

Berry Veldhoen & Stephan van Slooten

# KLANT HELDEN<sup>®</sup>

IN DE 9+ ORGANISATIE

Excelleren in emotionele  
klantbeleving



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	7
<b>De 'journey' van dit boek</b>	11
<b>1 Van marketshare naar mindshare</b>	17
1.1 Customer Experience Management: sleutelen aan klantbeleving	17
1.2 Customer Experience Management is (not) one of a kind	23
1.3 Klantbeleving wereldwijd	26
1.4 'Okay' is eigenlijk 'niet oké': 9+ experience maakt het verschil	30
1.5 9+: the breakaway zone	33
1.6 9+: hoe (vaak) doe je dat; Momenten en Emoties van de Waarheid?	34
1.7 Het harde rendement van zachte factoren: een nieuwe 9+ business case	36
1.8 Tevreden klant of enthousiaste ambassadeur?	37
1.9 Wilt u mij aanbevelen, alstublieft?	40
1.10 9+ organisaties: wat doen ze anders?	42
<b>2 Functionele beleving versus emotionele beleving</b>	51
2.1 De basis voor opwinding...	51
2.2 Why touchpoints don't really touch...	56
2.3 Don't get the basics too right: we zijn 'uitverbeterd'	57
2.4 De uitzondering: 'de perceptie van de eerlijke ruil'	58
2.5 De emotionele bankrekening: een gezamenlijke rekening	60
2.6 De ene klantreis is de andere niet...	61
2.7 Emotie in B2B	65
2.8 Emotionele Belevingsklassiekers (gebaseerd op meer dan 160 Customer Journeys ESPE)	72

<b>3</b>	<b>De 'math' van onbewuste emotie</b>	<b>81</b>
3.1	Relatietherapie voor organisaties	81
3.2	Emotie: grotendeels onbewust	84
3.3	Waarom is emotie zo aantrekkelijk voor organisaties?	95
3.4	Wereldwijd wordt gezocht naar een nieuw Waarom	100
3.5	Emotionele beleving als Blue Ocean	105
<b>4</b>	<b>Emotie als nieuwe (top)kwaliteit; de tweede Global Quality Revolution</b>	<b>113</b>
4.1	The Toyota Way – hoe een Japanse autobouwer de eerste Global Quality Revolution ontketende	113
4.2	Emotionele productie als driver van de tweede Global Quality Revolution	117
4.3	De 'Why' van Coolblue: elke dag een beetje beter	119
4.4	Mentale, emotionele productie versus fysieke productie	121
4.5	Als de schellen je van de ogen vallen	125
<b>5</b>	<b>Hoe organiseer ik excellente klantbeleving en Klanthelden?</b>	<b>133</b>
5.1	De nieuwe Care Competenties	133
5.2	Care Competentie 1: klant(beleving) in de processen	140
5.3	Care Competentie 2: klant(beleving) op de borden	148
5.4	Care Competentie 3: empowerment: that's Why	159
<b>6</b>	<b>On the MOVE</b>	<b>169</b>
6.1	Samen op weg	169
6.2	De 9+ moves van transavia.com	170
6.3	De stip op de horizon	172
	<b>Over de auteurs</b>	<b>185</b>
	<b>Noten</b>	<b>187</b>
	<b>Referenties</b>	<b>193</b>
	<b>Register</b>	<b>195</b>

# De 'journey' van dit boek

Onderwerp van dit boek is een issue dat de komende decennia cruciaal zal worden voor het managen van ontwikkeling en groei van organisaties – wereldwijd en in elke economische sector. Het is een issue waarvan het belang door de koplopers al volop wordt onderkend. Sterker nog: sommige maken er zelfs al meer dan tien jaar gebruik van. Dat laatste sluit overigens naadloos aan bij het gegeven dat elke serieuze innovatie, al dan niet technologisch van aard, veelal minimaal tien jaar nodig heeft om vanuit de pioniersfase (early innovators) tot de integratiefase te komen. In die fase beginnen organisaties de innovatie op grote schaal toe te passen c.q. hebben zij voldoende 'georganiseerd' om de potentie en voordelen van de betreffende innovatie blijvend, gecontroleerd en voorspelbaar te kunnen benutten. Het meest voor de hand liggende voorbeeld is natuurlijk internet, dat na de start ups in de jaren negentig nu volop door vele organisaties wordt ingezet om (nieuwe) business te ontwikkelen, al dan niet als versterking van al langer bestaande business en businessmodellen.

## **Customer Experience Management en emotionele klantbeleving**

Het issue waar we op doelen, oogt in eerste instantie 'soft': Customer Experience Management en meer in het bijzonder: emotionele klantbeleving. Maar zoals we zullen zien, stelt dit issue uiteenlopende organisaties bij uitstek in staat om harde, aantoonbare resultaten te boeken, zowel in de relatie met klanten als met werknemers. We doelen dan op resultaten als laag klantverloop en hoog aanbevelingsgedrag, veelal met efficiëntere klantprocessen. Intern gaat het dan om resultaten als motivatie van werknemers en reductie in verzuim. Het draait, kortom, om 'playing hard on the soft side'.

De verklaring hiervoor is dat aansprekende emotionele beleving – in tegenstelling tot functionele beleving, oftewel fatsoenlijk doen wat de klant eigenlijk al van u verwachtte – de enige manier is om door het huidige 'glazen plafond' van klant- en medewerkerstevredenheid van 7+ (NPS® +/- 0) heen te

breken. In onze vorige managementbestseller, *De 9+ organisatie: van marketshare naar mindshare* (2010), hebben we aangetoond dat de huidige ‘okay’-tevredenheidscijfers bij de meeste organisaties vooral duiden op onverschilligheid in de relatie met klanten en werknemers. (Dit geldt overigens wereldwijd, zoals u zult zien.)

De meeste organisaties voelen dit ‘op slot zitten’ van hun medewerkers- en klantrelaties wel aan. ‘Klant centraal’-programma’s, Experience Management-projecten en cultuurprogramma’s voor diverse afdelingen en klantgroepen zijn dan ook zeer populair. Echter, hoe goed bedoeld ook: het uitgangspunt van al deze programma’s en verbeterprojecten is meestal dat binnen de huidige bedrijfsvoering meer rekening gehouden moet worden met de (klant) wensen. Het draait echter om iets anders.

### **Emotionele klantbeleving organiseren**

Zorgvuldige analyse van de in dit boek beschreven class leaders (early innovators) laat zien dat deze organisaties niet zozeer zijn gaan excelleren in klantgerichtheid en klantbeleving door enkele succesvolle verbeter- en cultuurprogramma’s in te voeren. Ook is het niet het succesverhaal van de ‘verlichte’ topman. En ook volstaat het niet om de ‘goede’ mensen – empathisch en liefst met hospitality-achtergrond – binnen te halen. Nee, de class leaders zien ‘top-of-mind’ worden en blijven bij hun klanten en werknemers voortdurend als hét uitgangspunt voor het ontwikkelen en continu verbeteren van hun volledige bedrijfsvoering: als de belangrijkste Why! Daarmee begeven deze organisaties zich eigenlijk op een continu ontwikkelpoor, met als filosofie: elke dag leren en beter worden als het gaat om de emotionele beleving van klanten en werknemers, om deze te doorgronden en daar gericht op in te spelen of zelfs het verschil te maken.

De oplettende lezer ziet wellicht nu al een analogie met de filosofie van continu verbeteren (Toyota, Kaizen, Zero Defect en Total Quality Management). Auteur Berry Veldhoen mocht zich bij zijn eerste werkgever ruim dertig jaar geleden intensief verdiepen in dit, toen nieuwe, thema. Deze analogie is zo sterk dat we in het boek durven te spreken van ‘de tweede Global Quality Revolution’, waarbij emotie dan dé nieuwe kwaliteitsfactor voor organisaties wordt. Wat ons betreft is het geenszins uitgesloten dat er in de toekomst zal worden gesproken over Zero Defect in emotionele beleving in een Service Center, of Zero Defect in klantverloop...

### **Klantreizen en het onbewuste: ken uw klassiekers**

De genoemde pioniers én class leaders op het terrein van customer (emotional) excellence blijken inderdaad een cultuur van continu verbeteren te

hebben gerealiseerd, waarbij emotionele breinposities als de nieuwe (top) kwaliteit worden gezien en emotionele productie vooropstaat. Met een aanpak die sterk lijkt op de wijze waarop Toyota destijds de wereld verbaasde met haar stapsgewijze doorbraken in fysieke productie en kwaliteitsbeheersing, realiseren de class leaders hetzelfde in mentale productie. Zij zijn voortdurend op zoek naar verbeterkansen vanuit de belevingswereld van hun (potentiële) klanten.

Vrijwel altijd gebruiken zij daarbij een of andere vorm van klantreizen (*Customer Journeys*). In de meer dan 160 klantreizen waar de auteurs bij betrokken zijn geweest, wordt de emotiecurve (visuele weergave van wat de klant beleeft in zijn zakendoen met de organisatie) 'gespiegeld' met de processen en transactiemomenten vanuit de organisatie. Research en analyse van deze 160 Customer Journeys bij uiteenlopende organisaties, alsmede het onderliggende belevingsonderzoek én een groot aantal andere klantreis-voorbeelden, hebben geresulteerd in een dertigtal 'Belevingsklassiekers'. De belangrijkste overall klassieker geven we hier al weg: de zogenoemde Momenten en Emoties van de Waarheid waarop een organisatie vanuit de beleving van de klant het verschil zou kunnen maken, vallen bijna nooit samen met de huidige touchpoints (contact- en transactiemomenten). Of zoals McKinsey het formuleert ('The Truth about Customer Experience', *Harvard Business Review*, september 2013): 'Companies have long emphasized touchpoints... But the narrow focus on maximizing satisfaction at those moments can create a distorted picture... It also diverts attention from the bigger – and more important – picture: a customer's end-to-end journey.'

Momenten en Emoties van de Waarheid – en daarmee kansen om het verschil te maken (9+) in de belevingswereld van de klant – zijn er dus wel volop. Alleen zijn veel organisaties zich er vaak (nog) niet van bewust en worden ze (nog) niet gezien. Overigens zijn klanten zich er ook lang niet altijd van bewust! Daarom zit in het midden van dit boek een tour door het onbewuste, vol inzichten en inspiratie.

### **De mensen meekrijgen...**

Voor het geval u als lezer nu al de neiging heeft dit boek weer weg te leggen, omdat u vreest dat het voorgaande onherroepelijk gaat uitdraaien op allerhande kostbare nieuwe projecten op een doorgaans al volbezette verbeterkalender: niet doen. Zoals we zullen zien, werkt doorbouwen aan emotionele klantbeleving juist heel goed op de solide basis van een 'fatsoenlijk' lopende bedrijfsvoering en dienstverlening. Bovendien levert het niet alleen financieel resultaat op, maar ook hooggemotiveerde medewerkers. Het is dan ook

hét antwoord op de veelgestelde vraag van managers in verandertrajecten: hoe krijg ik mijn mensen mee, en hoe houd ik ze gemotiveerd?

Class leaders in klantbeleving hanteren per definitie het participatieve model met hun medewerkers (kwaliteitscirkels, daily line-ups etc.). Zij stellen dus niet alleen klantbeleving centraal, maar ook werknemersbeleving! Zij selecteren medewerkers niet alleen op klantgerichte eigenschappen, maar ‘empoweren’ hen ook organisatorisch. Zodat ze voorspelbaar, beheersbaar en op ‘schaal’ voortdurend en just-in-time het verschil kunnen maken, en blijven maken. Op deze wijze ontwikkelen zich Klanthelden.

Klanthelden zijn vaak medewerkers – maar het kunnen ook teams, afdelingen, merken of complete organisaties zijn – die diepe indruk maken op jou als klant. (‘Klant’ is hier overigens breed bedoeld: van consument, gebruiker, werknemer tot patiënt en zakelijke klant.) En dat op een specifiek moment of liever nog over een lange periode: Momenten en Emoties van de Waarheid. Klanthelden kunnen ook individuele services, producten of processen zijn die zodanig georganiseerd zijn dat ze jouw leven op Momenten van de Waarheid verrassend veel makkelijker, leuker, mooier of intenser maken. Kortom, Klanthelden zijn georganiseerde 9+’en: Klanthelden in de 9+ organisatie.

### **9+ MOVE: nieuwe competenties ontwikkelen**

In de afsluitende hoofdstukken komen technieken als ‘Statistics for Everybody’ (directe feedback voor werknemers) aan de orde, evenals tools die het mogelijk maken voor medewerkers om zich in te leven in klantsituaties. In onze ogen zijn die essentieel om medewerkers de ruimte te geven om tot proces- en productvernieuwing te komen. Het uitgewerkte ‘9+ MOVE-model’ geeft u als manager houvast als u met uw organisatie besluit concrete stappen te zetten en competenties te ontwikkelen op dit zeer veelbelovende terrein van Emotional Excellence. Om daarmee voor uw organisatie een hele nieuwe ruimte van markt, groei en rendement te openen.

Het boek eindigt zeer concreet met een self-assessment (scan) die u vandaag al kunt invullen om te zien waar uw organisatie staat als het gaat om emotionele (9+) klantbeleving. Ideaal om ‘next steps’ te plannen.

Het openstaan voor het ‘anders kijken’ naar uw huidige bedrijfsvoering, en met name naar de kansen om de emotionele kwaliteit van de relaties van uw organisatie – binnen én buiten – te verbeteren, is al begonnen met het lezen van dit boek. Over een paar uur deelt u hopelijk onze opwindende over een ontwikkeling die naar onze mening een impact zal hebben op het bedrijfsleven zoals die maar eens in de twee, drie decennia wordt gevoeld.

Misschien is het aardig om, voordat u verder leest, nog even wat verwachtingen uit te wisselen. Zie kader: 'Uitgesproken verwachtingen van de auteurs ten aanzien van de beleving tijdens uw boekreis'.

### UITGESPROKEN VERWACHTINGEN VAN DE AUTEURS TEN AANZIEN VAN DE BELEVING TIJDENS UW BOEKREIS

Wellicht kunt u uzelf of uw organisatie een plek geven op de twee onderstaande assen. Verticaal: welke positie heeft de klant voor u? Horizontaal: werkt u overwegend projectmatig of meer continu aan klantgerichtheid en -beleving? Afhankelijk van de door u gekozen 'positie' vermoeden wij een andere beleving en (extra) relevantie van bepaalde delen van ons boek.

#### Klant staat op nr. 1 Klantbeleving via projecten

**PERSONA:** Klantaandachtige  
**HOUDING:** We besteden regelmatig aandacht aan de klant  
**GEDRAG:** Klantprojecten centraal

- H1: 'Herkenbaar.'  
H2: 'Spannende stap, maar hoe zet ik die?'  
H3: 'Interessante kennis, hoe pak ik het aan?'  
H4: 'Zeer inspirerend, maar kunnen wij dat ook?'  
H5: 'Ik ga wellicht Care Competenties organiseren.'  
H6: 'Ik zal mijn afdeling(en) toetsen.'

#### Klant staat op nr. 1 Klantbelevingscultuur: continu verbeteren

**PERSONA:** Klantheld  
**HOUDING:** We leven de klant/we 'zijn' de klant  
**GEDRAG:** Klantemotie centraal

- H1: 'Zie je wel: geen hero-experiences!'  
H2: 'Eindelijk (h)erkenning van de klantemotie!'  
H3: 'Leuke weetjes over het onbewuste.'  
H4: 'Dat wordt mijn route!'  
H5: 'Ik voer Care Competentiemanagement in.'  
H6: 'Dank voor het model, ik maak een film in plaats van een foto.'

#### Klant is een van de stakeholders Klantbeleving via projecten

**PERSONA:** Klantbespreker  
**HOUDING:** We praten regelmatig over de klant  
**GEDRAG:** Klantcommunicatie centraal

- H1: 'Zouden hero-experiences tóch niet meer doen?'  
H2: 'Hoe emotionele beleving te communiceren?'  
H3: 'Leuk om te lezen.'  
H4: 'Dit gaat me te ver, hier slaan ze door.'  
H5: 'De Why-as staat centraal; binnen = buiten.'  
H6: 'Ik ga een keer een selfie maken.'

#### Klant is een van de stakeholders Klantbelevingscultuur: continu verbeteren

**PERSONA:** Klantontzorg  
**HOUDING:** We sleutelen steeds aan de klantbeleving  
**GEDRAG:** Klantproces centraal

- H1: 'Herkenbaar'  
H2: 'Hoe krijgen we ook de emotionele basis op orde?'  
H3: 'Leuk om te lezen, kun je daar goed in worden?'  
H 4: 'Ik geloof niet dat ze bij ons zo ver zullen gaan.'  
H 5: 'We gaan er stap voor stap mee aan de slag.'  
H 6: 'Voer voor ons werkoverleg.'

Wij wensen u een enerverende boekbelevingsreis toe!





# 1

## Van marketshare naar mindshare

### 1.1 Customer Experience Management: sleutelen aan klantbeleving

In de lente van 2011 werd een groot aantal Amerikaanse staten getroffen door een reeks hevige tornado's. Drie dagen lang veroorzaakten stormwinden van ongekende kracht niet alleen veel slachtoffers, maar ook een enorme materiele schade. Vrijwel direct nadat de wind was gaan liggen, detacheerde verzekeraar USAA voor een geruime tijd (acht weken, zeven dagen per week, twaalf uur per dag) tientallen medewerkers in de getroffen staten, ondersteund vanuit het hoofdkantoor. De klanten van USAA – de organisatie biedt een breed pakket aan financiële diensten aan militairen en veteranen – kregen ter plekke diverse vormen van ondersteuning om de gevolgen van de storm te boven te komen.<sup>1</sup> Harley Manning en Kerry Bodine van Forrester Research laten in hun boek *Outside In* (2012) met dit voorbeeld zien dat zij net zo onder de indruk zijn als wij. Inderdaad: een verzekeraar die laat zien er letterlijk 'te willen zijn' als verzekerden haar echt nodig hebben.

Hoe ver kun je gaan voor je klanten? USAA bewijst: heel ver. Hier is overduidelijk sprake van een sterke, bijna genetisch verankerde 'customer centric culture'. USAA onderscheidt zich van veel andere ondernemingen omdat zij al meer dan tien jaar echt moeite doet om:

- 1 de belevingswereld van haar klanten te begrijpen; en
- 2 daarop voortdurend diensten en producten te ontwikkelen.

We zullen in dit boek nog een paar keer laten zien wat deze organisatie beweegt. Voor nu volstaat de vaststelling dat USAA een onderneming is die er daadwerkelijk in slaagt haar excellente dienstverlening vorm te geven vanuit de beleving van klanten.



## WELKE BAGAGE BEVAT DIT HOOFDSTUK?

In dit inleidende hoofdstuk verkennen we het (relatief jonge) werkveld Customer Experience Management – kort samengevat als ‘sleutelen aan klantbeleving’. We constateren dat het hier gaat om het gericht, gedoseerd en repliceerbaar inbouwen van aandacht en slimme serviceconcepten die bij klanten op het juiste moment een grote emotionele impact hebben – en daardoor een op zich ‘okay’-dienstverlening tot een 9+ experience maken. Wat weer leidt tot loyaliteit en aanbevelingsgedrag. We constateren ook dat hier grote kansen liggen voor organisaties om zich te onderscheiden, want wereldwijd is er sprake van een ‘zeventjescultuur’ als het om klantbeleving gaat. We ontdekken de (de)motiverende kant van zogenoemde hero experiences en het vragen om aanbevelingen... En tot slot analyseren we een aantal succesvolle 9+ ondernemingen en bekijken we wat ze anders doen dan andere ondernemingen.

Met het voorbeeld van USAA komen we op bekend terrein: dat van de klantbeleving. In ons vorige boek, *De 9+ organisatie* (2010), is dit het centrale thema. We beschrijven daarin hoe organisaties nog steeds veel commerciële ruimte onbenut laten, omdat ze eigenlijk niet weten wat hun klanten nu werkelijk beweegt. Dat geldt in de eerste plaats voor nieuwe klanten, die worden gepaaid met (marketing)beloftes die onvoldoende of niet gebaseerd zijn op werkelijk gekende behoeftes – waarna vervolgens ook nog eens wordt nagelaten het bewijs te leveren dat nu eenmaal bij een gedane belofte hoort. Maar het geldt nog sterker voor bestaande klanten, die onvoldoende of niet op het juiste moment aandacht krijgen. We introduceerden in dit boek de 9+ organisatie: de onderneming die effectief in staat is te achterhalen wat relevant is in de beleving van de klant, op basis van deze inzichten nieuwe dingen bedenkt en doet die het verschil maken in de emotie en de beleving van de klant, en daarmee de ‘zone van wederzijdse onverschilligheid’ (die nu zo kenmerkend is voor veel relaties van organisaties met hun klanten, zie paragraaf 1.4) doorbreekt. En, last but not least, die nieuwe dingen zodanig systematisch organiseert als onderdeel van de totale dienstverlening en propositie dat de klant de relatie met de organisatie oprecht gaat waarderen.

Wat wij ietwat oneerbiedig aanduiden als ‘sleutelen aan de klantbeleving’ is wereldwijd bekend als Customer Experience Management. Het is een relatief jonge discipline op het snijvlak van bedrijfskunde, organisatiekunde, veranderkunde, psychologie en marketing. En zoals gebruikelijk in de managementwereld: wat nieuw is, is hot. En inderdaad, de congressen, blogs, nieuwsgroepen en infographics buitelen over elkaar heen. De figuren 1.1, 1.2 en 1.3 laten zien dat er toch al hele duidelijke krachtlijnen en resultaten te bespeuren zijn.

## The Six Laws of Customer Experience

### ▶ LAW #1

#### Every Action Creates A Personal Reaction

- Experiences need to be designed for individuals.
- Customer segments must be prioritized.
- Customer feedback needs to be the key metric.
- Employees need to be empowered.

You need to understand your customers, personally.

### ▶ LAW #2

#### People Are Instinctively Self-Centered

- You know more than your customers; deal with it.
- Don't sell things, help customers buy them.
- Don't let company organization drive experiences.

Make the shift from self-centeredness to customer centeredness.

### ▶ LAW #3

#### Customer Familiarity Breeds Alignment

- Don't wait for organizational alignment.
- Broadly share customer insight.
- Talk about customer needs, not personal preferences.

An external focus is an antidote to internal politics.

### ▶ LAW #4

#### Unengaged Employees Don't Create Engaged Customers

- Don't under-spend on training.
- Make it easy to do the right thing.
- Don't let company organization drive experiences.
- Communicate, communicate, communicate.
- Find ways to celebrate.
- Measure employee engagement.

Customer Experience depends on employee experience.

### ▶ LAW #5

#### Employees Do What Is Measured, Incented, & Celebrated

- Don't 'expect' people to do the right thing.
- Clearly define good behavior.
- Watch out for mixed messages.

Don't blame employees, fix the environment.

### ▶ LAW #6

#### You Can't Fake It

- Don't hide behind a 4th priority.
- Sometimes it is better not to start.
- Advertise to reinforce, not create positioning.

If you're not committed to customer experience, you can only fool yourself.

Figuur 1.1 The Six Laws of Customer Experience (bron: *Customer Experience Matters*, Temkin Group 2014)<sup>2</sup>