



**UIT LIEFDE
VOOR DE KLANT**

**MAAK AL JE MEDEWERKERS
KLANTBEWUST**

UIT LIEFDE VOOR DE KLANT

**MAAK AL JE MEDEWERKERS
KLANTBEWUST**



9 789401 421706

ELS DHAENZE



**LANNOO
CAMPUS**

Met dank aan mijn man Peter voor zijn onvoorwaardelijke steun. Aan alle mensen die hun klantenverhalen met veel emotie hebben gedeeld. En aan alle bedrijven die mij vol passie hebben verteld over hun eigen reis naar *customer excellence*.

Maar vooral met dank aan jou, beste lezer, om bereid te zijn na te denken over wat jij als klant of als medewerker kunt geven, om als bedrijf of als individu meer terug te krijgen.

D/2014/45/510 – ISBN 978 94 014 2170 6 – NUR 807

VORMGEVING COVER Koen Bruyñeel
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© Els Dhaeze & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoocampus.be

INHOUD

INTRODUCTIE	7
GEBRUIKSAANWIJZING	9
DEEL 1 – ANDERS KLANT ZIJN	11
1 BELEVINGEN EN VERWACHTINGEN	14
2 GEVEN OM TE KRIJGEN	25
<i>Geef respect</i>	26
<i>Geef je eigen mening</i>	32
<i>Geef aan wat je wilt weten en stel vragen</i>	36
<i>Geef aan wat je verwacht, maar wees realistisch</i>	40
<i>Geef aan wat niet goed gaat</i>	45
<i>Geef complimenten</i>	51
DEEL 2 – KLANTGERICHT DENKEN EN HANDELEN	55
3 IN TRANSITIE NAAR EEN KLANTBEWUSTE ORGANISATIE	59
4 KLANTEN BEGRIPEN	65
<i>Wie is je klant</i>	65
<i>Behoeftes, verwachtingen en ervaringen van klanten</i>	70
<i>Klanten horen, zien en voelen</i>	76
<i>Klantenfeedbackloop</i>	80
5 KLANTDENKEN	85
<i>Iedereen heeft impact op de klant</i>	85
<i>Klantenreis</i>	90
<i>Klanten-effort versus klanttevredenheid</i>	93
<i>Klantgerichte doelen</i>	99
6 KLANTHANDELEN	103
<i>Naar klanten luisteren, én ze begrijpen</i>	105
<i>Gemak voor de klant</i>	107
<i>Klantgerichte oplossingen</i>	108
<i>Positieve, duidelijke, klantgerichte taal</i>	110

	<i>Klantgerichte personalisatie</i>	113
	<i>Verwachtingen van klanten beïnvloeden</i>	114
7	AAN DE SLAG ALS KLANTBEWUSTE ORGANISATIE	119
	<i>Enkele klantgerichte tools</i>	120
	<i>Intern klantgericht communicatieplan</i>	124
	RECENSIES & QUOTES OVER DIT BOEK	129
	LITERATUURLIJST	131
	DE MEEST INTERESSANTE STATISTIEKEN EN ONDERZOEKEN ROND BELEVINGEN VAN KLANTEN	133
	ONDERZOEKBRONNEN	135

INTRODUCTIE

Wij, klanten, willen vandaag de dag het heft opnieuw in eigen handen nemen. Wij willen niet misleid worden, we willen persoonlijk en consistent behandeld worden en we ventileren onze ervaringen graag via sociale media. Maar zeggen we wel duidelijk genoeg wat we echt verwachten?

Wij, organisaties, weten dat de klant mondiger is geworden, we weten dat we onze bedrijfswaarden consistenter moeten uitstralen in alles wat we doen en zeggen, maar zijn nog steeds op zoek naar de echte toegevoegde waarde die klanten willen. Kunnen wij anders dan met 'standaard vragenlijsten' of *big data* de verwachtingen van onze klant beter leren begrijpen en daarop inspelen?

Zowel klanten als bedrijven willen meer van elkaar krijgen. Maar krijgen zonder geven, lukt niet! Voor geen van beide!

Dit boek is gebaseerd op meer dan tweehonderd authentieke ervaringen van klanten en een vijftigtal bedrijfsinterviews met topmensen uit verschillende sectoren.

Het eerste deel richt zich tot ieder van ons, want we zijn allemaal meerdere keren per dag ergens klant. Het leert ons wat wij als klant meer moeten doen om beter begrepen, behandeld en geholpen te worden. **Die eigen ervaringen als klant kunnen we ook gebruiken in onze professionele omgeving, maar toch gebeurt dit zelden of nooit.**

Het tweede deel is een eyeopener voor alle medewerkers in een organisatie en niet enkel voor managers. Want **iedereen** (onafhankelijk op welk niveau of welke afdeling je actief bent) **heeft een directe impact op de klant**. Maar niet iedereen is zich daarvan bewust of denkt en handelt op die manier. Laat staan dat we met **verschillende afdelingen gaan samenwerken ten behoeve van de klant**.

Dit boek is **een managementboek, niet alleen voor managers, maar letterlijk voor iedereen in het bedrijf**. Het bevat veel concrete voorbeelden uit alle sectoren, het laat je nadenken aan de hand van vragen, kleine oefeningen en mogelijke methodes om met jouw organisatie te groeien van operationeel *excellent* naar *customer excellent* met meer trouwe klanten, meer gemotiveerde medewerkers en een duurzame groei als aangenaam resultaat.

GEBRUIKSAANWIJZING

De beste manier om het meeste uit dit boek te halen, is om eerst neutraal, zonder specifieke bedoelingen het eerste deel te lezen. Lees het eerste deel niet als medewerker, maar lees het als klant. Laat de voorbeelden, oefeningen en bedenkingen op je afkomen. Neem een potlood en markeer waar je zelf als klant in het vervolg op wilt letten, wat je gaat veranderen of welk idee of welke opmerking je misschien wel een beetje choqueert.

Nog beter is om dit eerste deel met al je collega's tegelijkertijd te lezen en samen over jullie klanten te praten. Laat die voorbeelden maar rijkelijk vloeien.

Na het lezen van het eerste deel of na die gesprekken met collega's probeer je na te denken over wat jouw organisatie of wat jij als medewerker al goed of nog minder goed doet voor jullie klanten. Je probeert je in te beelden hoe de klanten zich voelen bij ieder contact met jou of met jouw organisatie.

Pas na die oefening lees je (lezen jullie) het tweede deel. Deel 2 geeft je ideeën over klantgericht denken en handelen en zet je op weg naar een positieve wisselwerking met je klanten. Eventueel door interne structuren licht aan te passen, je collega's aan te moedigen om zich anders te gaan gedragen en je processen klantgericht te maken.

Alvast veel lees-, denk-, doe- en vooral klantenplezier!

Els Dhaeze

Kun je na het lezen toch nog wat hulp gebruiken om alle neuzen in dezelfde klantenrichting te zetten of om jullie *customer excellent*-project op te starten en/of uit te werken? Aarzel niet om contact op te nemen met mij via Els.dhaeze@pitopia.be. Samen bekijken we hoe je in jouw organisatie een wezenlijk verschil voor jouw klant kunt maken.

Op www.pitopia.be vind je nog meer ideeën, workshops, coachingtrajecten en lezingen over dit onderwerp.

DEEL 1

ANDERS KLANT ZIJN

Beste lezer, beste consument, beste cliënt,
beste bezoeker, beste patiënt, beste klant,

Eigenlijk weet ik niet hoe ik u moet aanspreken.

U wordt soms 'Pol en Mieke' genoemd, of 'de gemiddelde klant' of 'diegene voor wie we het doen' of zelfs 'die die nooit tevreden zijn'. Jawel, u krijgt vele namen, geuren en kleuren opgeplakt.

Er is de laatste jaren zelfs iets zeer drastisch met u aan de hand. Onafhankelijk van uw leeftijd, geslacht of achtergrond, bent u 'nieuw' geworden. Vele boeken zijn ondertussen geschreven over uw nieuwe interesses (internet, sociale media, authentieke producten ...), over uw nieuwe manier van kopen en over uw drang om alles gratis te krijgen. U hebt wel eens een enquête van het één of ander ingevuld, maar u herinnert zich waarschijnlijk niet dat er écht met u gepraat werd, écht naar u geluisterd werd en dat uw mening écht van belang was.

Nu goed, dat zal u allemaal worst wezen, want sinds jaar en dag weet u dat u de macht in handen hebt. **'De klant is koning', dus u mag alles vragen, alles zeggen, alles doen.**

Maar is dat wel zo?

Als marketeer en retailer en als moeder van twee kleine meisjes heb ik aan beide kanten gestaan. Ik heb enerzijds over u nagedacht als persoon die mijn producten en diensten koopt en gebruikt, maar ik ben ook net als u, elke dag, meerdere keren per dag klant. Bij de kapper, de bakker, de dokter, de school van mijn kinderen, mijn telefoonmaatschappij, mijn reisbureau ... en ga zo maar door. En hoewel veel ervaringen van klanten gewoon oké zijn, heb ik als klant ook extreem goede en slechte ervaringen beleefd. Ik werd soms bediend op een manier die mijn verwachtingen oversteeg en andere keren voelde ik mij benadeeld ten opzichte van andere klanten die meer kregen en anders geholpen werden.

De vraag is of die goede en slechte ervaringen alleen te wijten zijn aan de bedrijven of organisaties en hun verkopers of dienstverleners. Of zou het kunnen dat wij, als klant, daar ook zelf een invloed op hebben?

Heb je er al eens over nagedacht wat er zou gebeuren als niet alleen jij, maar ook al je medeklanten telkens opnieuw extra hun best zouden doen om vrolijk, beleefd en met respect de verkopers of dienstverleners aan te spreken? Of wat er zou gebeuren als alle klanten altijd goed zouden luisteren, veel vragen zouden stellen en hun verwachtingen of ongenoegens duidelijk zouden communiceren tijdens een verkoop-, uitleg- of hulpmoment?

Zou dat een verschil maken? Zouden bepaalde ervaringen van klanten daar aangenamer door kunnen worden en zouden sommige problemen daardoor direct opgelost worden?

Het antwoord is volmondig: Ja!

Want net als 'Ik denk, dus ik ben' van Descartes, is ook de stelling **'Ik geef, dus ik krijg'** een realiteit. Om een goede service, een persoonlijke aanpak of een eenvoudige oplossing te krijgen, moeten wij als klant voldoende informatie geven en realistische verwachtingen koesteren. Met andere woorden: **om als een koning behandeld te worden, moeten we ons ook koninklijk gedragen.**

In het eerste deel van dit boek wil ik iedereen in de spiegel laten kijken. Ik wil iedereen bewust maken van hoe koninklijk (of juist niet) hij of zij zich gedraagt en hoe we ons gedrag een beetje kunnen aanpassen. Hoe we zelf iets kunnen geven om de betere organisaties verder te helpen en om zelf een betere service te krijgen.

Aan het eind van elk hoofdstuk nodig ik je ook uit om dingen effectief uit te proberen en zo te observeren welke personen of organisaties volgens jou een echte pluim verdienen betreffende klantgerichtheid (of juist niet) en waar jij echt klant wilt zijn of blijven (of eigenlijk niet).

En net dat besef en die elementen zullen de basis vormen om in deel II na te denken over hoe we zelf in onze dagelijkse job de klant beter kunnen bedienen.

BELEVINGEN EN VERWACHTINGEN

Vanuit mijn passie voor mensen en hoe zij met elkaar omgaan, heb ik in de voorbije maanden veel gepraat met geïnteresseerde bedrijfsleiders, eigenwijze winkelteams en kritische managers over hoe je nu wel of niet met klanten moet omgaan.

Natuurlijk gaf ik telkens zoveel mogelijk voorbeelden, maar volgens veel beter wetende heren en dames was elk voorbeeld dat ik gaf meestal niet representatief genoeg voor hun eigen sector of hun eigen gemiddelde klant (jij dus).

En ja, ik moet toegeven dat ik daar menig maal behoorlijk gefrustreerd over ben geweest. Want je begrijpt dat die gemiddelde klant helemaal niet bestaat. Niemand heeft één borst, één oor, één blauw en één bruin oog. En (bijna) niemand die beschikt over voldoende financiële middelen om leuke dingen te kopen, is 1.15 meter lang, want dat zou je krijgen als je het wiskundige gemiddelde berekent van alle Belgen en Nederlanders van nul tot honderd jaar met vijftig procent mannen en vijftig procent vrouwen.

En toch werd al menig maal bewezen dat de meeste klanten op zoek zijn naar gelijkaardige waarden, onafhankelijk van de sector waar ze op dat moment klant zijn.

Om dit te staven, heb ik groepjes van mensen samengebracht. Ik noem ze mijn 'panels.' Het waren niet van die bijeenkomsten waar je proefkonijn moet spelen, een product mag proeven en dan voorzichtig mag proberen te zeggen wat je eigenlijk denkt. Nee, het waren normale mensen die samenkomen om een gezellige avond door te brengen met wat wijn en versnaperingen en waar (na de eerste onwennige tien minuten) iedereen in geuren en kleuren begon te vertellen over zijn eigen positieve en negatieve ervaringen. Want ja, vertellen en luisteren naar elkaars verhalen, dat doen we allemaal graag.

En de sfeer op die avonden?

Meestal was het een sfeer van: saamenhorigheid, elkaar begrijpen, enthousiasme en een uitwisseling van ideeën, maar vooral vol emoties, zowel positief als negatief.



DE SFEER TIJDENS DE PANELS ALS KLANTEN

ECHT ERVARINGEN MET ELKAAR DELEN

'Ah ja' ... 'Ja ja!' ... 'Ja echt?' ... 'Wow' ... 'Ja, dat heb ik ook meegemaakt!' ...
'Nee, dat meen je niet?' ... 'Dat hou je toch niet voor mogelijk!' ...
'Dat ga ik ook eens uitproberen!' ... 'Waar is dat precies?'

Voor mij is de inhoud van al deze panelavonden een bron van informatie waar ik nog jaren kan uit putten. Maar ik kan je nu al zeggen dat ik dat niet ga doen. De gewoontes van klanten veranderen namelijk zo vlug dat organisaties elke dag zouden moeten blijven luisteren om te weten wat er speelt. Dus, om de managementheren en -dames echt goed te kunnen blijven begeleiden, zal ik jaarlijks wat flessen wijn moeten bestellen en mijn gezellige panels opnieuw moeten organiseren. Maar geen nood, ik vind dat heerlijk en ook jij bent dan van harte welkom!

Maar ... waarom vertel ik dit?

Wel, ... in de komende hoofdstukken zal ik je meenemen naar de waar gebeurde verhalen. Ik zal je doen nadenken en hopelijk doen inzien dat je als klant meer mag en zelfs moet opkomen voor jezelf, dat je de oude beleefdheidsregeltjes eens net iets anders mag interpreteren, dat je meer moet klagen, maar ook dat je moet stoppen met zeuren of passief toekijken. Je moet gewoon zelf iets meer actie ondernemen. **Met jouw positieve of negatieve opmerkingen zullen organisaties hun klantgerichtheid kunnen verbeteren, waardoor jij er op jouw beurt beter van wordt.**

Hoe meer mensen dat gaan beseffen en doen, hoe aangenamer de wereld zal worden voor iedereen.

Maar laten we beginnen bij het begin.

Iedereen is klant en dit zelfs meerdere keren per dag. Het begint bij de bakker en de slager, dan breng je je kinderen naar school, misschien moet je tussendoor naar een dokter, apotheek of heb je een afspraak in het ziekenhuis. Je mag zeker ook niet vergeten te stoppen bij de bank, het tankstation of de garage voor het jaarlijks onderhoud van je auto. Op het werk heb je contact met verschillende leveranciers, voor de lunch ga je naar een restaurant, tussendoor moet je een probleem met de telefoon- of elektriciteitsmaatschappij of één of andere aannemer regelen, 's avonds kun je misschien iets gaan drinken, naar de film of

het theater gaan of bestel je vlug nog iets online. En in het weekend ga je naar de supermarkt, de kleding- en schoenenwinkel, de kapper, op bezoek bij oma en opa in het bejaarden- of verzorgingstehuis of misschien ga je wel eens naar de voetbal, naar een pretpark of boek je een weekendje een hotel met vrienden.

We zijn dus niet alleen klant in winkels waar ze iets aan ons verkopen, maar we zijn ook klant bij veel organisaties die ons helpen en verschillende diensten leveren.

Als we al die momenten optellen, dan heeft ieder van ons meer dan 2000 klantervaringen per jaar, of meer dan 5 à 6 per dag, elke dag opnieuw. Gelukkig verlopen veel van die ervaringen gewoon goed, behoren ze tot de dagelijkse routine, en hoeven we er niet specifiek bij stil te staan.

Maar ik ben er zeker van dat je ook wel eens situaties hebt meegemaakt waarvan je dacht: Dit kan nu echt niet, wat denken ze wel, zien ze dat nu niet, het is niet te geloven, hier kom ik nooit meer terug! (En je denkt het woord 'nooit' in hoofdletters, maar dat durf je niet op papier te zetten.)

Komen er al enkele spontane verhalen bij je opborrelen?

Zijn het allemaal negatieve verhalen of situaties die je je herinnert?

Misschien zijn er ook wel eens wowmomenten geweest. Iets wat je totaal niet verwacht had of iemand die iets deed of zei waarvan je echt een glimlach en glinsteringen in je ogen kreeg. En bij de herinnering hieraan zie ik al die glimlach terug op je mond verschijnen.



LAAT ONS EVEN EEN KORTE OEFENING DOEN

Je neemt een potlood, je denkt nog heel even na (niet te lang) en je noteert de drie (en niet meer dan drie!) speciale ervaringen die je als klant hebt meegeemaakt in de laatste twaalf maanden die het eerst in je hoofd opkomen. Het mogen allemaal slechte ervaringen zijn of allemaal goede, of een mix van beide. Maar het moeten spontane gedachten zijn die nu opborrelen.

MIJN ERVARINGEN ALS KLANT

1.

2.

3.

Was dit moeilijk?

Heb je meer negatieve of meer positieve ervaringen genoteerd?

Wat voelde je toen je het opschreef en terugdacht aan dat moment?

Kwam er een gevoel van kwaadheid, ontgoocheling of zenuwachtigheid naar boven of werd je opnieuw blij en had je zelfs zin om het onmiddellijk aan iemand te vertellen?

Ik verplichtte je bewust om een oneven aantal voorbeelden te noteren, om zo te zien of je bij een spontane opsomming sneller negatieve of positieve ervaringen herinnert.

De meeste mensen herinneren zich namelijk meer negatieve dan positieve verhalen of toch zeker verhalen die negatief begonnen zijn.

Is dat ook zo bij jou?

Maar, let op. Want een ervaring is niet een enkel feit op zich. **Een ervaring is een opeenvolging van gebeurtenissen, een combinatie van positieve en negatieve elementen samen. Toch herinneren we ons al die aparte gebeurtenissen niet.** We herinneren ons enkel dat ene feit dat de grootste positieve of negatieve emotie bij ons heeft nagelaten. En die specifieke emotie zorgt ervoor dat de volledige ervaring door ons brein een positieve of negatieve stempel krijgt.

Maar wat is dan negatief en wat is positief?

Dat hangt af van wat wij op dat ogenblik eigenlijk onbewust verwachten. **Als de ervaring voldoet aan onze verwachtingen, dan is de ervaring gewoon oké en zullen we ons die ervaring meestal niet specifiek herinneren.** Overtreft één van de feiten uit de totale ervaring onze verwachting, dan zullen we er positief door geëmotioneerd zijn en zal de ervaring dus als positief bestempeld en herinnerd worden. Maar voldoet één van de feiten totaal niet aan onze verwachting, dan zullen we de volledige ervaring als negatief herinneren.

Situaties die negatief of met een probleem beginnen, maar boven alle verwachtingen uit zeer goed opgelost of opgevangen worden, zullen dan een nog groter herinneringsvermogen hebben, omdat meerdere feiten met tegengestelde emoties onthouden worden binnen één totale ervaring.

Tenslotte houden mensen niet van negatieve gevoelens. Vandaar **de neiging om negatieve gevoelens vaker te delen met anderen, want het doorvertellen dient als een soort verwerkingsproces.** Onderzoek bevestigt dat een ontevreden klant

zijn probleem gemiddeld aan 9 tot 15 mensen doorvertelt en dat zelfs 13 procent van de ontevreden klanten het aan meer dan 20 mensen doorvertelt.



EEN VOORBEELD

Je gaat naar een restaurant met je gezin, je wordt hartelijk verwelkomd, en krijgt onmiddellijk iets te drinken aangeboden. Na rustig de kaart te hebben gelezen bestel je voor iedereen iets anders uit het menu. Hoewel het gezelschap zeer aangenaam is, duurt het voor jou toch iets te lang voor ze met het eten komen. Een half uur na de bestelling pols je even wat er aan de hand is. De serveerster is uiterst charmant, excuseert zich voor het lange wachten, maar verzekert je dat het nu niet lang meer zal duren. Pas na een uur worden de borden opgediend. Het eten was voortreffelijk en ook de prijs viel goed mee, maar toch herinner jij je nog maar één ding, dat je zelfs na lange tijd nog vol emotie blijft vertellen.

Je vertelt vooral over die ene avond in dat specifieke restaurant waar je wel een uur lang hebt moeten wachten op je eten. En geheel toevallig vergeet je er dan telkens alle zeven positieve feiten (tel ze gerust even na in de tekst hierboven) bij te noemen, omdat het niet lang hoeven wachten voor jou echt belangrijk was.

Je joviale neef, die ook mee was die avond, herinnert zich dat uur wachten zelfs helemaal niet meer. Hij vond het net leuk dat er wat meer tijd was om ongedwongen met elkaar te babbelen met een goed glas wijn. Hij herinnert zich alleen het feit dat hij rijst gekregen had in plaats van frieten, maar dat dit na zijn opmerking hierover in minder dan twee minuten werd rechtgezet door een extra portie friet, wat hij toch wel zeer geapprecieerd heeft.

Je neef heeft dus een positieve ervaring gehad, terwijl jij zo teleurgesteld was. Deels omdat tijd een subjectief gegeven is en iedereen dat anders interpreteert (en je neef jou dus geen gelijk gaf toen je daarover begon te klagen aan tafel). Maar deels ook omdat je de opmerking hierover niet zeer duidelijk gecommuniceerd hebt naar de ober toe, aangezien je ervan uitging dat de restauranthouder toch zou moeten weten dat een uur wachten gewoonweg niet kan.

Jullie beiden zullen dus over die avond verschillende verhalen vertellen, wat bewijst dat **ontevreden zijn over een product of dienst zeer persoonsgebonden is.**

Het is met andere woorden voor verkopers of dienstverleners niet altijd eenvoudig om te weten welke elementen elke individuele klant nu precies belangrijk vindt.