

IN DE WOLKEN

PETER VAN WELDEN

IN DE WOLKEN

MET CUSTOMER DELIGHT MANAGEMENT
NAAR GELUKKIGERE KLANTEN EN MEDEWERKERS



LANNOO
CAMPUS

D/2020/45/108 – NUR 801, 802
ISBN 978 94 014 6710 0

VORMGEVING OMSLAG Peer De Maeyer
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie
COPYWRITING Hans Hermans

© Peter Van Welden & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
WWW.LANNOOCAMPUS.NL

INHOUD

VOORWOORD		8
INLEIDING		10
1	WAAROM JE KLANTEN VERLIEST ... OOK AL ZIJN ZE TEVREDEN	17
	Probleem 1. Je klanten zijn veeleisender	20
	Probleem 2. Je bedrijf pakt het verkeerd aan	25
	Probleem 3. Je markt is allesbehalve duurzaam	32
	Klantgerichtheid is niet altijd wat het lijkt	37
	Conclusie: de grootste uitdagingen kun je aangaan	39
	CASE TVH bedient klanten in 25 werelddalen	40
2	WAAROM CUSTOMER DELIGHT MANAGEMENT HET ANTWOORD IS	45
	Wat is Customer Delight Management?	47
	Waarom Customer Delight Management de hefboom is die je zoekt	53
	Hoe je klantentevredenheid in een score kunt vatten	57
	Reken juist met de Net Delight Index	60
	Ontdek wie je delighted klanten zijn	66
	Conclusie: naar een nieuwe cultuur in je organisatie	72
	CASE BinckBank realiseert winst met transparantie en focus op klanten	73
3	HOE JE CUSTOMER DELIGHT MANAGEMENT OPZET	79
	Stap 1. Zet de 'Why?' van je organisatie scherp (strategisch)	82
	Stap 2. Zet concrete verwachtingen uit in relatie tot het DNA van je organisatie (tactisch)	94

	Stap 3. Pas je processen, systemen, structuren en competenties aan (tactisch)	97
	Stap 4. Onderzoek wat je klanten delighted maakt (operationeel)	101
	Stap 5. Onderneem actie vanuit prioriteiten en opportuniteiten (operationeel)	108
	Conclusie: de sleutel tot een grotere klantentevredenheid	112
	CASE Liantis wijkt niet van de zijde van ondernemers	113
4	HOE JE HET SUCCESRECEPT OOK OP JE MEDEWERKERS TOEPAST	119
	Waarom je Customer Delight Management moet opzetten voor je medewerkers	121
	Wie is delighted in je organisatie?	124
	Hoe je meer delighted medewerkers creëert	133
	Conclusie: de kracht van delighted medewerkers	141
	CASE Derbigum realiseert intern en extern trouwe en uiterst tevreden klanten	143
5	ALLEEN RESULTATEN MET EEN PERSOONLIJK ACTIEPLAN	149
	De vijf cruciaalste acties in je actieplan	150
	Zet je in delight-houding! De twaalf technieken	160
CONCLUSIE	MAAK JE NIEUWE TOEKOMST	167
OVER DE AUTEUR		171
EINDNOTEN		173

Een uitspraak zonder inzicht leidt tot een uitspraak zonder uitzicht. Al mijn professionele contacten met medewerkers, klanten, collega's, ondernemers, partners en leveranciers hebben me heel wat inzichten gegeven. Inzichten die me tot op vandaag toelaten om telkens weer deze vraag te beantwoorden: 'Wat kan ik nog beter doen?' Zodat mijn inspanningen leiden tot toegevoegde waarde. Een warme dank voor al deze inzichten.

VOORWOORD

De zorg voor de klant, de opgetogenheid, Customer Delight Management. In onze wereld van vandaag zijn dat niet langer fancy begrippen die geleerd staan in een of andere netwerkdiscussie. Het zijn op dit ogenblik levensnoodzakelijke begrippen die beslissen over succes of een roemloze ondergang. Ik stel het zo sterk omdat het de harde realiteit is. Het lijkt op het eerste zicht een paradox te zijn in een wereld waar klantcontacten op de achtergrond gedrongen worden door digitale applicaties en e-commerce. Het tegendeel is waar.

Hoe bestrijden we de Amazons en de Alibaba's van deze wereld? Net door de klant anders te benaderen! Deze pure players gebruiken modellen die erop gericht zijn alle contacten met de klant te vermijden. Hun recept is efficiënt, snel en gemakkelijk. Maar de prijs die ze betalen door hun ziel aan de duivel te verkopen is erg hoog: het gebrek aan productexpertise en het verlies van direct contact met de klant. Laat dat nu net twee essentiële ingrediënten zijn voor een optimale opgetogenheid van je klanten. We leven tenslotte in een h2h-wereld: human-to-human. En zo wil jouw klant ook behandeld worden, geloof me.

Toen mijn vader in 1967 de beslissing nam om bij zijn werkgever weg te gaan en verder te gaan als zelfstandig ondernemer, had hij slechts één grote drijfveer: de oprechte zorg voor de klant. Vader was ervan overtuigd dat hij betere oplossingen in petto had, waardoor zij hun meubelen beter, sneller en efficiënter konden maken. Zijn oersterke focus op het welzijn van onze klanten is sindsdien verankerd in ons DNA. Om onze toekomst vandaag te verzekeren, stellen we ons elk jaar opnieuw de vraag: 'Wat moeten we vandaag doen om over vijf jaar nog relevant te zijn?' Of: 'Wat zou de klant missen, mochten we niet bestaan?' Als we niet in staat zijn op deze vragen een relevant antwoord te geven, is de toekomst erg onzeker.

Daarom zijn wij er als onderneming stellig van overtuigd dat de klant wel degelijk op de eerste plaats komt bij alles wat we doen. 'De opgetogenheid van onze klanten bepaalt het succes van onze onderneming.'

Als bedrijf in een zeer competitieve recurrente b2b-wereld moeten we elke dag het beste van onszelf geven om onze klanten optimaal te bedienen. De zorg voor onze klanten is dus geen verantwoordelijkheid van één afdeling. Wél moet die zorg vertaald worden in een fundamentele klantgerichte houding van alle medewerkers. De opgetogenheid van je klanten hangt dan ook volledig af van opgetogen medewerkers. Mensen die dagelijks het beste van zichzelf geven om de klant optimaal te bedienen. Wanneer we onze klanten oprecht op de eerste plaats zetten, wanneer we proberen alle frictie in de relatie te elimineren en we hen tijd kunnen doen besparen, dan zijn we ervan overtuigd dat we het verschil maken in onze competitieve wereld. Op die manier brengen we de klanten in de wolken en brengen we hen een stukje duurzame persoonlijke groei. En laat dat nu meteen ook de 'Why?' of de *purpose* zijn waarvoor wij ons elke dag inspannen.

Waar, beste lezer, kun je beter een mindset ontwikkelen om ook te bouwen aan een Customer Delight Management dan door het lezen van dit boek? Peter was tenslotte de man die ons destijds als een profeet in de woestijn opnieuw confronteerde met de drive die oorspronkelijk aan de basis van ons bedrijf lag. Hij weet als geen ander de vinger te leggen op de mechanismen die het verschil maken tussen ontevreden, gewoon tevreden of opgetogen klanten en medewerkers.

Dit boek is een absolute must-read in deze grijze zone tussen het oude en het nieuwe normaal. Customer Delight Management is een oplossing waarmee je het verschil kunt maken en een toekomst kunt bouwen over generaties heen.

Peter Van Hoecke
CEO van Van Hoecke nv, expert in functioneel meubelbeslag

INLEIDING

Stel je even voor dat de klanten die je vandaag in portefeuille hebt voor een heel lange tijd klant blijven. Trouw als ze zijn, zullen ze zich niet snel tot een van je concurrenten wenden. Tegelijkertijd zijn ze een wandelend uithangbord voor je zaak, kmo, uitgegroeid bedrijf of internationale omgeving. Telkens wanneer ze iemand ontmoeten die dezelfde noden heeft als zij, verwijzen ze hem naar jou door. Bovendien krijg je qua prijzen niet het mes op de keel gezet. Je huidige en nieuwe klanten begrijpen immers de toegevoegde waarde die je biedt en willen daar een eerlijke prijs voor betalen.

Wat denk je? Is dit een wilde droom van je?

En weet je dat dit geen droom of vaag verlangen hoeft te blijven?

Weet je dat er een managementmethode bestaat om dit te realiseren?

Ik heb de afgelopen zeventien jaar bij bedrijven als Carglass, AS Adventure, Groep Delorge, Liantis, TVH en Derbigum ervaren dat het mogelijk is om stijgende omzetten en een betere marktpositie te realiseren via het gelukkiger maken van klanten en medewerkers. Mijn medewerkers, onze klanten en ikzelf hebben aan den lijve ondervonden dat de inspanningen die we deden om klantengeluk te creëren en te verhogen, zich vertaalden in uiterst tevreden klanten en uiterst gezonde ondernemingen en organisaties.

Daarbij ervoeren mijn klanten en ik de kracht van klanten en medewerkers die in de wolken zijn, hoe ze de beste verkopers worden van het bedrijf en hoe ze er zelf met de glimlach steeds vaker kopen, of waarbij ze met almaar meer plezier komen werken.

De methode om klantengeluk op te krikken én daardoor een sterkere organisatie en business te bouwen, heeft een naam: Customer Delight Management. Wat het precies betekent, leer je in dit boek. Wel kan ik je nu al zeggen dat het de methode is die ik de afgelopen zeventien jaar ontwikkelde, verfijnde en injecteerde in tientallen organisaties. En dat het telkens de oplossing bleek te zijn voor heel wat van hun problemen. Ook vandaag stel ik vast dat organisaties worstelen met allesbehalve eenvoudige uitdagingen ... en dat Customer

Delight Management voor hen een nieuw pad kan betekenen richting meer geluk, groei en innovatie.

Tot nu toe vertelde ik in ontbijtsessies en op prospectiegesprekken hoe Customer Delight Management een bedrijf en zijn klanten laat veranderen. Ik hield keynote speeches en overlegde met tientallen CEO's. Met dit boek grijp ik de kans om een groter publiek mee te nemen in het verhaal van Customer Delight Management. Ik vertel je wat het inhoudt en hoe het jouw organisatie een nieuwe boost kan geven. Ik geef hierin de antwoorden op de vele vragen die ik krijg, verzamel en deel de verhalen en de successen die we bij onze klanten boeken ... en hoop zo een grotere groep bedrijfsleiders, CEO's, managers en ondernemers te inspireren.

In de wolken is een boek voor iedereen die klantgerichtheid hoog in het vaandel draagt en er zijn of haar missie van maakt. Je klanten verdienen het in de wolken te zijn, niet? Of je nu manager, CEO, ondernemer, kleine zelfstandige of werknemer bent: wanneer je vastbesloten bent om op een unieke wijze aan een rendabele toekomst te werken voor jouw onderneming, weg van destructieve tendensen, continue kostenbesparingen en krimpende marges, dan kan dit boek jouw handleiding zijn.

Wanneer dit boek hetzelfde effect heeft als de trajecten die we in profit- en socialprofitorganisaties opzetten, geloof ik dat het een motor kan zijn voor meer klantengeluk en meer geluk binnen onze Belgische en Nederlandse bedrijven.

Stel dat we samen Customer Delight Management kunnen uitrollen over veel meer bedrijven. Stel dat we klanten met z'n allen opnieuw kunnen veranderen in uiterst gelukkige klanten, die weten wat ze mogen verwachten en van wie we de verlangens kennen. Stel dat je zo olympisch goud haalt in jouw discipline. Dan ben ik ervan overtuigd dat we weer kunnen aanknopen met economische groei, bovendien een gezondere én gelukkigere groei dan onze economie vandaag boekt.

Vandaag laten b2b- zowel als b2c-bedrijven steken vallen. Weinigen slagen er in hun klanten uiterst tevreden te maken. Mijn medewerkers en ik stellen vast dat CEO's en managers van hun mensen verwachten dat ze de klanten uiterst gelukkig maken zonder een delight-aanpak in het hart van het bedrijf te injecteren, zonder hun eigen mensen delight te maken, zonder te checken of hun visie op klanten wel gerealiseerd kan worden met de middelen en mensen die ter beschikking zijn. Dat is jammer, want een gemist potentieel.

Iedereen, op welk niveau ook in een bedrijf, krijgt te maken met klanten. Als CEO of manager van je afdeling teken je de strategie uit, bepaal je het algemene imago dat je wilt uitstralen en de ervaring die klanten volgens jou moeten hebben wanneer ze met je bedrijf in aanraking komen, aankopen doen of services bestellen. Iedereen heeft dus te winnen bij een betere strategie, sterker geformuleerde richtlijnen en een meer inspirerende visie op klantengeluk. Helaas zie ik in de praktijk vaak het omgekeerde.

Dit boek geeft antwoorden op vragen die CEO's, ondernemers en managers ons vaak stellen:

- » Waarom vragen klanten altijd kortingen?
- » Waarom zijn klanten die kortingen krijgen toch niet trouw?
- » Waarom mogen we niet tevreden zijn met een klantentevredenheidscore van 7 op 10?
- » Waarom kiest 60 procent van de tevreden klanten binnen het jaar voor een nieuwe leverancier?
- » Waarom is beter zijn dan onze concurrent niet goed genoeg?
- » Waarom willen klanten altijd meer?
- » Waarom vragen onze klanten veel uitleg, maar kopen ze niet?
- » Hoe maken we klanten gelukkiger?

Herken je vragen uit dit lijstje? Worstel je met gelijkaardige problemen? Niet alleen klanten vloeken regelmatig. Als ondernemer, CEO, manager en zelfstandige verwens je weleens je klanten. Dat begrijp ik. Het zijn vandaag echt geen eenvoudige tijden om te ondernemen, om te verkopen en om je plaats in de markt te bestendigen.

Vandaag heeft de klant de keuze uit tientallen offline en online winkels wanneer hij of zij een nieuwe broodrooster nodig heeft. Altijd heeft één aanbieder wel een actie lopen. Online vindt die altijd wel ergens een beter aanbod. In b2b spelen professionele aankopers telkens meerdere leveranciers tegen elkaar uit. Niemand is nog locatiegebonden. Een renovatie of zonnepanelen kun je bestellen bij leveranciers over het hele land. Informatie is digitaal voor iedereen beschikbaar. Alle mogelijke opties zijn denkbaar en te koop.

De klant is koning. Meer dan ooit. Hij en zij beslissen waarover en waar ze heersen ... en aankopen. En zelfs als ze tevreden zijn van jouw producten, service, medewerkers en prijzen ... wel, dan nog is het goed mogelijk dat ze de volgende keer 'op een ander' kopen. Nee, met klanten weet je nooit.

Tenzij je besluit om zelf het heft in handen te nemen. Dan is er wel meer mogelijk. Dat ervaar ik sinds ik me als consultant specialiseerde in klantentevredenheid. In 2003 heb ik VOLT opgericht. Als specialisten in Customer Delight Management adviseert mijn organisatie Belgische bedrijven en hun vestigingen in het buitenland. We organiseren klantentevredenheidsonderzoeken, we tekenen actieplannen uit die het tij doen keren, sleutelen aan het delight-level van klanten en tekenen mee de groeistrategie uit van ondernemingen waarin klanten echt centraal staan. Onder de noemer Customer Delight Management werken we mee aan de transitie van bedrijven. Daarbij ervaren we de problemen waarmee managers, CEO's, ondernemers en zelfstandigen kampen. En we vinden de oplossingen die we er tegenover kunnen zetten door te sleutelen aan de tevredenheid – het delight-level – van klanten. Hoe we dat doen, daarover getuigen BinckBank, Liantis, TVH en Derbigum in dit boek.

Deze oplossingen wil ik nu graag met jou delen. In dit boek kaderen we jouw actuele problemen en vragen. Om vervolgens te evolueren naar oplossingen. Daarom heb ik ervoor gekozen om dit boek in vijf grote delen op te splitsen.

In hoofdstuk 1 analyseren we waarom je ook tevreden klanten

verliest. Beschouw dit hoofdstuk als een wake-upcall waarin ik het spel van verlangens van klanten ontleed ... en je laat inzien waarom het almaar moeilijker wordt om aan deze verlangens te voldoen. Moet je ze wel allemaal proberen in te lossen? Of bestaat er een andere manier om om te gaan met de behoeften van de markt?

We zoeken naar de problemen waarmee je kampt in het bieden van toegevoegde waarde. En je ontdekt dat je helemaal niet de enige bent die wakker ligt van zijn wispelturige en veeleisende klanten ... en hoe je medewerkers en onderaannemers er vandaag mee omgaan.

In hoofdstuk 2 onthul ik je mijn manier om klanten uitzinnig tevreden te maken, waardoor ze emotioneel trouw aan je worden. Voortaan is klantentevredenheid niet meer het doel van jou en je mensen. Nee, je uitgangspunt moet zijn: hoe kun je ervoor zorgen dat klanten en medewerkers bijdragen tot het succes van jouw organisatie? Want alleen wanneer ze uitzinnig tevreden zijn, blijven ze langer en brengen ze nieuwe klanten aan. In het tweede hoofdstuk bekijk je wat Customer Delight Management is en waarom het de hefboom is die je zoekt.

Wist je trouwens dat de felbejubelde *Net Promotor Score* niet het beste middel is om de tevredenheid bij je klanten op te volgen? Ik onthul onze alternatieve *Net Delight Index*, die even helder scoort én meer potentieel heeft voor de toekomst.

In hoofdstuk 3 help ik je om het Customer Delight Management op te zetten dat werkt. Je ontdekt hoe het in te passen is in je huidige activiteit, procedures en systemen, en of die aan te passen zijn. In vijf stappen zetten we de ‘Why?’ van je organisatie scherper, leer je de verwachtingen benoemen die klanten mogen hebben, pas je je interne processen aan, onderzoek je wat klanten ervan vinden en lijst je de prioriteiten op voor jouw organisatie. Dit hoofdstuk geeft je het inzicht en de macht om meer – voor sommigen: opnieuw – greep te krijgen op je klanten dan dat vandaag het geval is.

In hoofdstuk 4 evalueren en enthousiasmeren we je medewerkers.

Want ja, zij vervullen een onmiskenbaar essentiële rol in het uitdenken, het opzetten en dagelijks uitvoeren van dit Customer Delight Management. Hoe pas je nu het succesrecept van je klanten ook op hen toe, zodat zij vanuit hun delight-gevoel ook delighted klanten creëren? Hoe zorg je ervoor dat zij helemaal doordrongen zijn van je nieuwe strategie en visie op klanten?

In hoofdstuk 5 rollen we onze kennis, onze ervaring en de inzichten die jij opdoet in dit boek uit tot een groot actieplan. Je vertrekt vanuit de prioriteiten en groeicapaciteiten van jouw profit- of socialprofitorganisatie. Zo kom je effectief tot meer uiterst tevreden en trouwe medewerkers en klanten. Bovendien zijn deze klanten bereid om meer te betalen voor je producten en diensten.

Elk hoofdstuk sluit ik af met een case, die een inzicht geeft in hoe een organisatie concreet aan de slag gaat met Customer Delight Management. TVH, Binck-Bank, Liantis en Derbigum gunnen je daarbij een blik achter de schermen.

Deze cases sluiten niet specifiek aan op het net gelezen hoofdstuk, noch op het hoofdstuk dat volgt. In elk verhaal geeft het bedrijf een holistische visie op hun traject van probleem of uitdaging, via hun oplossingen tot resultaten. Laat dit traject naar meer gelukkigere klanten en medewerkers je inspireren en uitdagen.

GEEN 'WALK IN THE PARK'

Eerlijkheid gebiedt me te schrijven dat dit traject naar delighted klanten en medewerkers geen *walk in the park* wordt. Dit is allerm minst een eenvoudig verhaal. Het begrijpen en implementeren van mijn holistische visie op klanten en medewerkers vraagt een diepgaande inspanning. Managers, CEO's en ondernemers die dit boek lezen, zullen gaandeweg beseffen dat een tevreden klant geen reden is om achterover in de zetel te gaan liggen, maar wel een mogelijkheid om gericht en harder te werken om er een delight-klant van te maken. Wie de moed heeft om voor echt Customer Delight Management te gaan, zal zijn of haar eigen organisatie soms pijn moeten doen.

Dit is een boek voor gedreven managers, CEO's, ondernemers, consultants, zelfstandigen, medewerkers – kortom: voor doorzetters. Een boek voor wie wil dat zijn of haar bedrijf en merk nog steeds relevant zijn in 2030.

Om dat te bereiken, begin ik in het heden. Ik neem je mee naar de moeilijkheden die jij en je organisatie ondervinden. Laten we beginnen met een wake-upcall!



1

**WAAROM JE
KLANTEN VERLIEST ...
OOK AL ZIJN ZE
TEVREDEN**

‘Op een schaal van 1 tot 10. Hoe waarschijnlijk is het dat jij ons bedrijf aanraadt aan vrienden, familie en kennissen?’ Dit is de meestgestelde vraag tijdens klantentevredenheidsonderzoeken. En ken je ook het meest gegeven antwoord? Een zeven. Gemiddeld scoren bedrijven rond de 7,3 op 10 op klantentevredenheidsonderzoeken, tonen de vele metingen op vraag van bedrijven sinds 2003. Daarbij komt ons Belgische cijfer perfect overeen met Amerikaanse en wereldwijde onderzoeken, waarbij bedrijven in de periode van 1994 tot 2018 gemiddelde *customer satisfaction scores* haalden tussen 73 en 78 op 100 op de gezaghebbende American Customer Satisfaction Index.¹

De meeste bedrijven voelen zich op hun gemak met deze 7,3 op 10. Ze concluderen dat de gemiddelde klant tevreden is over hun producten, over de service, de leveringen, snelheid van werken, kwaliteit ... noem maar op. Daarbij scoren ze misschien beter dan hun concurrenten en zijn er maar liefst zes lagere cijfers mogelijk. Maar wat ze daarbij wel over het hoofd zien, is dat er hogere scores mogelijk zijn. Klanten zouden hen ook een 9 of een 10 kunnen geven om aan te geven dat ze zeer tevreden tot enthousiast zijn. Hiermee zouden klanten aangeven dat ze zo extreem tevreden en *delighted* zijn zodat ze hun volgende aankopen zeker opnieuw bij hen doen, vaak zelfs zonder te vergelijken met de concurrentie.

Wanneer ik CEO's en managers aanspreek over de risico's die hun bedrijf loopt bij een klanttevredenheidsscore van 7,3 op 10, opent er zich een hele nieuwe wereld voor hen. Als ik ze daarbij met de tabellen in de hand toon dat slechts 3 tot 4 procent van hun klanten hen de hoogste scores van 9 of 10 toekent, valt hen te binnen dat ze hun focus al die jaren op het verkeerde cijfer gelegd hebben. Ze zien plots een verklaring voor het feit dat tevreden klanten toch gemakkelijk vreemdgaan bij de concurrentie. Ze begrijpen plots waarom hun blije klanten nooit nieuwe klanten aandragen, en verwerven het inzicht dat ze hun strategie zullen moeten durven omgooien om klanten wél *delighted* te maken.

Bedrijven die vervolgens besluiten om hun klanten *delight* te maken, botsen allemaal tegen dezelfde drie problemen aan in het begin van het grondige veranderingstraject. Ze worstelen met hun klanten, met hun bedrijf en met de markt waarin ze actief zijn. Zonder deze uitdagingen eerst te zien, te begrijpen en aan te pakken, is geen Customer Delight Management mogelijk.

PROBLEEM 1: JE KLANTEN

De klanten zijn moeilijker geworden. De verlangens van de consumenten stijgen voortdurend. Ze willen steeds meer en meer ... maar zijn minder bereid dan vroeger om er een eerlijke prijs voor te betalen. Bovendien zijn klanten wispelturiger dan ooit en wensen ze het onmogelijke. Alleen Black Friday-acties doen hen kopen. Tenminste, als je snel bent, vlot levert, gratis retours aanvaardt én je de beste Google Review-score in je sector haalt.

PROBLEEM 2: JE BEDRIJF

Bedrijven krijgen zich intern niet goed georganiseerd. Hierdoor kunnen ze niet leveren wat ze beloven. Ze stuwen aan de ene kant de verlangens van de klanten omhoog met forse marketinginspanningen, zonder die hoge verwachtingen daadwerkelijk in te lossen. Intern loopt er heel wat mis omdat de directie niet het goede voorbeeld geeft, omdat klagende klanten naar één dienst worden doorverwezen en uiteindelijk niemand zich verantwoordelijk voelt voor deze klanten. Wanneer er al eens een klantentrajec wordt opgezet, valt het stil zodra de motor erachter het bedrijf verlaat.

PROBLEEM 3: JE MARKT

De economische factoren in je markt staan extreem moeilijk. Omdat bedrijven op deze uitdagende markt proberen in te spelen, verzielt de hele economie. Er worden grote en permanente kortingen en cadeautjes gegeven, de druk op leveranciers wordt almaar hoger, goedkope arbeidskrachten uit goedkopere landen worden ingezet enzovoort. De markt gedraagt zich als een losgeslagen stier die constant van richting verandert en meer dan eens dodelijk uithaalt. Er is weinig consistentie te vinden.

In dit eerste hoofdstuk deel ik de inzichten die ik de afgelopen vijftien jaar heb opgedaan over deze drie problemen. Ze zijn met elkaar verweven, vloeien uit elkaar voort, versterken elkaar en bemoeilijken elkaars oplossing.



Bovendien zijn deze drie problemen uiterst moeilijk aan te pakken vanuit een klassieke projectaanpak, wat sterk opvalt bij bijvoorbeeld de NMBS. Want ondanks al hun projecten voor een betere dienstverlening scoort de nationale treinmaatschappij abominabel slecht in een onderzoek naar de tevredenheid onder treinreizigers, zelfs slechter in 2018 dan de jaren voordien. Slechts 60,9 procent van de klanten is tevreden. Bijna 40 procent van hun klanten is ontevreden over vertragingen, de prijs van een ticket, de stations, de treinen en informatie. Dat is al heel slecht, maar in het licht van waar ik met dit

boek naartoe wil is het helemaal rampzalig. Want hoeveel klanten zijn uiterst tevreden ofwel delighted? Hoeveel mensen raden de NMBS aan als dé dagelijkse vervoersoplossing? Dat doen steeds minder en minder pendelaars.

Ligt het probleem bij het bedrijf? Bij de jarenlange onderinvestering in infrastructuur, treinen en medewerkers? Of is er iets anders aan de hand? Willen klanten steeds meer en meer? Waren mensen vroeger tevreden wanneer ze op tijd op hun werk geraakten, dan willen ze vandaag comfortabel en op tijd reizen, én voldoende informatie krijgen wanneer er een probleem opduikt.

Want we moeten ook eerlijk zijn ... als ik op de trein stap, dan doe ik dat toch in steeds beter uitgeruste en nieuwere stations met meer beschutting tegen weer en wind. Denk maar aan de transformatie die Leuven, Antwerpen en Luik hebben ondergaan. Ook de treinstellen zijn toch niet meer die vuile rammelbakken van in de jaren negentig. De verwarming werkt, ze zijn gepoetst, de asbakken en stinkende rooklucht zijn verleden tijd. En meestal heb ik een zitplaats.

Ook in andere bedrijven ligt de verklaring voor slechte en middelmatige tevredenheidsscores niet zomaar voor het grijpen. Enkel wie de tijd neemt om er dieper op in te gaan, ziet vervolgens licht aan het einde van de tunnel. Verlies er de moed niet bij. Bekijk wel dit eerste hoofdstuk als een wake-upcall. Toets de problemen af aan de praktijk in jouw bedrijf. Gebruik deze onderwerpen om een open en eerlijk gesprek op te starten binnen het managementcomité.

PROBLEEM 1

JE KLANTEN ZIJN VEELEISENDER



Ik woonde onlangs een seminarie bij van Carl Van de Velde, samen met een paar honderd zelfstandigen en ondernemers. Tijdens zijn bevolgen speech vroeg de bekende businessspreker aan de zaal met welke problemen zijn publiek kampt. De man links van me stond recht en greep de microfoon. 'Ik verkoop verlichting', zei hij. 'Mensen komen in mijn winkel advies vragen over verlichting. Met de plannen in de hand vragen ze me welke lichten in hun huis passen, waarop ze moeten letten bij het aankopen van ledlicht, hoe ze bepaalde armaturen moeten aansluiten en wat de meerwaarde is van sensoren.'

Om mijn klanten te helpen, geef ik geduldig advies. Ik neem mijn tijd. Zo doe ik dat al jaren. Maar in tegenstelling tot vroeger, zeggen klanten me vandaag dat ze er nog even over willen nadenken ... om vervolgens niet meer terug te komen en hun verlichting goedkoper online te kopen.

Hoe ga ik hiermee om? Ik kan mijn prijzen niet verlagen, want dan scheur ik er mijn broek aan. Bovendien vind ik dat mijn service en expertise ook in de prijs doorgerekend mag worden. Maar ja, hierdoor verlies ik wel klanten.'

Carl bedankte de man voor zijn verhaal. 'Dit is geen eenvoudig probleem', antwoordde hij. 'Maar waarschijnlijk kampen veel ondernemers met deze problematiek. Wat is jullie oplossing?'

Er kwamen twee oplossingen uit het publiek. Enerzijds werd de verkoper aangeraden om zijn prijzen toch te verlagen. Anderzijds werd hem geadviseerd om nog meer toegevoegde waarde te bieden, zodat mensen geen zin meer hebben om online te bestellen. Om deze antwoorden kracht bij te zetten, hield Carl een stemming.

'Wie zou niet meer willen betalen voor advies en service?' vroeg hij. Maar niemand stak zijn hand op. 'Zou het kunnen', vroeg Carl, 'dat de mensen in je winkel nog niet voldoende toegevoegde waarde ervaren?' Daar moest de ondernemer even over nadenken.

Ik weet niet of de man vandaag al een antwoord heeft gevonden. Noch of hij erin slaagt om het zijn klanten zo gemakkelijk te maken dat ze opnieuw bij hem kopen. Wat wél zeker is, is dat deze ondernemer niet als enige worstelt met het gedrag van zijn klanten. Zowel de kleinste zelfstandige als mensen binnen de grootste multinationals hoor je weleens zuchten dat klanten een noodzakelijk kwaad zijn.

Ruwweg herkennen de meeste ondernemers twee moeilijkheden met betrekking tot klanten. Ten eerste verwachten klanten steeds meer en meer. Ten tweede willen ze er minder en minder voor betalen.

MENSEN VERWACHTEN ERVARINGEN

Ja, klanten zijn de afgelopen jaren moeilijker geworden. Dat wordt gezegd, en het komt ook overeen met wat ik zie bij mijn klanten ... én wat mijn klanten op hun beurt ervaren. Ik zei dat de bedrijven waarmee we werken, worstelen met de hoge eisen. Ze ondervinden dat klanten wispelturiger zijn dan ooit. Ze weten niet hoe ze moeten omgaan met die kritische en kieskeurige bedrijven en mensen die hun rekeningen betalen.

Denk even aan hoe je je zelf gedraagt als klant. Als je eerlijk bent, merk je dat je het gewoon bent om snel bediend te worden. Dan wil je voordelig kopen met één muisklik. Er wordt je voortdurend het allerbeste beloofd, een one-stopervaring, alle digitale tools die er bestaan om zonder problemen met mensen te spreken waar ook ter wereld, om administratie aan boekhouders door te geven, om mobiel te bankieren, meteen uit te zoeken welk liedje op de radio speelt, een taxi te bestellen, je verwarming te regelen ...

Kijk even naar alle apps op je smartphone. Verwacht je niet dat elk contact met een winkel en bedrijf even gemakkelijk verloopt als een appje aanklikken? Dat noemen ze vandaag *customer experience*. En dat is meer dan een modewoord waar elk bedrijf hoog mee oploopt. Customer experience verwoordt treffend de hoge eisen van consumenten en bedrijven. Hij en zij willen dat alles een ervaring is, privé zowel als in hun job. Daarbij is het op zich best prima dat bedrijven elkaar uitdagen om het beste van zichzelf te geven, maar moeilijker wordt het wanneer deze hoge eisen gecombineerd worden met wat klanten er slechts voor willen betalen.

KLANTEN WILLEN MEER EN MEER

Klanten willen meer en meer. Maar ze willen er minder en minder voor betalen. De gratis-cultuur op internet vraagt om een levensbedreigende spagaat van bedrijven tussen het beste bieden en het minste aanrekenen. Daarbij zijn klanten het gewend iets te krijgen: 1 + 1 gratis, 25 procent korting dankzij een speciale actie, gratis verzend- en retourkosten, superkoopjes op Black Friday, een cadeautje tijdens de Dag van de klant. Deze focus op de consument 'die iets moet krijgen', zorgt ervoor dat hij op andere dagen ook iets extra's vraagt: een korting of een extra service.

Ken jij bijvoorbeeld iemand die een auto zonder korting koopt? Blijkbaar leeft er iets in de markt dat je moet negotiëren bij de aankoop van een wagen. De autohandelaar stelt je zelf een fabriekskorting voor, om na een volgende