

Jean-Pierre Thomassen | Dennis Opstal

TOP



SER VICE

VOOR VEELEISENDE KLANTEN

De **6 principes** van
uitzonderlijke klantbeleving

Boom

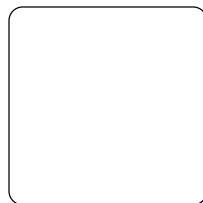
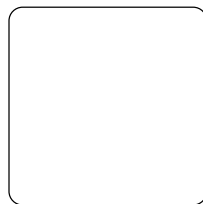
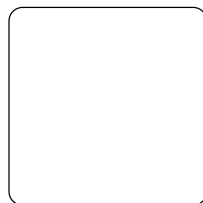
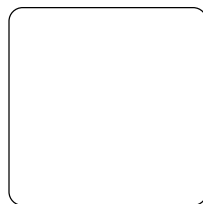
Jean-Pierre Thomassen & Dennis Opstal

TOP SER VICE

VOOR VEELEISENDE KLANTEN

de zes principes van
uitzonderlijke klantbeleving

Boom



VOORWOORD

Steeds meer organisaties hebben te maken met veeleisende klanten, zowel publieke organisaties, organisaties in de zorg als commerciële bedrijven. Klanten zijn beter geïnformeerd, worden individualistischer, kritischer en accepteren steeds minder een slechte service en een 'nee'. In de ene sector zijn dit soort klanten aan de orde van de dag, denk aan het hogere segment dienstverlening zoals chique hotels, dure automerken en juweliers. In andere sectoren komt het steeds vaker voor.

Dit boek gaat over hoe medewerkers met deze klanten om kunnen gaan wanneer nee verkopen geen optie is. Let wel, dit boek is geen ode aan klantgezwichtheid. In alle situaties zijn er uiteraard grenzen aan klantgerichtheid en wat de klant wel of niet kan en mag verwachten. Het is wél een ode aan ervoor zorgen dat de groeiende groep veeleisende klanten Topservice ervaart en fan van de organisatie is.

We dragen dit boek op aan alle medewerkers die dag in dag uit weer topsport bedrijven en met passie, ziel en zaligheid klanten een geweldige service bieden. Ook in situaties waar klanten de lat hoog leggen. We wensen jou veel leesplezier. Heb je vragen of opmerkingen, of een mooi voorbeeld van Topservice voor veeleisende klanten, laat het ons dan weten via LinkedIn.

Jean-Pierre Thomassen en Dennis Opstal

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	11
---------------------	-----------

DEEL A. DE UITDAGING

2. Het begint allemaal met de klant	17
2.1. Inleiding	17
2.2. Veeleisende klanten	18
2.3. Aan de basis liggen de verwachtingen	20
2.4. De beleving en momenten van de waarheid	25
2.5. Tevreden en loyale klanten en hun waarde	27
2.6. Samenvattend	30
3. Topservice als antwoord van organisaties	33
3.1. Inleiding	33
3.2. Strategische keuzes van jouw organisatie	34
3.3. Topservice, ook voor veeleisende klanten	36
3.4. Werken aan Topservice	37
3.5. Samenvattend	40
4. Jij maakt het verschil	43
4.1. Inleiding	43
4.2. Medewerkers maken het verschil	43
4.3. De zes principes	45
4.4. Hoe zit jij in de wedstrijd?	49

4.5.	Wat vraagt dit van jou?	53
4.6.	Samenvattend	57

DEEL B.

DE ZES PRINCIPES VAN UITZONDERLIJKE KLANTBELEVING

5.	De klant voelt zich welkom	PRINCIPE 1	63
5.1.	Inleiding		63
5.2.	De reis vooraf & bagage		64
5.3.	Zie en herken de klant		67
5.4.	De rode loper: een warm onthaal		70
5.5.	Non-verbaal gedrag		75
5.6.	Samenvattend		78
6.	De basiszaken zijn op orde	PRINCIPE 2	81
6.1.	Inleiding		81
6.2.	Betrouwbaarheid		82
6.3.	Deskundig & efficiënt handelen		84
6.4.	Uiterlijk		86
6.5.	Integer en ethisch handelen		88
6.6.	Samenvattend		89
7.	Ontzorg de klant	PRINCIPE 3	91
7.1.	Inleiding		91
7.2.	Onzekerheid wegnemen door proactief handelen		92
7.3.	Vraag geen onnodige handelingen		93
7.4.	Maak handelingen gemakkelijker		97
7.5.	Forward resolution: de problemen van morgen voorkomen		98
7.6.	Samenvattend		99

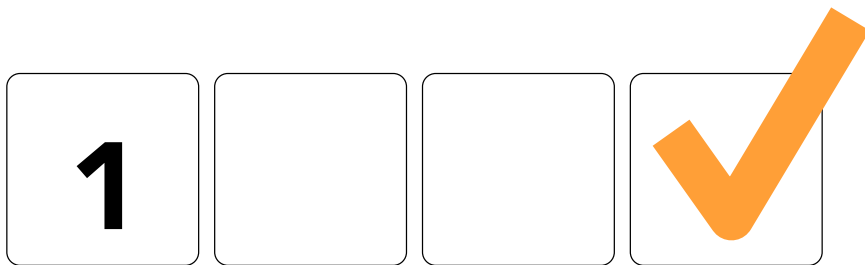
8.	De klant ervaart maatwerk	PRINCIPE 4	101
8.1.	Inleiding		101
8.2.	Maatwerk bieden		102
8.3.	Ken de klant		104
8.4.	Er zijn grenzen		111
8.5.	Wettelijke kaders		112
8.6.	Samenvattend		114
9.	Verwonder de klant	PRINCIPE 5	117
9.1.	Inleiding		117
9.2.	Denk met de klant zijn portemonnee mee		119
9.3.	Extreme behulpzaamheid: drie stappen extra zetten		120
9.4.	Compassie		121
9.5.	Een klein feestje		122
9.6.	Samenvattend		125
10.	Gebruik de Service Recovery Paradox	PRINCIPE 6	127
10.1.	Inleiding		127
10.2.	Antenne & eigenaarschap		130
10.3.	Klantgericht omgaan met...		132
10.4.	'Nee' is geen antwoord		136
10.5.	Klanten in problemen verwonderen		137
10.6.	Samenvattend		138

DEEL C.

WAT VRAAGT DIT VAN JE WERKGEVER?

11.	Randvoorwaarden voor Topservice	143
11.1.	Inleiding	143
11.2.	Een bestendige ambitieuze koers	144
11.3.	Inspirerend leiderschap	146

11.4. Het juiste team	148
11.5. Ruimte om te beslissen	149
11.6. Continue ontwikkeling	151
11.7. Samenvattend	152
Over de auteurs	155
Bronnen en eindnoten	157



Inleiding

Als medewerker heb je dagelijks contact met enkele, tientallen of wellicht zelfs honderden klanten. Er staan klanten aan de balie, ze bezoeken je op kantoor, je hebt ze aan de telefoon, ze zitten in het vliegtuig of ze zijn te gast in jouw restaurant. Het zijn klanten, gasten, cliënten, patiënten of hoe je ze in jouw branche ook maar noemt. Inmiddels heb je geleerd en ervaren dat de gemiddelde klant niet bestaat. Sommige klanten vinden alles goed, het zijn weinig eisende klanten bij wie je het eigenlijk nooit fout kunt doen. In sommige branches is dit de allergrootste groep. Maar er zijn ook veeleisende, en soms zelfs wel extreem veeleisende klanten. Klanten die de lat hoog leggen en dit ook duidelijk laten merken. Over deze laatste groep, en hoe deze te bedienen, gaat dit boek.

Elke organisatie in de zorg, de publieke dienstverlening en het bedrijfsleven heeft te maken met een groep veeleisende klanten. Het verwachtingsniveau van deze groep klanten is hoog en stijgt doordat ze in andere sectoren betere service ervaren. Door het internet en allerlei consumentenprogramma's zijn klanten beter geïnformeerd, waardoor ze mondiger zijn geworden, ze beter weten wat hun rechten zijn en hier actief gebruik van maken. Waar die groep veeleisende klanten in sommige sectoren nog

beperkt is, is deze in andere sectoren alomtegenwoordig. Dat zijn de sectoren en organisaties waar klanten best flink in hun portemonnee mogen tasten om er zaken mee te doen. Denk aan luxe hotels, restaurants, kappers, winkels, kunsthandelaren, reisbureaus, autodealers, vliegtuigmaatschappijen maar ook aan bijvoorbeeld accountants- of advocatenkantoren. Deze organisaties onderscheiden zich van de budgetaanbieders door hoge(re) prijzen te rekenen voor kwalitatief hoogwaardige service en een hoogwaardiger product. Werk jij voor een dergelijke organisatie, dan merk je dagelijks dat klanten een evenredig hoog verwachtingsniveau hebben. De lat ligt hoog en de klanten zijn kritisch en veeleisend.

We realiseren ons elke dag weer dat elk van deze klanten een geweldige ervaring bieden, topsport is. Het is een vak. Jij kunt in het contact met deze veeleisende en kritische klanten het verschil maken. Een potentieel ontevreden of zelfs woedende klant dusdanig helpen dat hij weer helemaal gelukkig is. Websites, formulieren, chatbots, klantruimten, procedures, leidinggevenden en nog vele andere zaken hebben dit vermogen niet of in veel mindere mate. Medewerkers maken het verschil! Jij bent het contactpunt met de klant en jij kunt een klant verwonderen, een persoonlijke touch in een gesprek brengen, de klant het gevoel geven bijzonder te zijn. En eigenlijk zijn jij en je collega's de enigen die hiertoe in staat zijn. Hoe jij 's ochtends je bed uit komt, waarom jij naar je werk gaat, de passie die jij voor je werk en organisatie uitstraalt, het plezier dat jij hebt in veeleisende klanten uitzonderlijk te helpen – dat is wat klanten zien, voelen en horen. Dat is waar voor jou elke dag, bij elke klant een uitdaging ligt en waar jij het verschil kunt maken.

Op basis van onze ervaring hebben we zes praktische principes uitgewerkt voor het werken met veeleisende klanten. We hopen

dat deze jou motiveren om nog beter in deze sport te worden. Misschien zelfs wel de beste! Ongetwijfeld doe je al veel zaken goed, maar net zoals bij professionele sporters kan en moet het elke keer weer een beetje beter. We hopen dat jij een beeld krijgt van je eigen kwaliteiten, dat je ziet wat je sterke punten zijn en waar ruimte voor verbetering is. Bovenal willen we je inspireren te streven naar excellente dienstverlening.

Dit boek hebben we ingedeeld in drie delen. Het eerste deel beschrijft de context waarin jij werkt. Uiteraard beginnen we met de veeleisende klant. Wat zijn zijn/haar verwachtingen en waarom gedraagt hij/zij zich zoals hij/zij doet? Van hieruit gaan we naar de keuzes die organisaties, zoals die van jou, hebben gemaakt. Waarom maken ze die keuzes en wat betekent dit? En vervolgens komen we bij jou als degene die elke dag weer het verschil kan maken. We staan stil bij je motivatie en waarom het op een memorabele en bijzondere wijze helpen van klanten jou een hoop plezier kan geven. In het tweede deel komen de zes principes van uitzonderlijke klantbeleving aan de orde. Dit zien we hier als een respectvolle omgang met elkaar. We lopen ze een voor een door. Elk principe illustreren we aan de hand van praktijkvoorbeelden en soms ook met een stappenplan. Wil je topsport richting klanten kunnen bedrijven, dan zijn daar de juiste randvoorwaarden voor nodig. In het derde deel beschrijven we daarom wat jij van je werkgever mag verwachten om elke dag weer het verschil te kunnen en mogen maken.

2

HET BEGINT ALLEMAAL MET DE KLANT



2.1. INLEIDING

Klanten vormen het bestaansrecht van jouw organisatie, ze betalen je salaris en dat van je collega's. Zonder klanten geen omzet en geen werk. Zo simpel is het. Dit maakt het belangrijk om vanuit de klant te vertrekken. Hij (waar we 'hij' of 'hem' zeggen bedoelen we uiteraard ook 'zij' en 'haar') bepaalt immers in veel situaties om wel of geen zaken te doen met jouw organisatie. Hij is ook degene die bepaalt of iets een uitzonderlijke beleving en Topservice is – en niemand anders. Daarom starten we met de klant. In dit hoofdstuk staan we stil bij de veeleisende klant, het feit dat de gemiddelde klant niet bestaat, zijn verwachtingen en hoe die ontstaan, en de effecten van jouw dienstverlening op zijn beleving en gedrag. We hopen je hiermee een diepgaander beeld te geven van klanten en waarom ze handelen zoals ze doen. Dit helpt jou de achterliggende redenen voor het hanteren van de zes principes beter te begrijpen.



2.2. VEELEISENDE KLANTEN

Organisaties hebben een grote diversiteit aan klanten, van particuliere tot zakelijke klanten. En hierbinnen kunnen vaak ook weer verschillende groepen worden onderscheiden. De meest eenvoudige definitie van een klant is simpelweg: iedereen die op wat voor wijze dan ook van jouw diensten/producten gebruik maakt. Denk hierbij niet alleen aan klanten die al zaken met je organisatie doen, vergeet vooral niet de klanten die dit nog niet doen, maar wel kunnen gaan doen (de suspects en prospects). Trekken we het breder, dan is een klant 'iedereen die van jouw diensten/producten gebruikt maakt of gebruik zou kunnen maken'. Dat kunnen uiteraard ook interne klanten (bijvoorbeeld collega's, partners, toeleveranciers) zijn.

Recentelijk bekeken we een aantal klantevaluaties van een organisatie. Bij een aantal klanten was de dienstverlening flink misgegaan, en toch gaven deze klanten zessen, zevens en achten in de enquête. Hun argumentatie hierbij was dat dit iedereen kan gebeuren en dat ze misschien zelf ook beter hadden moeten opletten. In nogal wat sectoren is een aanzienlijk deel van de klanten erg gemakkelijk en niet veeleisend. Maar er is altijd wel een groep veeleisende klanten die de lat hoog legt, niet snel tevreden is en extra aandacht vraagt. Afhankelijk van de organisatie waar je voor werkt, kan het aandeel veeleisende klanten sterk verschillen. Hoe herken je deze klanten? Veeleisende klanten hebben verschillende kenmerken waarbij een veeleisende klant één, twee, drie of alle vier van de onderstaande kenmerken heeft.

- Degenen die Topservice gewend zijn: deze groep bestaat uit klanten met een hoog verwachtingsniveau. Zij hebben een verwachting die duidelijk hoger ligt dan die van veel andere klanten. Bijvoorbeeld omdat ze de kwaliteit van product en/of

service (terecht) aan prijs relateren, ze veel gebruik maken van hoogwaardige dienstverlening en Topservice voor hen heel normaal is.

- De aandachtvragers: deze groep wil een groot beslag op jouw tijd leggen omdat ze vinden dat ze hier recht op hebben, onzeker zijn, mogelijk bepaalde zaken niet helemaal snappen, niet zo zelfstandig zijn, of omdat ze veel behoefte hebben aan aandacht en/of informatie. Ze blijven praten en komen steeds terug met nieuwe vragen.
- De brutalen: een groep klanten die redeneert vanuit het principe 'de brutalen hebben de halve wereld'. Ze doen wat ze zelf willen, hebben lak aan regels en hebben geen respect voor autoriteit, voor jou of andere klanten. Ze zijn van nature wantrouwig en stellen alles ter discussie. Andere klanten vinden dat ze moeten krijgen wat ze eisen, dat is hun recht! Maar in deze groep kunnen ook echte klagers en snauwers zitten; ze zijn vastbesloten om ergens boos over te zijn.
- De terroristen: deze groep bestaat uit klanten die zich onheus behandeld voelen, zwaar ontevreden en emotioneel zijn en in de 'zone' van woede en verdriet zitten. Dit kan feitelijk terecht maar zeker ook onterecht zijn. In de ogen van dergelijke klanten is hun echter onrecht aangedaan en ze zijn boos.

De klanten die Topservice gewend zijn met een hoog verwachtingsniveau, verwachten een koninklijke behandeling. De lat ligt hoog bij hen en zolang alles goed gaat, hoor je ze eigenlijk niet. Maar als iets niet goed loopt, zijn ze snel geprikkeld en brutaal. Ze laten je wellicht merken als het hun niet bevalt, laten zich niet met een kluitje het riet in sturen en voordat je het weet, willen ze de directeur spreken. Of wanneer ze schriftelijk contact opnemen, dan liefst alleen nog maar met de directie. Vinden ze dat ze niet de juiste behandeling krijgen, dan worden het ware terroristen. Dit zijn de klanten die veel van je tijd kunnen vragen, die je elke dag

weer scherp houden, voor wie je af en toe op je tenen moet lopen en waardoor het werk 'never a dull moment' is.

Hoe herken je deze klanten? In ieder geval niet aan hun uiterlijk, maar wel aan hun gedrag. Let op: de gemiddelde veeleisende klant bestaat niet, net zomin als de gemiddelde persoon, Duitser, Belg of Nederlander. Wel is er misschien sprake van bepaald cultuurgerelateerd gedrag, maar elke klant is anders. Elke klant heeft zijn eigen drijfveren om zaken belangrijk te vinden, zijn eigen wensen, verwachtingen en voorkeuren. Wil je Topservice bieden aan veeleisende klanten, ga dan niet uit van de gemiddelde klant of klantsegmenten, want dan ga je alleen maar met vooroordelen werken. In een aantal van de volgende hoofdstukken ontdek je hoe je het verschil kunt maken vanuit het principe n=1: elke klant wil behandeld worden conform zijn eigen voorkeuren.



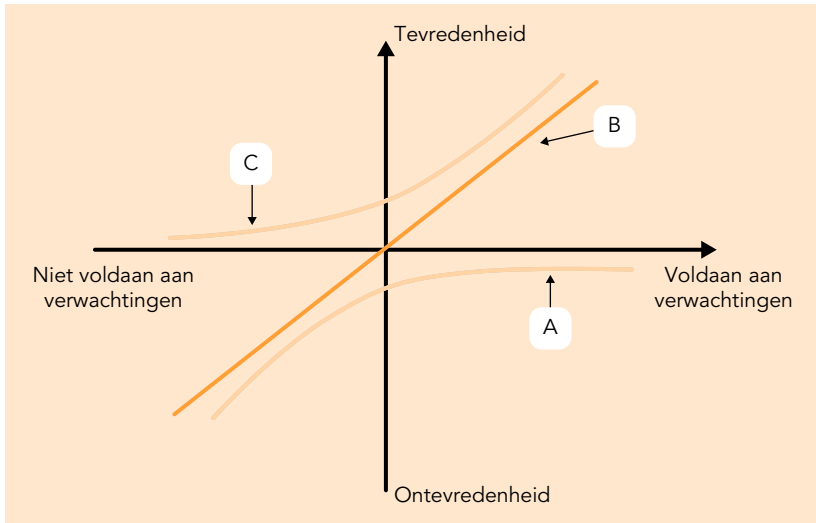
2.3. AAN DE BASIS LIGGEN DE VERWACHTINGEN

Van de spoorwegen verwacht je dat de trein op tijd vertrekt, van het restaurant dat de gerechten op de kaart beschikbaar zijn. En als het restaurant 'Premium Lobster' heet, verwacht je dat ze verse kreeft in huis hebben. De basis van wat een klant verwacht, is eigenlijk niet zo moeilijk. Wil je perfect omgaan met een veeleisende klant, dan is goede kennis en begrip van zijn verwachtingspatroon noodzakelijk. Laten we eens beginnen met hoe verwachtingen ontstaan. Vijf factoren hebben hier invloed op.

Allereerst de positionering van de organisatie. Een organisatie met een hoog prijsniveau wekt andere verwachtingen dan een budgetaanbieder. Naarmate de exclusiviteit toeneemt, veranderen de verwachtingen van de klant. Betaal je 500 euro voor

een overnachting bij het Amstel Hotel, dan verwacht je wat anders dan wanneer je in een budgethotel 85 euro neertelt. De tweede factor betreft eerdere ervaringen of precedenten. Eerdere contacten en ervaringen met jouw organisatie of die met andere vergelijkbare dienstverleners hebben een grote invloed. Houd hierbij rekening met het feit dat klanten zeer gemakkelijk hun verwachtingsniveau naar boven bijstellen, dus een perfecte ervaring wordt al snel de norm. Omgekeerd stellen ze deze minder snel naar beneden bij. De derde factor is wat jouw organisatie communiceert. Welke beloften worden gedaan op de website, in advertenties, tijdens klantcontacten? Let erop dat beloften ook waargemaakt kunnen worden. Lang geleden was er een bank die beloofde met je mee te denken ('de NMB denkt met u mee'). De verwachtingen gingen omhoog, het bleek echter louter een marketingslogan, waardoor de ervaringen hetzelfde bleven. Je raadt al wat er gebeurde: klanten werden soms teleurgesteld, wat tot onvrede en klachten leidde. De vierde factor bestaat uit dat wat anderen over de organisatie zeggen. Bijvoorbeeld mond-tot-mondreclame – deze is zeer krachtig en zeer invloedrijk! Verhalen van vrienden, bekenden of reviews op internet hebben een grote impact op de verwachtingen. De vijfde factor gaat over de kenmerken van de klant zelf. Zijn karakter, cultuur, religie, opleiding en nog veel meer zaken spelen eveneens een rol. Deze vijf factoren bij elkaar zorgen ervoor dat elke klant zijn eigen verwachtingsniveau heeft. Bij veel veeleisende klanten ligt dit dus hoger dan bij de gemiddelde klant. Door zicht te krijgen op deze individuele factoren per klant, kun je proactief rekening houden met zijn verwachtingsniveau.

Om de verwachtingen van klanten beter te begrijpen, is het Kano-model relevant. Dit model maakt onderscheid tussen verwachtingen van klanten ten aanzien van dissatisfiers (A), lineaire factoren (B) en delighters (C) (zie figuur 1).



FIGUUR 1. Dissatisfiers, lineaire factoren en delighters

De *dissatisfiers* (A) zijn basiszaken die niet mogen ontbreken. Het zijn zaken die de klant verwacht. Zijn ze aanwezig, dan valt het niet op en heeft het geen positief effect op de tevredenheid. Zijn ze er echter niet, dan leidt dat al snel tot onvrede. Deze zaken nemen klanten simpelweg als vanzelfsprekend aan. Van een hotel mag je verwachten dat de kamer smetteloos schoon is en er geen mankementen zijn. Van een restaurant mag je verwachten dat de glazen schoon zijn, het eten gaar is, de biefstuk mals en de wijn – afhankelijk van de soort – gekoeld of op kamertemperatuur. Van een online winkel mag je verwachten dat je de juiste producten toegestuurd krijgt. Is dit het geval, dan leidt dit niet tot extra tevredenheid. Je vindt dat gewoon logisch.

Lineaire factoren (B) zijn zaken die zowel een negatief als een positief effect hebben. Zijn ze minder dan verwacht, dan leidt dit tot ontevredenheid, zijn ze beter dan verwacht, dan kan dit tot enthousiaste klanten leiden. Naarmate het element meer aanwezig is,

wordt de klant meer tevreden. Valetservice binnen vijf minuten is bijvoorbeeld oké, maar direct geholpen worden is wel veel fijner. Een pakketje sneller dan verwacht ontvangen, leidt tot meer tevredenheid, later dan verwacht tot een lagere tevredenheid.

Dan de *delighters* (C): zaken die de klant niet van je verwacht, maar als hij ze krijgt zeer waardeert. Klanten zijn blij verrast en enthousiast wanneer deze zaken aanwezig zijn. Wanneer ze ontbreken, zal de klant echter niet ontevreden zijn; hij zal het misschien niet eens merken. Denk aan een gratis upgrade van je geboekte hotelkamer, je nieuwe auto die je telefoon draadloos kan opladen of misschien een zakje met snoepjes of een handgeschreven bedankkaartje in een online pakket.

Het probleem, of eigenlijk de uitdaging, is dat de verdeling van dissatisfiers, lineaire factoren en delighters per klant anders is. Wat voor de ene klant een delighter is, kan voor de andere klant een dissatisfier zijn. Bij veeleisende klanten:

- is iets veel gemakkelijker een dissatisfier omdat de lat hoger ligt;
- slaat een lineaire factor gemakkelijker en sneller uit naar de negatieve kant;
- is iets veel minder snel een delighter.

Voorbeelden van dissatisfiers, lineaire factoren en delighters

Dissatisfiers

1. Iedereen verwacht een bed in een hotel. Wanneer het bed ontbreekt, is het niet echt een prettig hotel om te verblijven.
2. In een taxi verwacht je dat de chauffeur de weg weet. Is dit niet het geval en moet hij echt zoeken naar je bestemming, dan is dat niet prettig.

3. Als je per vliegtuig op reis gaat, verwacht je dat je bagage onbeschadigd aankomt.
4. Bij het huren van een auto verwacht je een veilige auto, die goed functioneert, met goede banden en remmen. Als je in the middle of nowhere stil komt te staan zonder telefoonbereik, slaan je stoppen wellicht door.

Lineaire factoren

1. Hoe sneller je bagage op de band komt nadat je geland bent, hoe blijer je bent.
2. Hoe korter je moet wachten bij de kassa van de supermarkt, hoe beter.
3. Hoe gemakkelijker de klantenservicemedewerker van de internetwinkel je probleem afhandelt, hoe beter.
4. Hoe minder moeilijk het autobedrijf doet bij het inleveren van de gehuurde auto, hoe blijer je bent.

Delighters (wow-factoren)

1. Je krijgt een upgrade naar de 1e klasse bij het inchecken.
2. Je zoon of dochter krijgt een stukje worst bij de slager.
3. Je krijgt een onverwachte upgrade van je kamer bij het inchecken.
4. Er ligt fruit op de hotelkamer.
5. Er ligt een kleine attentie in de huurauto.
6. Je krijgt gratis boodschappen omdat je de derde in rij bij de supermarkt bent.
7. Een medewerker komt na zijn werk even bij je langs om een nieuw onderdeel van de modelspoorbaan te brengen. Hij is toch in de buurt.
8. De restaurantmedewerker die je een uur geleden vertelde dat ze volgeboekt waren, belt om te vertellen dat er toch nog een tafeltje vrijgekomen is.

Houd er ook rekening mee dat verwachtingen van klanten niet constant zijn. Wat vandaag nog bijzonder is, is morgen standaard. Was de klant de vorige keer binnen twee minuten aan de beurt bij

de incheckbalie van het hotel, dan verwacht hij dat de volgende keer weer. Is de ANWB Wegenwacht binnen tien minuten bij een pechgeval, dan hoopt de klant dat dit de volgende keer ook zo is. Heeft de klant een gratis upgrade gekregen, dan rekent hij bij een volgend bezoek hier mogelijk weer op. Is zijn auto als verrassing gratis van binnen en buiten gepoetst, dan is hij ontevreden als dit de volgende keer niet gebeurt. Kortom, voordat je het weet, is de gratis upgrade of wasbeurt een basic en een mogelijke dissatisfier wanneer het niet wordt aangeboden.



2.4. DE BELEVING EN MOMENTEN VAN DE WAARHEID

Alles wat een klant ziet, hoort, voelt, proeft en ruikt, heeft invloed op zijn beleving. Hoe ruimten eruitzien, de geur, hoe jij en je collega's overkomen, hoe jullie handelen, de procedures van de organisatie, de producten en diensten – het heeft allemaal invloed op de beleving van de klant. En deze beleving is nogal subjectief. De klant neemt slechts een deel met zijn zintuigen waar, een deel ook helemaal niet. En hoe hij zaken beleeft, is afhankelijk van een groot aantal factoren. Met een drankje in een comfortabele stoel in de zon tien minuten liggen wachten op de bestelde gekoelde verse meloenblokjes ervaart men als veel korter dan tien minuten wachten in de stromende regen om binnengelaten te worden bij het belastingkantoor. Tien minuten oponthoud terwijl je grote haast hebt, is veel erger dan wanneer je alle tijd hebt. Kortom, de belevingswereld van de klant is zijn werkelijkheid, een persoonlijke perceptie, maar die kan dus heel anders zijn dan jouw werkelijkheid of die van jouw organisatie.

In feite is elk moment dat de klant contact heeft met jouw organisatie een moment van de waarheid¹, een *Moment of Magic*². Tijdens zo'n moment kan jouw organisatie de relatie met de

klant maken of breken. Jij als medewerker kunt de relatie maken door de klant een geweldige beleving te bieden. Maar je kunt die ook kraken door bijvoorbeeld de veeleisende klant niet serieus te nemen. Zoek eens op YouTube naar 'United Breaks Guitars'. De vliegtuigmaatschappij United had niet serieus gereageerd op een klacht van een passagier over het feit dat er met zijn gitaar was gegooid bij het inladen. Ze hebben het geweten. Een dikke 20 miljoen bezoekers hebben inmiddels het filmpje gezien dat hij heeft gemaakt. Maar laten we ons concentreren op de positieve kant. Veel van de warme douches van het AVROTROS-consumentenprogramma Radar zijn acties van medewerkers die bereid waren om drie stappen extra te zetten voor de klant. Gelukkig zijn er talloze geweldige voorbeelden van hartverwarmende service. Google eens op 'Ritz-Carlton Joshie Giraffe' en zie hoe een verloren knuffelgiraffe wereldberoemd werd.

Elk klantcontact is een moment van de waarheid, maar er zijn vier momenten die eruit springen. Dit zijn de eerste seconden van een contact, waarin de toon wordt gezet. In de eerste 30-40 seconden heb je als klant het beeld of het de goede of de verkeerde kant op gaat. Ook de laatste momenten van een klantreis tellen, die ervaringen blijven het langst hangen. De eerste en de laatste indruk dus. Verder zijn het de momenten waarop de klant een klacht/probleem ervaart. Uit onderzoek blijkt dat wanneer je een klant met een klacht geweldig helpt, hij achteraf nog meer tevreden is dan wanneer hij helemaal geen klacht gehad zou hebben (dit heet de Service Recovery Paradox, zie hoofdstuk 10). Ten slotte zijn de momenten dat de klant positieve of negatieve emoties heeft van belang. Bij deze vier specifieke momenten moet je opletten, daar kun je in positieve of negatieve zin het verschil maken.

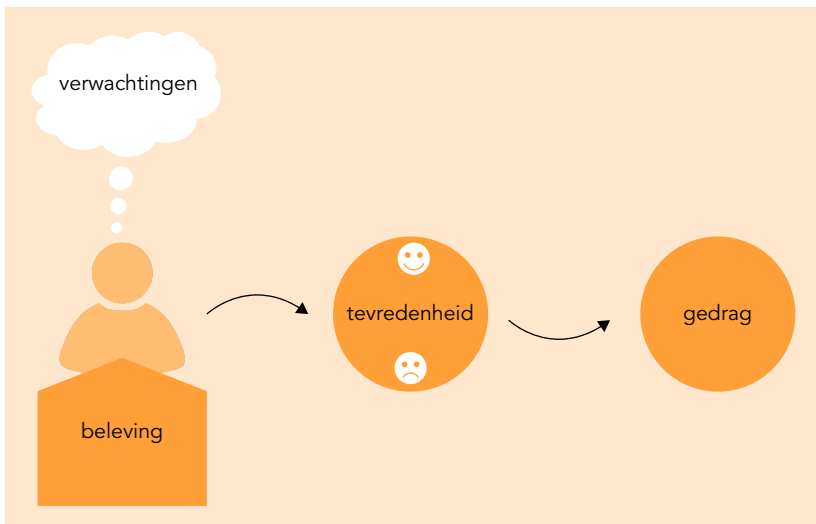
Disney onderscheidt in dat kader twee situaties: on-stage en off-stage. Bezoekers van een Disney-park komen enkel in contact met de on-stage wereld: de droomwereld van Disney waar Mickey en Minnie rondlopen. De wereld achter de schermen, waar Mickey doodgewoon een puberende David of Josephine blijkt te zijn, krijgt de bezoeker niet te zien. Als dat wel gebeurde, zou zijn droom immers wellicht in duigen vallen. On-stage is de deur van hout met gesmede scharnieren en grote klinknagels op het dek van een piratenschip waar Peter Pan langs vliegt. Off-stage (aan de binnenkant) is de deur gewoon wit en simpelweg de binnenkant van de deur van de gang naar de kleedkamer. De off-stage wereld is de wereld achter de schermen, waar de gero-botiseerde figuren aangestuurd worden, met de kleedkamers en lunchruimtes van personeel en de controlekamer waar alles via camera's in de gaten wordt gehouden. Hier wordt het product of de dienst voorbereid. Hier loopt Elsa haar make-up nog even na. Ook jouw organisatie heeft zo'n on-stage, het 'theater' waar de hele 'act' plaatsvindt. De beleving van de klant tijdens de eerdergenoemde momenten van de waarheid wordt gevormd door alles wat zijn zintuigen waarnemen in deze on-stage wereld. Dit is de belevingswereld van de klant. Hij heeft geen boodschap aan off-stage, die ervaart hij niet, het product moet het gewoon doen. Maar let wel: de off-stage is niet minder belangrijk! Gaat het hier niet goed, dan is dit on-stage meteen merkbaar.



2.5. TEVREDEN EN LOYALE KLANTEN EN HUN WAARDE

Klanten vergelijken vaak onbewust, maar soms ook bewust, hun beleving met hun verwachtingen. Komen deze overeen, dan is de klant gewoon tevreden. Zijn de ervaringen beter dan verwacht, dan is hij zeer tevreden of zelfs enthousiast. En als ze minder dan verwacht zijn, is hij ontevreden. Dit is een optelsom van de dissa-

tisfiers, lineaire factoren en delighters. Voor de klant is dit een oordeel over de optelsom van een aantal factoren, die uiteindelijk leidt tot zijn mate van tevredenheid. Tevredenheid is hierbij een gevoel, een momentopname na een contact of aan het eind van een hele klantreis. Uiteindelijk kan dit resulteren in een mate van tevredenheid over de relatie met de organisatie.



FIGUUR 2. Het ontstaan van tevredenheid

Uiteindelijk leiden verwachtingen, ervaringen en tevredenheid van veeleisende klanten tot gedrag. Soms denk je wellicht dat dit nooit lukt, maar ook veeleisende klanten kunnen loyale klanten zijn en als ambassadeur fungeren. Deze klanten geven complimenten, ze geven fooi, schrijven positieve reviews, zijn gericht op samenwerken en prettig om mee te werken. Herken je dit in je dagelijks werk? Dit type klanten geven veel meer energie dan de knagende, zeurende en klagende veeleisende klanten (tot zelfs saboterende, op wraak beluste klanten). Uit allerlei onderzoeken blijkt dat klanten die je met een dikke acht, een negen of zelfs met

een tien beoordelen, vele malen positiever gedrag vertonen dan de gewoon tevreden klanten. De kans dat ze klant blijven is drie- tot vijfmaal groter dan dat tevreden klanten dit doen. Zo'n 80 tot 90% van alle aanbevelingen komt van de enthousiaste klanten³. Je kunt je voorstellen dat niet alleen jij daar blij van wordt, maar ook je team en je werkgever. Die laatste zal dat uiteindelijk in de omzetcijfers terugzien.

De effecten van (on)tevredenheid

Onderzoek door Esteban Kolsky⁴ leert dat 13% (ofwel 1 op de 7 tot 8 klanten) zijn ontevredenheid deelt met 15 of meer mensen. Slechts 1 op de 26 ontevreden klanten deelt zijn ervaring met jou.

Het aantal mensen dat daadwerkelijk hun ongenoegen kenbaar maakt, varieert afhankelijk van het onderzoek en het jaar van onderzoek. Volgens het Amerikaanse onderzoeksinstituut TARP⁵ zou 31% van de mensen die een probleem ondervinden nooit bij jou klagen. Tegenwoordig is ongenoegen veel eenvoudiger kenbaar te maken, denk alleen al aan social media.

Een echt loyale klant is veel meer waard dan de prijs van een hotelkamer, de aanschaf van een auto of de prijs van een vliegticket. Stel, een klant/passagier vliegt vijfmaal per jaar met een vliegtuigmaatschappij voor 500 euro per keer en hij hoopt dit de komende twintig jaar nog te doen. Dat houdt dan in, de inflatie even buiten beschouwing latend, dat hij $20 \times 5 \times 500 = 50.000$ euro gaat uitgeven. Dat is echter nog niet alles, enthousiaste klanten kunnen via mond-tot-mondreclame andere klanten binnenbrengen. Ook dit levert de nodige omzet op. We begonnen dit hoofdstuk met te benadrukken dat de klant zorgt voor jouw salaris. Zoals je hier ziet, echt trouwe en loyale klanten kunnen hier een aanzienlijk deel aan bijdragen.



2.6. SAMENVATTEND

Klanten vormen het bestaansrecht van vrijwel alle organisaties. Zonder klanten geen organisatie. Een deel van hen bestaat uit veeleisende klanten die kenmerken hebben van gewenning aan Topservice, veel aandacht vragen, assertief zijn en – als ze niet krijgen wat ze verwachten – ware ‘terroristen’ kunnen zijn. Veeleisende klanten hebben over het algemeen een hoger verwachtingsniveau dan de ‘gemakkelijke’ klanten. Deze verwachtingen worden gevormd door de positionering van de organisatie (bijvoorbeeld hoge kwaliteit, hoge kosten), eerdere ervaringen, wat de organisatie belooft, wat anderen over de organisatie zeggen en kenmerken van de klant zelf. Bij veeleisende klanten ligt de lat hoger, wat betekent dat ze sneller ontevreden en minder snel enthousiast zijn. Toch is het mogelijk om ook van deze veeleisende klanten echt loyale klanten te maken, die klant blijven en als ambassadeur van de organisatie optreden.

REALITY CHECKS

- Wat is het aandeel veeleisende klanten op het totaal aantal klanten waar jij mee te maken hebt?
- Welk gedrag vertonen deze klanten?
- Wat is hun verwachtingsniveau? Wat doen zij anders dan de ‘gemakkelijke’ klanten?
- Wat zijn voor hen dissatisfiers, lineaire factoren en delighters?
- Wat is de waarde van een veeleisende klant voor jouw organisatie?





VERDER LEZEN

Moments of Truth

Jan Carlzon – ISBN 9780060915803

Moments of Magic

Shep Hyken – ISBN 9780963782021