven. De emotie bepaalt de uiteindelijke keuze.¹⁵ Soms wordt het gedrag van klanten weliswaar voorafgegaan door een bewuste gedachte aan dit gedrag, maar het onderbewustzijn is het startpunt van alles wat klanten doen, denken en beslissen.¹⁶

Customer Delight en de ratio

Tevredenheid is de resultante van de ervaringen en verwachtingen van de klant. Zijn de ervaringen gelijk aan zijn verwachtingen dan is hij 'gewoon' tevreden, zijn ze slechter dan is hij ontevreden, zijn ze (veel) beter dan is hij zeer tevreden. Klanten kunnen rationeel reageren op een situatie. Zijn klanten zeer tevreden dan zullen ze dit uitdrukken met een rapportcijfer 8. Klanten die een 9 of een 10 geven zullen naast de rationele beoordeling vaak emoties van plezier en verrassing hebben.

Customer Delight kan betrekking hebben op één specifieke memorabele ervaring. Maar het kan ook betrekking hebben op een relatie met een organisatie. In dat geval is de intense band tussen de organisatie en de klant ontstaan als gevolg van een aantal memorabele ervaringen in de loop van de tijd. Het betekent in dit geval niet dat in elk contact weer de verwachtingen worden overtroffen. Het is echter elke keer weer een plezier om klant te zijn. Er is sprake van een 'memorable klantrelatie': een langdurige relatie waarbinnen klanten een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd, zeer tot uiterst tevreden hierover zijn en de organisatie haar omzet gunnen. Klanten sluiten zich in dit geval buiten de markt, zij staan niet meer open voor andere aanbieders.

1.4 Wat leveren enthousiaste klanten op?

Zoals we in paragraaf 1.2 hebben gezien, leidt Customer Delight tot aanzienlijk positiever gedrag van klanten dan van 'gewoon' tevreden klanten. Ze zullen in hun omgeving positiever over de organisatie praten en haar vaker aanbevelen, waardoor er meer nieuwe klanten komen en de reputatie sterk wordt verbeterd. Verder vertonen zij constructiever gedrag naar de organisatie, als burger doen ze wat ze moeten doen, als belastingbetaler voldoen ze beter aan hun plichten en als patiënt vertonen ze meer therapietrouw. Niet alleen voor bedrijven, maar ook voor overheidsorganisaties en zorginstellingen is dit belangrijk. Immers, patiënten en burgers kunnen vaak niet kiezen om met een andere organisatie zaken te doen. De zeven belangrijkste argumenten om aan Customer Delight te werken zijn in kader 1.3 op een rijtje gezet.¹⁷

Kader 1.3

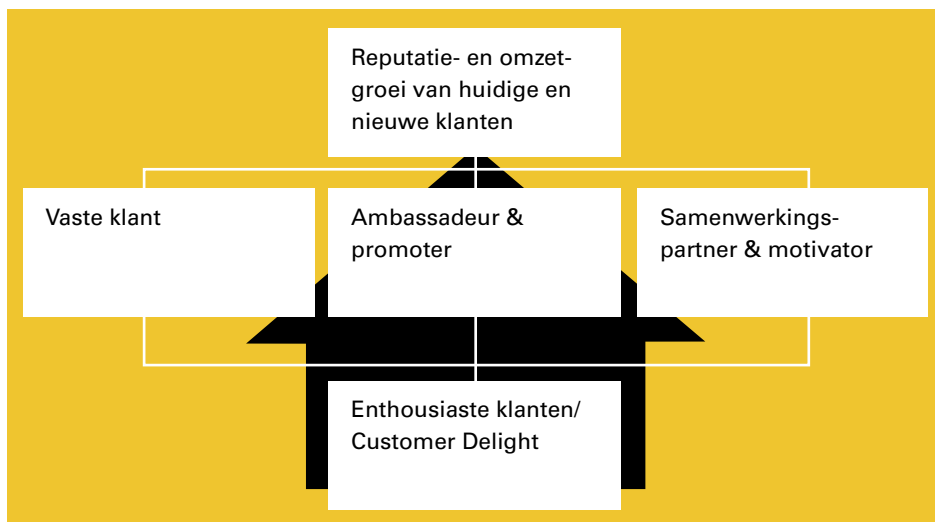
Zeven argumenten voor Customer Delight

- 1 Bij klantgerichte organisaties komt een groot deel van de omzet van bestaande klanten, vaak wel 75-95%.
- 2 Uit onderzoek blijkt dat 65-85% van de klanten die hun relatie opzeggen op dat moment tevreden tot zeer tevreden waren.
- 3 Uit onderzoek blijkt dat de kans dat een enthousiaste klant blijft, drie- tot vijfmaal groter is in vergelijking met een 'gewoon' tevreden klant.
- 4 Het kost vijfmaal minder om een bestaande klant te behouden dan om een nieuwe klant te winnen.¹⁸
- 5 Uit onderzoek blijkt dat aanbevelingen van anderen een belangrijkere reden is om klant te worden dan reclames. Een groot deel van de nieuwe klanten komt door aanbevelingen van bestaande klanten.
- 6 De kans dat een enthousiaste klant de organisatie aanbeveelt is aanzienlijk groter dan dat een tevreden klant dat doet. Maar liefst 80-90% van alle aanbevelingen van klanten komt van enthousiaste klanten.
- 7 Customer Delight blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan een hoge Net Promoter Score (NPS). Uit veel onderzoek blijkt dat er een duidelijk positief verband is tussen een hogere NPS en omzetgroei.

Kortom, voor een ambitieuze organisatie die wil groeien is een tevreden klant niet goed genoeg, het gaat om enthousiaste klanten en Customer Delight!

Figuur 1.4

Gedrag van klanten



Figuur 1.4 geeft op sterk vereenvoudigde wijze de relatie tussen Customer Delight en omzetgroei van de organisatie weer. Klanten ervaren een excellente klantgerichtheid doordat ze memorabele ervaringen hebben. Deze zorgen ervoor dat zij enthousiast zijn en dat vertaalt zich vervolgens in drie vormen van gedrag:

- de enthousiaste klant als vaste klant;
- de enthousiaste klant als ambassadeur en promoter;
- de enthousiaste klant als samenwerkingspartner en motivator.

1.5 Enthousiaste klanten als vaste klanten

Bedrijven verliezen elke vijf jaar circa 50% van hun klanten,¹⁹ bij succesvolle bedrijven ligt dit percentage veel lager. Verder kost het werven van nieuwe klanten vijfmaal meer dan het behouden van bestaande klanten.²⁰ Veel succesvolle bedrijven 'drijven' op enthousiaste en trouwe klanten als gevolg van drie directe omzeteffecten: klanten blijven klant en zorgen voor omzet, ze gaan meer afnemen en ze zijn bereid hogere prijzen te betalen.

Customer Delight leidt tot een echte, verdiende en duurzame vorm van loyaliteit met het hart (affectieve loyaliteit) als gevolg van vertrouwen en een goed gevoel over de organisatie. Een zakelijke klant van de alarmhulpcentrale SOS International

is overgenomen door een internationale organisatie. Deze wil dat de klant de relatie met SOS opzegt, de klant 'vecht' nu om ervoor te zorgen dat hij zaken kan blijven doen met SOS.

Customer Delight leidt tot affectieve loyaliteit, dit in tegenstelling tot allerlei valse vormen van loyaliteit zoals gedwongen loyaliteit (door hoge switching barrières²¹), traditionele loyaliteit (omdat klanten er niet over nadenken) of calculatieve loyaliteit (beste prijs-prestatieverhouding).²² Enthousiaste klanten zijn veel trouwer dan 'gewoon' tevreden klanten. Veel onderzoek is gedaan naar de waarde hiervan, enkele voorbeelden hiervan zijn in **kader 1.4** weergegeven.

Kader 1.4

De relatie tevredenheid en klantentrouw

- Mercedes-Benz in de VS²³ heeft vastgesteld dat de kans dat een ontevreden klant een nieuwe auto bij dezelfde dealer koopt/least 10% is, bij tevreden klanten ligt dit percentage op 29 en bij enthousiaste klanten op 86.
- Xerox²⁴ heeft aangetoond dat de kans dat zeer tevreden klanten binnen achttien maanden een nieuw Xerox-product kopen zesmaal groter is in vergelijking met gewoon tevreden klanten.
- De kans dat zeer tevreden particuliere bankklanten loyaal blijven is 42% groter in vergelijking met gewoon tevreden klanten.²⁵
- Enterprise Rent-A-Car²⁶, een Amerikaans autoverhuurbedrijf heeft op basis van klanttevredenheidsonderzoek (met een vijfpuntsschaal) vastgesteld dat de kans dat zeer tevreden en enthousiaste klanten (5) nogmaals een auto huren driemaal groter is in vergelijking met de minder tevreden klanten.

Bij succesvolle organisaties komt zeker 75-95% van de omzet van bestaande klanten. Enthousiaste klanten blijven klant (retentie), ze gaan meer producten afnemen en staan minder open voor aanbiedingen van concurrenten. Hierdoor worden ze steeds waardevoller voor de organisatie. Hierbij geldt het 'customer lifetime value'-effect: klanten zijn veel waardevoller dan de waarde van één transactie. Stel, uw organisatie geeft voor 400 euro per maand aan kantoorartikelen uit die u allemaal bij een direct-expressbedrijf bestelt. Uw waarde als klant is dan niet 400 euro maar 4.800 euro per jaar. Bent u een enthousiaste klant, en blijft u dit ook, dan bent u misschien wel tien jaar klant waardoor u 48.000 euro waard bent.

Een tweede effect van Customer Delight is dat klanten een groter aandeel van hun relevante inkopen bij de organisatie doen. Terwijl klanten vroeger nog bij verschillende bedrijven inkochten, gaan ze dit terugbrengen tot één of enkele leveranciers, een groter deel van het relevante deel van hun portemonnee ('Share of Wallet') besteden ze bij de organisatie. Kledingmerken en -winkels vergroten hun 'Share of Closet' en restaurants en supermarkten vergroten hun 'Share of

Stomach'. Ten slotte vergroten organisaties hun 'Cross Selling Ratio', het percentage producten dat klanten afnemen ten opzichte van wat potentieel mogelijk is. Een laatste effect is dat klanten bereid zijn om hogere prijzen te betalen. Aange- toond²⁷ is dat ondernemingen met grote groepen trouwe en vaste klanten vaak prijzen kunnen vragen tot wel 7% hoger dan die van de concurrenten, omdat klanten minder prijsgevoelig zijn.

Kortom, enthousiaste klanten blijven klant (retentie), ze zetten hun relatie voort en zorgen voor een continue omzetstroom, ook in de komende jaren. Onder- zoek²⁸ naar de waarde van retentie heeft uitgewezen dat als deze met 5 procent- punten stijgt (5 procentpunten minder verlies van klanten per jaar) de netto contante waarde van het klantenbestand stijgt met 35% tot wel 95%, afhankelijk van de branche. Dit is het gevolg van het 'klantenvolume-effect': de organisatie verliest minder klanten, en van het 'winst-per-klant-effect': klanten worden meer winstgevend voor de organisatie in de loop der jaren.

1.6 Enthousiaste klanten als ambassadeurs

In het traditionele marketingdenken gaat men ervan uit dat reclame en public relations (pr) de belangrijkste bronnen voor nieuwe klanten zijn. Het wordt tijd dat marketeers en managers gaan begrijpen dat het spel in de afgelopen jaren sterk is veranderd. Klanten gaan vooral bij de aanschaf van diensten, die niet vooraf uit te proberen en niet vast te pakken zijn, relatief vaak af op aanbevelin- gen van anderen. Hoe groter het door de klant ervaren risico, voorafgaand aan de koop, hoe groter de kans is dat klanten informatie gaan zoeken. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de informatie van organisaties (niet onaf- hankelijk) en die van onafhankelijken. Onderzoek²⁹ onder consumenten laat zien dat informatie van onafhankelijke anderen (vrienden, bekenden, opinion leaders) boven die van andere informatiebronnen van aanbieders gaat. Voor dienstver- lening geldt dit meer dan voor producten. Niet de offensieve marketinginspan- ningen, reclameactiviteiten, maar vooral de aanbevelingen zorgen voor de aanwas van het klantenbestand. Uit een onderzoek van General Electric blijkt dat als klanten aankoopbeslissingen nemen, de aanbevelingen van vrienden en bekenden tweemaal zoveel effect hebben als advertenties.³⁰

De kracht van aanbevelingen

Resultaten van een grootschalig Europees onderzoek³¹

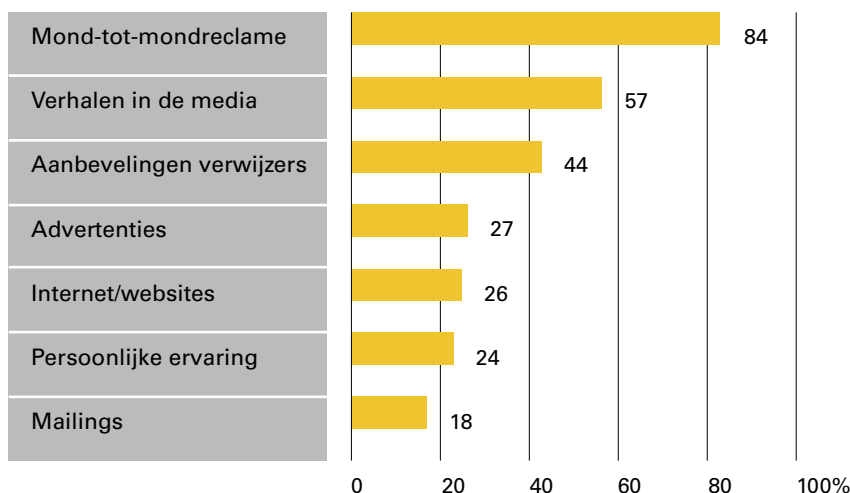
Op basis van 23 enquêtes onder Europese consumenten in verschillende sectoren is vastgesteld wat voor hen de belangrijkste aanleiding was om klant te worden. Hieruit bleek dat in gemiddeld 31% van de gevallen positieve aanbevelingen van anderen bepalend waren voor de keuze van een merk of een bedrijf.³² Dit percentage verschilt sterk per land en per sector, van 9% voor supermarktklanten in Frankrijk tot 65% voor koffiebarclanten in het Verenigd Koninkrijk. In 16 van de 23 studies had aanbevelen meer impact op klanten dan advertenties.

Ook voor de Amerikaanse Mayo Clinics³³ blijken aanbevelingen de belangrijkste bron voor nieuwe patiënten te zijn. Uit onderzoek in 2006 blijkt dat mond-tot-mondreclame bij 84% van de nieuwe patiënten heeft bijgedragen aan de keuze voor de organisatie (zie **figuur 1.5**).

Veel nieuwe omzet van organisaties komt van klanten die aanbevolen zijn. Zowel voor bedrijven en zorginstellingen alsook voor overheidsorganisaties zijn aanbevelingen van cruciale waarde. Gaat het bij overheidsorganisaties niet om het werven van nieuwe klanten (de klant kan immers niet kiezen), dan zeker om de reputatie. Enthousiaste klanten en hun positieve mond-tot-mondreclame kun-

Figuur 1.5

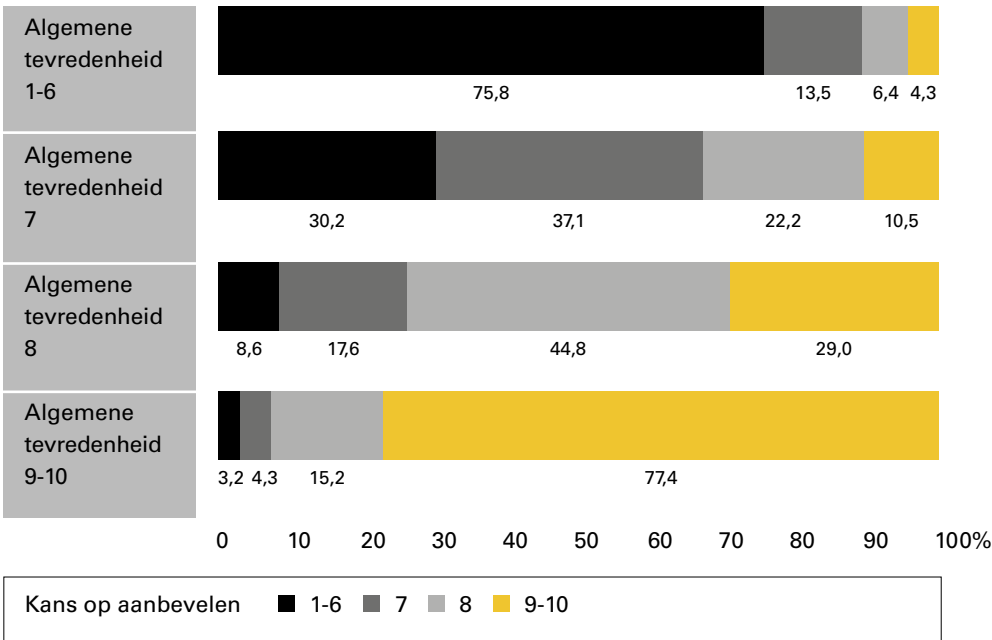
Mayo Clinics, aanleiding om te kiezen als patiënt



nen immers een substantiële bijdrage leveren aan de reputatie van de organisatie. Immers, voor elke negatieve klant moeten er twee à drie positieve zijn om het negatieve reputatie-effect teniet te doen.³⁴

Een belangrijk gegeven is dat ‘gewoon’ tevreden klanten nauwelijks bijdragen aan aanbevelingen. Deze klanten nemen de moeite niet en ze twifelen of het wel goed zal gaan. Weten klanten niet zeker dat de ander een positieve ervaring zal hebben, dan bevelen ze de organisatie niet aan omdat ze hun goede relatie niet op het spel willen zetten. Actief aanbevelen doen klanten vrijwel uitsluitend als zij enthousiast zijn; 80% van de aanbevelingen zijn afkomstig van enthousiaste klanten.³⁵ Bij Enterprise Rent-A-Car, een Amerikaans autoverhuurbedrijf, ligt dit percentage nog hoger. Op basis van klanttevredenheidsonderzoek (met een vijfpuntsschaal) heeft men vastgesteld dat de klanten die een 5 geven, zorgen voor 90% van de aanbevelingen.³⁶ Maar ook dichterbij huis kan dit effect worden waargenomen, dat bewijzen de onderzoeksresultaten van het ziekenhuis in Heerlen, het Atrium Medisch Centrum. Uit een analyse van de algemene tevredenheid van 12.320 polikliniekpatiënten blijkt duidelijk dat de kans dat patiënten die een 8 voor hun algemene tevredenheid geven, het ziekenhuis zeker zullen aanbevelen (score 9-10) driemaal groter is vergeleken met de patiënten die een 7 geven (zie **figuur 1.6**).

Figuur 1.6
Relatie algemene tevredenheid en kans op aanbevelen



De patiënten die uiterst tevreden zijn en een 9 of een 10 geven voor hun algemene tevredenheid vertonen een nog positievere intentie om aan te bevelen. Het percentage van deze groep is weer driemaal groter dan dat van degenen die een 8 geven.

eBay³⁷ heeft vastgesteld dat het bedienen van klanten die door derden zijn aanbevolen goedkoper is dan van andere nieuwe klanten. Deze klanten zijn al gecoacht door degene die eBay heeft aanbevolen over hoe de site werkt. Verder hebben deze klanten vrienden die hen bij problemen met de site kunnen helpen in plaats van de klantenservice van eBay te gebruiken. Ook blijkt dat de klanten die als gevolg van aanbevelingen klant geworden zijn weer een grotere kans hebben om promoter te worden.³⁸

Aanbevelingen leiden niet alleen tot meer nieuwe klanten, ze leiden ook tot trouwere klanten, die meer aanbevelen, meer afnemen en winstgevender zijn. Als klanten klant worden naar aanleiding van een aanbeveling van een derde, zijn zij loyaler en waardevoller voor de organisatie dan andere klanten die door reclamecampagnes worden gewonnen.³⁹ Hoe komt dat? Klanten die de organisatie aanbevelen zijn goede matchmakers, ze bevelen de organisatie aan bij mensen die goed bij haar passen qua producten en dienstverlening. Ze weten beter wat er te vinden is bij de organisatie en genereren meer inkomsten tegen lagere kosten. Dit effect geldt ook voor klanten die zich met behulp van de resultaten van klanttevredenheidsonderzoek en reviews op het internet hebben georiënteerd. Zij blijken na gebruik van de dienst/het product meer tevreden te zijn. Dit komt doordat zij beter zijn voorbereid, beter weten wat ze kunnen verwachten en zelf een bewuste keuze hebben gemaakt.

1.7 Word of Mouse, de kracht van social media en reviews

Voor de komst van het internet had aanbevelingsgedrag maar een beperkt bereik, het bleef beperkt tot de mensen die klanten kenden en met wie zij direct contact hadden. De wereld is sterk veranderd sinds de komst van media zoals Twitter, LinkedIn, Facebook, Hyves, YouTube en allerlei klachtsites zoals klacht.nl, melduwklacht.nl en consuwijzer.nl. Het bereik voor klanten om te klagen, maar ook om iets positiefs over een organisatie te uiten, is explosief toegenomen. Zo heeft de 'vind ik leuk'-knop op Facebook een belangrijke rol ingenomen op dit medium. Door social media kunnen klanten vele tienduizenden anderen bereiken. Ook de komst van reviewsites helpt hierbij, dat zijn sites die tot doel hebben klanten een beeld te geven van de ervaringen en tevredenheid van ervaringsdeskundige klanten met betrekking tot specifieke organisaties. Voorbeelden zijn iens.nl met ervaringen met restaurants, zoover.nl met vakantiebestemmingen en waarstaatjegemeente.nl met gemeenten.

De invloed van uitingen van andere ervaringsdeskundige klanten op het internet (Word of Mouse⁴⁰) op het keuzegedrag van klanten wordt steeds groter. Het aanbod aan informatie neemt toe en in steeds meer gevallen gaan consumenten en organisaties het internet gebruiken om zich te oriënteren op een organisatie. De ervaringen van vrienden, bekenden en volgers in sociale netwerken worden geraadpleegd. De gemiddelde gebruiker van Facebook heeft 130 vrienden, elke keer dat een gebruiker de 'vind ik leuk'-knop gebruikt voor een organisatie, zijn er 130 vrienden die hierover worden geïnformeerd.⁴¹ Verder zal het niet lang meer duren voordat consumenten massaal gebruik zullen maken van vergelijkingssites bij de keuze van een makelaar, een ziekenhuis, de tandarts, de kinderopvang of een school. Beoordelingen op het internet zullen hierdoor steeds meer de omzet en reputatie van organisaties gaan bepalen.

De dynamiek van hoe klanten omgaan met deze reviews is een aparte wereld waar nog veel onderzoek naar gedaan wordt. Het blijkt dat twee effecten hierbij van belang zijn.⁴² Dat is het *score-effect* (de gemiddelde score en de variatie in scores) en het *volume-effect* (het aantal beoordelingen). De scores die klanten als beoordelaar geven, blijken door twee aspecten te worden beïnvloed: de eigen persoonlijke ervaringen van de klant met het product/de dienst, maar ook de eerder door anderen geposte ervaringen met het product/de dienst. Hierdoor hebben voorgaande scores een invloed op de toekomstige scores. Onderzoek⁴³ heeft aangetoond dat als een aanbieder op eBay eenmaal een negatieve beoordeling van een klant heeft gekregen, hij hierna relatief sneller opvolgende negatieve beoordelingen ontvangt, deze komen 25% sneller dan de eerste negatieve beoordeling. Zit een aanbieder eenmaal in een negatieve reputatiespiraal, dan stopt hij relatief snel als aanbieder; in de periode vlak voor het uitstappen ontvangt hij relatief veel negatieve beoordelingen. Verder blijkt uit onderzoek⁴⁴ dat als het volume van de beoordelingen toeneemt er een negatieve trend in deze beoordelingen plaatsvindt. Hierdoor geven de beoordelingen niet altijd de productprestaties weer, terwijl ze wel veel invloed hebben op de verkoop en omzet.



*'Het blijkt dat als een aanbieder op eBay zijn eerste negatieve beoordeling van klanten krijgt, zijn wekelijkse omzetgroei daalt van +5% naar -8%.'*⁴⁵

Ook voor niet-internetproducten zijn beide bovenstaande effecten waargenomen. Yelp.com is een reviewsite waar consumenten hun ervaringen met de kwaliteit van bedrijven kunnen delen. Vooral veel bezoekers van restaurants in de VS gebruiken deze site. Op basis van een analyse van de beoordelingen van een aantal restaurants op Yelp.com en onderzoek van de financiële resultaten van deze bedrijven blijkt⁴⁶ dat een stijging van de beoordeling op het internet met één ster leidt tot een omzetgroei van 5-9% van onafhankelijke restaurants die geen onderdeel van een restaurantketen zijn. Verder blijkt er een volume-effect op te treden. Een restaurant met vijftig of meer beoordelingen is aanzienlijk gevoeliger (20%) voor deze beoordelingen dan een met minder dan tien beoordelingen.

Organisaties en sectoren besluiten steeds vaker om zelf proactief de tevredenheidsscores en reviews van hun klanten op het internet zichtbaar te maken. Voorbeelden hiervan zijn Route Mobiel, Autotaalglas en Service Apotheek. Ze zijn volledig transparant naar (potentiële) klanten met betrekking tot de ervaringen en tevredenheid van hun klanten. In paragraaf 8.5 wordt dit verder uitgewerkt.

1.8 De Net Promoter Score, de relatie met omzetgroei

Steeds meer organisaties sturen op de Net Promoter Score (NPS),⁴⁷ een indicator die de Amerikaanse loyaltygoeroe Frederick Reichheld in 2003 heeft geïntroduceerd.⁴⁸ Na veel onderzoek heeft hij vastgesteld dat één kernvraag aan klanten gesteld zou moeten worden. De resultaten hiervan hebben een grote voorspellende waarde voor de toekomstige omzet van organisaties. Deze kernvraag luidt:



‘Op een schaal van 0 tot en met 10, hoe zeker is het dat u ons (ons product/ onze dienst/ons merk) zult aanbevelen bij een vriend of collega?’

Deze vraag kan eventueel aangevuld worden met de volgende vragen:

- Wat is de belangrijkste reden voor de score die u ons hebt gegeven?
- Wat is de belangrijkste verbetering die u richting een 10 zou brengen?

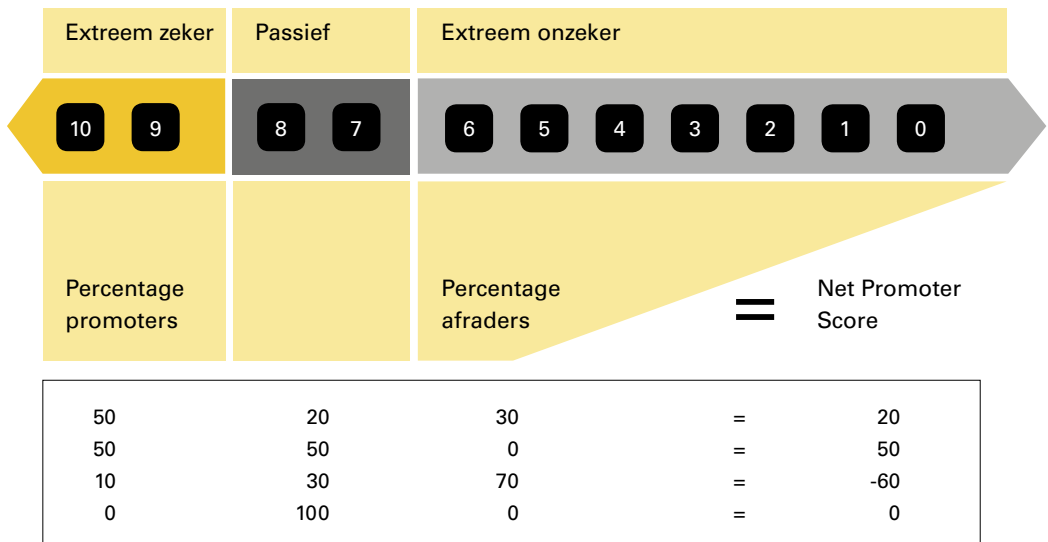
Op de eerste vraag kunnen klanten antwoorden met een rapportcijfer van 0 tot en met 10.⁴⁹ De promoters zijn degenen die een 9 of een 10 geven, zij zijn er zeker van dat ze de organisatie, het product/de dienst of het merk gaan aanbevelen. Dit zijn de klanten met veruit de grootste kans op herhaalaankopen, ze zijn goed voor 80-90% van de aanbevelingen. Geven klanten een 7 of 8, dan zijn het passieve klanten, zij twijfelen. De kans dat zij herhaalaankopen gaan doen en aanbevelen is een stuk kleiner. Dit zijn de klanten die bij de eerste beste actie van de concurrentie vertrekken. Ten slotte zijn er de detractors, dit zijn de klanten die een 0 tot en met een 6 geven. Zij zorgen voor 80-90% van de negatieve berichten.

De NPS is het saldo van het percentage promoters minus het percentage detractors (zie **figuur 1.7**). Dit betekent dat als klanten een 7 of een 8 geven, zij een negatief effect op de NPS hebben. De NPS kan variëren van min 100 in het allerslechtste geval tot plus 100 in het meest positieve geval. Bij veel ondernemingen en hele sectoren is er een negatieve NPS. De gemiddelde NPS in de VS ligt tussen +5 en +10, maar er zijn uiteraard uitschieters. Zo scoort Harley-Davidson +81, Amazon.com +73, eBay +71, Apple +66 en Dell +50. Deze ondernemingen hebben een zeer groot aandeel promoters in hun klantenbestand. Ook in Nederland zijn er veel sectoren met een NPS van rond de 0. Voor deze organisaties en sectoren zal de focus liggen op het verkleinen van het aandeel detractors door te werken aan de dissatisfiers. Er zijn echter ook Nederlandse organisaties met een hoge NPS, het aandeel detractors is beperkt maar het aandeel passieven met een

Figuur 1.7

Berekening van de NPS

Op een schaal van 0 t/m 10, hoe zeker is het dat u ons zult aanbevelen bij een vriend of collega?



7 tot 8 is nog groot. Voor deze organisaties is het werken aan Customer Delight uitermate geschikt om de NPS te laten stijgen door het percentage promoters te vergroten.

De grootste kracht van de NPS is wellicht de directe koppeling met omzetgroei. Veel onderzoek is uitgevoerd naar de relatie tussen de NPS en omzetgroei. Hieruit blijkt dat er een duidelijk verband is: hoe hoger de NPS is, des te groter de omzetgroei van een organisatie.⁵⁰ Ook een relatie tussen NPS en marktaandeel is aangetoond. Enkele voorbeelden ter illustratie:

- Er is een duidelijk positief verband tussen de NPS en omzetgroei bij Amerikaanse bedrijven, bijvoorbeeld voor levensverzekeringen, computers, internetproviders. Een groei van de NPS met twaalf punten leidt gemiddeld tot een verdubbeling van de omzetgroei.⁵¹
- Analisten van Grohe (o.a. kranen) hebben vastgesteld dat een groei van de NPS van 10% overeenkomt met een groei van de omzet met 6 à 7 procentpunten.⁵²
- Businesses van Philips met de hoogste NPS in hun segment ten opzichte van de concurrenten groeien sneller qua omzet dan de bedrijfsonderdelen die het slechter doen ten opzichte van de concurrentie.⁵³

- De ervaring van Philips is dat als de NPS in een land significant hoger is dan die van de concurrentie, het marktaandeel duidelijk stijgt.

In het Verenigd Koninkrijk is een onderzoek⁵⁴ onder consumenten uitgevoerd. Hierbij is gevraagd naar hun aanbevelingsgedrag ten aanzien van een groot aantal bedrijven (banken, producenten, mobiele-telefoonnetwerken en supermarkten). Daarnaast zijn de omzet(groei)cijfers van deze organisaties aan de hand van boekhoudkundig onderzoek vastgesteld. De resultaten hiervan zijn in kader 1.6 weergegeven.

Kader 1.6

Resultaten van een Engels onderzoek

The 2005 London School of Economics Advocacy – Growth Study

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

- 1 Ondernemingen met hoge aanbevelingsratio's (een hoge NPS) groeien significant sneller dan hun concurrenten. Dit geldt voor alle vier de sectoren (banken, producenten, mobiele-telefoonnetwerken en supermarkten).
- 2 Hoe hoger de NPS van ondernemingen is, hoe groter hun omzetgroei is.
- 3 Voor de gemiddelde onderneming geldt: een groei met 1 punt in de NPS leidt tot 8,82 miljoen pond omzetgroei. Verder: 7 punten groei in de NPS leidt tot 1% in omzetgroei.
- 4 Ondernemingen met een relatief hoge NPS (> 0) en een lage negatieve mond-tot-mondratio (< 25%) groeiden in 2004 viermaal harder dan ondernemingen met een lage NPS en hoge negatieve mond-tot-mondratio.
- 5 Net Promoter Scores zijn per sector zeer verschillend: mobiele netwerken -18,1; banken -4,8; supermarkten -2,3; autodealers +24,7 en het gemiddelde +3,2.

Kortom: aanbevelingsgedrag voorspelt omzetgroei!

De NPS is weliswaar geen doel op zich, sturen hierop kan wel bijdragen aan betere klantrelaties, meer omzetgroei en een groter marktaandeel. Niet voor niets zijn er bedrijven (zoals eBay) die zich meer richten op aanbevelingsmarketing dan op de traditionele marketing met behulp van advertenties en reclamecampagnes. Al zijn er wetenschappers die de kracht van de NPS in twijfel trekken,⁵⁵ feit is dat de NPS heel wat (grote) ondernemingen geïnspireerd heeft om op Customer Delight en promoters te gaan sturen.

1.9 Enthousiaste klanten als samenwerkingspartners en motivators

Enthousiaste klanten hebben nog veel meer waarde voor organisaties dan omzet en aanbevelingen. Deze waarde ligt op het vlak van samenwerking, goed klantgedrag en het motiveren van medewerkers. Klanten hebben een waarde als samenwerkingspartner.⁵⁶ Enthousiaste klanten denken in allerlei vormen mee met, en maken tijd vrij voor de organisatie. Ze zijn bereid om nieuwe producten uit te proberen, ze helpen in verbeterprojecten, ondersteunen innovatieprojecten en nemen de moeite om de organisatie feedback te geven, waar een andere klant wellicht al gezapt was. Verder vertonen enthousiaste klanten goed klantgedrag. Ze betalen hun rekeningen beter, waardoor er minder vaak sprake is van incasso-procedures. Ook in de gezondheidszorg blijkt dat er een relatie bestaat tussen de mate van tevredenheid van patiënten en hun therapietrouw. Deze therapietrouw leidt weer tot betere medische resultaten. Dit geldt zelfs voor de overheid, zoals de Belastingdienst, waarbij blijkt dat als klanten meer tevreden zijn, ze hun plichten als belastingbetaler beter vervullen (compliance). Burgers en ondernemers zijn sneller en eerlijker bij het doen van hun belastingaangifte. Ten slotte zijn enthousiaste klanten ook leuke klanten. Ze zijn constructief, klagen minder, geven complimenten. Het is voor medewerkers leuk om met deze klanten samen te werken. Ongetwijfeld heeft dit effect op de motivatie van medewerkers.