

De klant als kompas (deel 2)

Onlangs organiseerde H3ROES alweer haar derde H3ROES Academy webinar. De online sessies zijn bedoeld om Nederland te inspireren klantgerichter te ondernemen en behandelen telkens nieuwe onderwerpen vanuit meerdere invalshoeken. Eerder werd Dienstbaarheid vanuit de invalshoek van hospitality en leiderschap behandeld, vervolgens werd het maken van een 'major sale' belicht vanuit marketing en sales perspectief. Op 24 juni jongstleden was het de beurt aan Rob Beltman en Etienne Jager om aan te geven hoe organisaties de klant als kompas bij verbetering en verandering kunnen gebruiken. In dit tweede deel vatten we de belangrijkste take-aways samen van de bijdrage van het webinar van Etienne Jager. Wilt u de belangrijkste punten uit het webinar van Rob Beltman teruglezen klik dan hier.

Stop met navelstaren

In het tweede deel van het webinar staan twee hoofdzaken centraal, namelijk als eerste het openstaan van organisaties om *echt* te durven leren van klanten en als tweede punt de wijze waarop organisaties (niet) in staat zijn klantfeedback structureel te organiseren. Etienne Jager opent zijn betoog met de wens dat organisaties minder moeten navelstaren. Het komt te vaak voor dat managers rondom klantproblematiek teruggrijpen op door henzelf aangedragen antwoorden zonder de feedback van klanten te vragen. Het gros van de organisaties is, hoewel men anders beweert, nog altijd naar binnen gericht en heeft een interne focus. Een opmerkelijk fenomeen volgens Etienne aangezien klantfeedback de drijvende kracht is achter continu verbeteren van producten en dienstverlening. Hij stelt dat een goed georganiseerd 'klantleerproces' veel inspiratie biedt voor organisatieverbetering. Iets wat ingebakken moet worden in het DNA van de organisatie. Een dergelijke werkwijze behoeft een andere kijk op klanten en vraagt om een andere houding en gedrag van medewerkers en aansturing van de leiding om organisatiedoelen te realiseren.



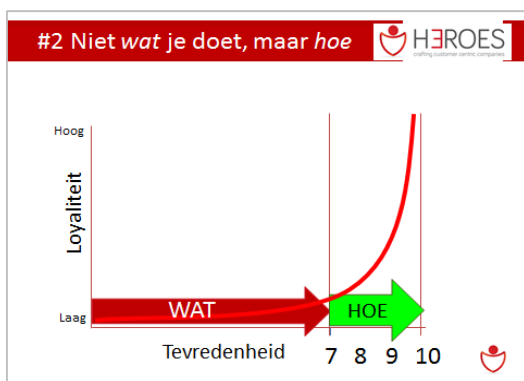
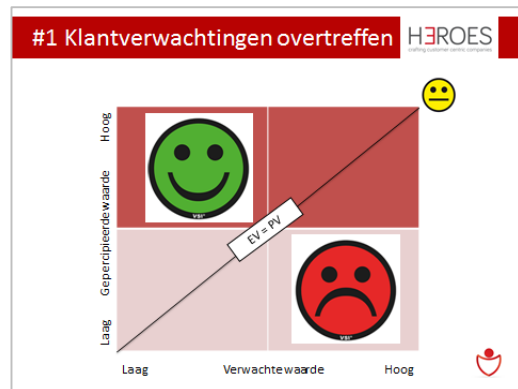
Leren van ontevreden klanten

Wat dagelijks gebeurt, is dat organisaties zich niet of nauwelijks inleven in de situatie van de klant; wat zijn de werkelijke wensen en behoeften van uw klanten en wat zijn hun verwachtingen. Uiteindelijk draait het om het managen van klantperceptie, meer concreet het beïnvloeden en bijsturen van gevoelens en uitingen van klanten vóór, tijdens en ná de kooptransactie. Veel organisaties zijn nog gefocust op alleen het leveren. Dat deze vorm van eenzijdige transactie met regelmaat leidt tot ontevreden klanten nemen we op de koop toe. Opmerkelijk, omdat we allemaal snappen dat ontevreden klanten hun verhaal doorvertellen aan minimaal elf andere personen. Tijdens het webinar wordt door Etienne aangestipt waarom klanten eigenlijk ontevreden zijn. Opmerkelijk is het dat niet een te hoge prijs de mate van ontevredenheid bepaalt. Uit onderzoek blijkt dat in slechts 17% van de gevallen klanten ontevreden waren vanwege een te hoge prijs. Veruit het grootste deel, 88% van ondervraagde consumenten, is ontevreden vanwege het feit dat zij geen initiatief hebben gezien of ervaren bij de verkoper. Ook niet goed meedenken met de klant en afspraken niet nakomen staan hoog in het rijtje. De boodschap om ontevreden klanten te vermijden is vrij simpel stelt Etienne. Vraag klanten hun oordeel over uw dienstverlening en sta open om ervan te leren, zodat de organisatie in de nabije toekomst het aantal ontevreden klanten kan minimaliseren. De sleutel tot meer klantsucces zit in het samenwerken met klanten. Dus waarom moeilijk doen als het samen kan?

Principes van klanttevredenheid

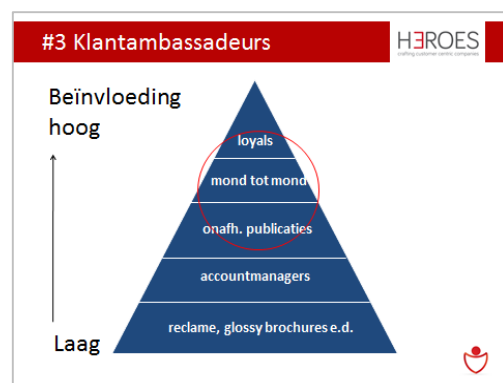
Als het geheim naar meer succes bij klanten zo simpel blijkt te zijn, waarom doen organisaties dit dan niet? Etienne licht tijdens het webinar toe dat de wezenlijke vraag die overblijft, de hoe-vraag, niet adequaat wordt beantwoord. (Zeer) tevreden klanten ontstaan door te werken vanuit drie basisprincipes. Ten eerste dient een organisatie er altijd voor te zorgen dat klantverwachtingen overtroffen worden. Een tweede aandachtspunt is de constatering dat het bij (zeer) tevreden klanten niet langer gaat om *wat* je doet, maar om *hoe* je het doet. Als laatste punt dient een organisatie in te zetten op de kracht van klantambassadeurs. De tijd waarin wij onze doelgroep zelf middels reclamemateriaal, social media, website en accountmanagers vertellen hoe goed we zijn ('Wij van WC-eend, adviseren WC-eend!') is voorbij. Loyale klanten die uw fan zijn, maken of breken uw toekomstig succes.

Een belangrijk verbeterpunt als het gaat om het managen van de klantverwachting is dat, als een organisatie de verwachting van de klant van tevoren niet goed weet, het uiteraard moeilijk is om deze te overtreffen. Ergo, er moet dus wel een feedbackmechanisme in de organisatie aanwezig zijn die deze stuurinformatie ophaalt. Daar komt bij dat 'ophalen' slechts een deel van het succes is, het andere deel betreft het kunnen classificeren en lezen van de klantinformatie en dit weten om te zetten naar verbeteringen in uw klantproces.



Tijdens het webinar licht Etienne toe dat een 'zeventje' tegenwoordig niet meer goed genoeg is. Klanten willen een 'acht' of hoger kunnen geven. Pas dan weten zij uw organisatie te waarderen en is er een verhoogde kans op klantloyaliteit, cross-selling of up- en deep-selling. Een derde punt is de mate van aanbeveling. Organisaties weten dat klantambassadeurs garant staan voor 'meer verkopen'. Des te vreemder is het daarom dat organisatie niet weet welk deel van hun klanten ontevreden of (zeer) tevreden zijn en al helemaal niet kunnen benoemen wie de klantambassadeurs zijn. Het is

dus niet moeilijk te concluderen dat bij deze organisaties van klantambassadeurs geen spin-off te verwachten is. Etienne stelt dat de vraag niet is wie 'ongeveer' de klantambassadeurs zijn, maar men moet met naam en rugnummer onomstotelijk kunnen vaststellen wie dit zijn. Als al duidelijk is wie uw klantambassadeurs zijn, is een tweede uitdaging het daadwerkelijk activeren van deze groep enthousiaste klanten. Het is voor organisaties namelijk niet gebruikelijk om klantambassadeurs voor uw karretje te spannen om meer business te genereren. "Typisch Nederlands!" constateert Etienne Jager "En een vreemde redenering. Immers hebben deze klanten aangegeven zeer tevreden over uw producten en diensten te zijn en uw graag te willen aanbevelen in hun netwerk. Toch maken organisaties er te weinig gebruik van."



Keep it Short and simple (KISS)

In zijn betoog schetst Etienne vier wezenlijke vragen die organisaties zich altijd moeten stellen. Feitelijk doet dit alle moeilijke NPS-scores (Net Promotor Score) of CES-scores (Customer Effort Score) verbleken. De belangrijkste vragen die echte klantfeedback opleveren zijn:

1. Wat is uw mate van tevredenheid?
2. Wat is hiervoor uw motivatie?
3. In welke mate bent u bereid ons aan te bevelen?
4. Heeft u nog tips en/of suggesties ter verbetering van onze dienstverlening?

Treffend is de constatering dat organisaties op zich wel in staat zijn het ophalen van klantfeedback te organiseren, maar dat men niet goed is in de verwerking van gratis informatie die zij hebben gekregen van klanten. Een paar onbetwiste do's bij verkregen feedback van ontevreden klanten zijn:

- Zo spoedig mogelijk contact leggen met ontevreden klanten.
- Gezamenlijk bepalen wat te doen om de ontstane situatie naar tevredenheid op te lossen.
- De situatie daadwerkelijk oplossen.
- Terugkoppeling hierover aan zowel de klant als de betrokken medewerkers.

Executiekraft

Een ander deel dat Etienne tijdens het webinar aanstipt is het grote verschil tussen het gestelde doel en het behaalde resultaat. Waar het om gaat is dat het vooraf opgestelde plan niet adequaat wordt geïmplementeerd. Organisaties missen slagkracht. Etienne schetst zelfs dat hij liever een organisatie zou runnen met een slechte strategie, maar wel met een ijzersterke implementatie, dan andersom. Immers de strategie valt altijd nog bij te stellen met een geoliede implementatie. Waar het om gaat is dat organisaties niet goed zijn in implementatie. Het lijkt wel of 'afmaken' een vies woord is. Het wordt in ieder geval niet als sexy of uitdagend ervaren door medewerkers in een organisatie. Het is veel leuker of interessanter om aan vrienden en bekenden te vertellen met welke verandering men nu weer bezig is op je werk. Een paar cijfers over gerealiseerde klantdoelen en accountplannen liegen er niet om: slechts 20% van de klantdoelen worden (grotendeels) bereikt en slechts 25% van het accountplan wordt uitgevoerd zoals het is bedoeld. We kunnen dus gerust stellen dat executiekraft niet onze sterkste eigenschap is.

De essentie

In het kort is de kern van dit tweede deel als volgt samen te vatten: op de vraag of klantfeedback of klanttevredenheid meten nuttig is, bestaat geen twijfel. Het is de inspiratiebron om je dienstverlening aan klanten te verbeteren en je positie in de nabije toekomst te verstevigen. De sleutel tot succes zit hem in het organiseren en het executeren ervan. De organisaties die hier daadwerkelijk mee aan de slag durven te gaan, zullen hun toekomstpositie weten te behouden. De take-aways in het kort:

- Klantverwachtingen managen
- Klantfeedback = gratis inspiratie
- Klanttevredenheid meten = weten
- Ken uw klantambassadeurs
- Executiekraft boven strategie