

Inhoud

Voorwoord 7

Een woord vooraf 11

Deel een: De grondbeginselen van loyaliteit 15

Inleiding: Ware loyaliteit is mensenwerk 17

Hoofdstuk 1: De Loyaliteitsleider-mindset 25

Deel twee: Empathie 49

Hoofdstuk 2: Het belang van empathie 51

Hoofdstuk 3: Verbinding maken 68

Hoofdstuk 4: Luisteren om te leren 88

Deel drie: Verantwoordelijkheid 107

Hoofdstuk 5: De noodzaak van verantwoordelijkheid 109

Hoofdstuk 6: Ontdekken wat er echt moet gebeuren 127

Hoofdstuk 7: De relatie versterken door opvolging 144

Deel vier: Generositeit 161

Hoofdstuk 8: Het belang van generositeit 163

Hoofdstuk 9: Vrijuit inzichten delen 181

Hoofdstuk 10: Verrassen met onverwachte extraatjes 197

Deel vijf: Loyaliteit implementeren	215
Hoofdstuk 11: Jouw nalatenschap als Loyaliteitsleider	217
Hoofdstuk 12: De loyaliteit op peil houden	225
Over de auteurs	239
Over FranklinCovey	241
Noten	243
Register	253

Voorwoord

In onze huidige competitieve, onderling verbonden wereld, waarin klanten met een enkele muisklik naar een andere leverancier kunnen overstappen of op basis van een enkele review op internet een aanschaf kunnen heroverwegen, blijkt ware loyaliteit voor de meeste organisaties een ongrijpbaar iets. In de wanhopige zoektocht naar loyaliteit verlagen bedrijven hun prijzen, strooien ze met incentives en ontwikkelen ze uitgebreide loyaliteitsprogramma's, om er vervolgens achter te komen dat het effect van zulke maatregelen beperkt en vluchtig is. De maatregelen veranderen misschien het koopgedrag van de klant op de korte termijn, maar doen weinig voor hun ware loyaliteit en ze worden razendsnel door de concurrent gekopieerd.

FranklinCovey heeft de afgelopen dertig jaar met duizenden organisaties van over de hele wereld samengewerkt om ze te helpen met het ontwikkelen van de gedragingen die de klant daadwerkelijk loyaal maken. FranklinCovey heeft daarbij vergelijkend onderzoek verricht in meer dan zeventienhonderd organisaties. Vanuit dit (real time, directe) perspectief bezien hebben we drie aspecten waargenomen die Loyaliteitsleiders onderscheiden van hun minder goed presterende concurrenten.

Om te beginnen leggen Loyaliteitsleiders de lat veel hoger wat betreft de invulling van wat een 'loyale klant' is. Adolph Rupp, de beroemde coach van het mannenbasketbalteam van de University of Kentucky, heeft eens gezegd: 'Als je iemand boven op

een berg ziet staan, kun je ervan op aan dat hij daar niet terecht is gekomen door te vallen.’ Hetzelfde zou je kunnen zeggen van Loyaliteitsleiders. Deze organisaties definiëren succes niet alleen op basis van klanttevredenheid, maar richten zich op ware loyaliteit. Uit onderzoek blijkt dat veel bedrijven die trots adverteren met ‘95 procent klanttevredenheid’ slechts een klein percentage werkelijk trouwe klanten hebben.

Deze bedrijven zouden eigenlijk moeten zeggen dat 95 procent van hun klanten ‘niet ontevreden’ is. Het is een belangrijk verschil: proberen om je klanten niet teleur te stellen is heel wat anders dan proberen om je klanten te verrassen en hun loyaliteit te verdienen. Echte loyaliteit is een diepgewortelde, oprechte band en komt van klanten die niet alleen tevreden zijn over wat je te bieden hebt, maar die ook niets anders zouden willen en je producten en diensten trouw blijven afnemen. Ze komen keer op keer bij je terug, kopen steeds meer, bevelen je aan bij anderen en vallen niet over een foutje of misstap zo nu en dan.

Uit ons onderzoek blijkt dat deze intens trouwe klanten bedrijven het meest opleveren en een duurzaam element van de bedrijfsinkomsten zijn. Ze vormen de strategische fundering van waarlijk grote organisaties. Loyaliteitsleiders richten zich op het genereren van die loyaliteit. Dit onderscheidt hen van organisaties die vooral gericht zijn op het voorkomen van ontevredenheid.

In de tweede plaats beseffen Loyaliteitsleiders dat de meeste loyaliteit ontstaat als er sprake is van een sterke, menselijke verbinding (live, op afstand of digitaal). We hebben allemaal familieleden, vrienden of organisaties aan wie we zeer loyaal zijn. Die emotie is doorgaans het natuurlijke, deugdelijke resultaat van de manier waarop we door die mensen en organisaties worden behandeld. Loyaliteitsleiders tonen empathie, nemen hun verantwoordelijkheid voor de behoeften van de ander en stellen zich genereus op.

Tot slot zijn Loyaliteitsleiders veel beter in het ontwikkelen van

de gedragingen die nodig zijn om de klant te verrassen. Uit ons onderzoek blijkt dat alle organisaties beschikken over goed presterende onderdelen (divisies, regio's, districten, afdelingen, ploegen, individuele leidinggevendenden) die keer op keer trouwe klanten weten te creëren. Zulke onderdelen zijn zelfs te vinden in slecht presterende organisaties. Geen enkele organisatie is echter perfect en er zijn talloze voorbeelden te geven van wisselvallige prestaties door organisaties met uitmuntende, middelmatige of zelfs slechte serviceverlening. Wat Loyaliteitsleiders daadwerkelijk van hun minder goed presterende concurrenten onderscheidt, is niet dat de ene organisatie wisselvalliger presteert dan de andere; het is eerder de mate waarin. De activiteiten van Loyaliteitsleiders zijn een stuk consistentere wat betreft het ontwikkelen van gedragingen die de loyaliteit stimuleren. Dat is zo omdat ze de principes en werkwijzen van ware loyaliteit begrijpen en ze in de gehele organisatie hebben doorgevoerd.

Leiderschap in loyaliteit is een blauwdruk voor het integreren van deze onderscheidende aspecten in je eigen organisatie. Dit boek zal je aansporen om een ware Loyaliteitsleider te worden – in je team, in je organisatie en in je privéleven. Hiervoor moeten de principes en gedragingen die loyaliteit genereren op individueel niveau in praktijk worden gebracht.

Je zult merken dat dit boek geschreven is voor twee groepen mensen. Om te beginnen is het bedoeld voor iedereen die te maken heeft met klanten, zowel binnen als buiten de organisatie. Misschien werk je in een callcenter of winkel, of in financiën, sales, marketing, productie of ICT. Waar dan ook, je hebt te maken met klanten en je acties hebben invloed op hun loyaliteit. En of je nu werkt in de gezondheidszorg of voor de overheid, in een non-profitorganisatie of in de private sector, het succes van je organisatie wordt bepaald door de loyaliteit van je klanten.

Maar dit boek is ook bedoeld voor leiders. Als leider begint het vermogen om een op loyaliteit gerichte cultuur te creëren met het kennen van de vereiste gedragingen en werkwijzen. Vervol-

gens moet je team – vrijwillig en systematisch – verantwoordelijkheid nemen voor de goede implementatie. Je vindt in dit boek dan ook elf zeer effectieve *huddles* – korte bijeenkomsten met een specifiek doel – om je team te introduceren in de vaardigheden en tools die nodig zijn voor het stimuleren van loyaliteit. Deze huddles zijn een herhaalbare, beproefde formule voor het stimuleren van loyaliteit onder diverse (persoonlijke en professionele) klantgroepen.

Door de in dit boek beschreven principes toe te passen neemt je vermogen toe om degenen met wie je in contact komt loyaler te maken. En op basis daarvan kun je een organisatie creëren die de klantloyaliteit systematisch verbetert.

Bob Whitman
CEO FranklinCovey

Een woord vooraf

Er is al veel geschreven over het belang van het stimuleren en in stand houden van loyaliteit. Waarom dus dit boek? In welk opzicht is *Leiderschap in loyaliteit* anders? Voor ons is het verschil duidelijk. Aangezien de voordelen van klantloyaliteit over het algemeen wel gezien worden, zullen we in dit boek vooral aandacht besteden aan het proces en de tools voor het stimuleren van ware loyaliteit – het soort loyaliteit dat ontstaat door positieve, emotionele interactie.

In algemene zin ontstaat loyaliteit uit verschillende positieve klantinteracties. Maar ons onderzoek van de afgelopen vijftwintig jaar, gecombineerd met de kennis en expertise van onze cliënten, collega's en vrienden, heeft aangetoond dat ware loyaliteit slechts mogelijk is door de synergetische wisselwerking tussen wat we de drie loyaliteitsprincipes noemen. Deze principes kunnen in praktijk worden gebracht door het aannemen van de Loyaliteitsleider-mindset (LLM) en het ten uitvoer brengen van de aan de loyaliteitsprincipes gekoppelde gedragingen:

Loyaliteitsleider-mindset

- Ik verdien de loyaliteit van anderen door me empathisch op te stellen, verantwoordelijkheid te nemen voor hun behoeften en genereus te zijn.

Loyaliteitsprincipe 1: empathie

Om empathie te kunnen tonen moeten we de volgende gedragingen oefenen:

- Een menselijke verbinding maken met anderen.
- Luisteren om hun ware verhaal te ontdekken.

Loyaliteitsprincipe 2: verantwoordelijkheid

Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen moeten we de volgende gedragingen oefenen:

- Ontdekken wat er echt moet worden gedaan (de behoefte van de ander ontdekken).
- Voor opvolging zorgen om de relatie te versterken.

Loyaliteitsprincipe 3: generositeit

Om genereus te kunnen zijn moeten we de volgende gedragingen oefenen:

- Openlijk inzichten delen om anderen te helpen succesvol te zijn.
- Anderen verrassen met onverwachte extraatjes.

Waar je ook werkt, klanten zullen er altijd zijn, en de loyaliteit van die klanten bepaalt hoe succesvol je bent. Als je als leider meer consistente loyaliteit in de organisatie wilt genereren, nodigen we je uit de diverse klantvoorbeelden te lezen en de beschreven principes en werkwijzen te oefenen met je team, collega's, medewerkers en andere belanghebbenden. Om dat te vergemakkelijken bevat elk hoofdstuk tips voor het omarmen van de drie loyaliteitsprincipes in je eigen invloedssfeer.

Op de volgende bladzijden krijg je antwoord op de volgende vragen:

- Waarom is loyaliteit zo belangrijk?
- Wie is er met name verantwoordelijk voor het genereren van loyaliteit?
- Hoe kun je je medewerkers en klanten systematisch loyaler maken?

- Hoe kun je loyaliteit in je organisatie stimuleren en in stand houden?

Of je nu mensen onder je hebt of niet, omarm de Loyaliteitsleider-mindset en ontdek dat klanten en collega's je aardig gaan vinden en zelfs van je gaan houden. We gebruiken dat laatste woord doelbewust, om het intense gevoel van loyaliteit aan te geven. Dit vormt de essentie van loyaliteit. Het is onze vurige wens dat je, wanneer je de in dit boek beschreven principes in praktijk brengt, zelf ervaart hoe leuk het is als anderen werkelijk loyaal aan je zijn.



**DE GRONDBEGINSELEN
VAN LOYALITEIT**