



Customer Delight

De kracht van het overtreffen van verwachtingen van klanten

Een gewoon tevreden klant is tegenwoordig niet meer genoeg. Om duurzame, succesvolle klantrelaties te bereiken, is het nodig de verwachtingen van klanten te overtreffen. Met 'Customer Delight' kan uw organisatie de harten van klanten veroveren en een lange relatie met hen aangaan. Dit vraagt wel een andere benadering – door de organisatie en door de medewerkers.

Onlangs begeleidde ik een workshop voor het managementteam van een klein energiebedrijf in Rotterdam. Ik vroeg de deelnemers na te denken over een moment waarop zijzelf als klant zeer tevreden of zelfs enthousiast waren geweest over een organisatie. De directeur herinnerde zich een contact met een kabelbedrijf, drie maanden geleden, waarbij een medewerkster van het callcenter zijn verwachtingen volledig overtrof door zijn probleem met grote daadkracht op te lossen. Enkele andere managers waren zeer te spreken over hun leasemaatschappij of garagebedrijf die hun belangen centraal hebben gesteld. Een andere manager was verrast door een horeca-bedrijf dat bij binnenkomst het gezelschap op gastvrije wijze een drankje van de zaak aanbood. Was u kort geleden blij verrast als klant? Of heeft u een leverancier waar u zeer tevreden of zelfs enthousiast over bent? Hoe komt dit? En heeft u dit bedrijf inmiddels aanbevolen bij anderen? Waarschijnlijk wel.

Een nieuwe definitie van 'kwaliteit'

Organisaties beseffen dat ze de harten van hun klanten moeten veroveren. In de visie van organisaties die streven naar excellentie staat vaak dat ze de verwachtingen van hun klanten willen overtreffen. Organisaties zoals Autotaalglas, Carglass, Estro, Philips en Ziggo Zakelijk streven naar enthousiaste klanten. Dit willen ze bereiken door ze te verrassen met een uitzonderlijk goede en excellente klantgerichtheid. Werd in het verleden nog gestreefd naar een tevreden klant, tegenwoordig lijkt dit niet meer voldoende te zijn voor duurzame, succesvolle klantrelaties. 'Kwaliteit' staat niet meer synoniem voor het voldoen aan de verwachtingen van de klant, maar voor het overtreffen ervan.

Customer Delight

Customer Delight is een concept dat enerzijds bestaat uit de rationele beleving van de klant in de vorm van een zeer hoge mate van tevredenheid (zeer tevreden, uiterst tevreden, een rapportcijfer van een 9-10). Anderzijds bestaat het uit een emotionele beleving, met emoties zoals verrassing en plezier.

Vormen van Customer Delight waarbij sprake is van positieve emoties, blijken nog veel krachtiger te zijn op ons gedrag dan alleen een rationele beoordeling van 'zeer tevreden'. Dit komt doordat emoties een groot deel van ons gedrag bepalen. Zo heeft maar liefst 75% van onze koopbeslissingen een emotionele component, uiteindelijk bepaalt het onderbewustzijn wat we doen. Voor organisaties is het daarom van belang om positieve emoties bij klanten te creëren. Zo bezien is Customer Delight ook de kunst van het creëren van positieve emoties bij klanten.

In minder dan 50 woorden

- Met Customer Delight streven organisaties naar zeer/uiterst tevreden klanten, die een emotionele binding hebben met de organisatie.
- We onderscheiden minimaal vijf 'momenten van enthousiasme' waarop een organisatie een memorabele ervaring kan creëren voor klanten.
- Medewerkers maken het verschil, maar ook de organisatie dient de klantwaarden centraal te stellen.

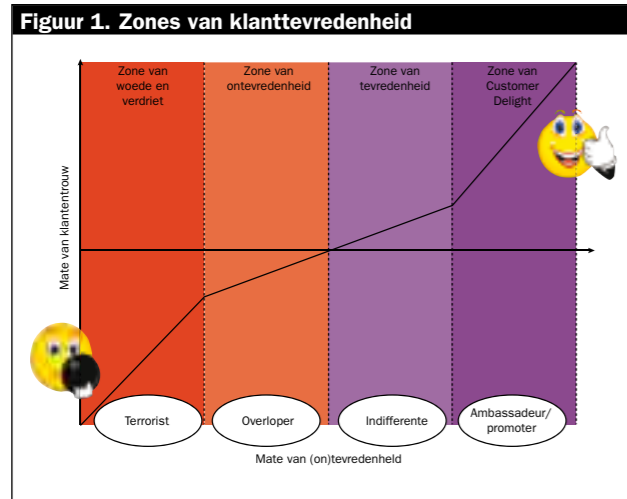
'Wow'-ervaring

Als klanten hebben wij tientallen ervaringen per week. De meeste hiervan zijn nietszeggend, ze maken geen indruk op ons, we hebben weinig emoties en we vergeten ze snel. Zo nu en dan hebben we een memorabele ervaring, een echte 'wow'-ervaring. Memorabel in de zin dat we ons maanden later dit moment nog herinneren. Niet alleen met ons verstand, maar ook met ons hart hebben we een ervaring gehad die diepe indruk heeft gemaakt. De impact van dit soort ervaringen is enorm. Onderzoek heeft aangetoond dat in zeer concurrerende sectoren veel 'gewoon' tevreden klanten hun relatie opzeggen. Ander onderzoek toont aan dat de kans dat zeer tevreden en enthousiaste klanten werkelijk klant blijven, drie tot vijf maal groter is dan bij 'gewoon' tevreden klanten. Weer ander onderzoek toont aan dat 80-90% van alle aanbevelingen gedaan wordt door de zeer tevreden en enthousiaste klanten.

De reden dat steeds meer organisaties streven naar Customer Delight, is dat ze ontdekt hebben dat ze 'gewoon' tevreden klanten niet op de balans kunnen zetten. Het zijn over het algemeen onverschillige klanten met weinig binding met de organisatie. Bij het eerste beste aantrekkelijke aanbod van een andere aanbieder zijn ze vertrokken. Het gedrag van zeer tevreden en enthousiaste klanten is substantieel positiever dan dat van 'gewoon' tevreden klanten. In de huidige tijden, waarin de economie zich kenmerkt door veel aanbod en een krimpende vraag, drijven veel organisaties op deze groep klanten. Potentiële klanten oriënteren zich bij de selectie van aanbieders vooral op ervaringen van anderen. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat mond-tot-mondreclame een

Wat is Customer Delight?

Customer Delight is een positieve emotionele en rationele staat van de klant die leidt tot vormen van affectie naar de organisatie. Klanten uiten dit in de vorm van positieve emoties, enthousiasme, een zeer hoge mate van tevredenheid (zeer tevreden/uiterst tevreden) en een sterke intentie om de relatie voort te zetten, te versterken en de organisatie aan te bevelen.



grotere invloed heeft op ons keuzegedrag als klant, dan andere reclame-uitingen. Daarnaast wordt transparantie steeds belangrijker, in steeds meer sectoren hebben de ervaringen en reviews van anderen zoals vermeld op internet (denk aan Zoover en lens) een zeer grote invloed op ons keuzegedrag.

Medewerkers maken het verschil

Als klanten hebben wij een 'verwachtingsscript'. Wij verwachten dat dingen in een bepaalde volgorde, met een bepaald kwaliteitsniveau gaan verlopen. Aspecten zoals een betrouwbare levering, afspraken nakomen en integriteit verwachten wij

'Kwaliteit' staat niet meer synoniem voor het voldoen aan de verwachtingen van de klant, maar voor het overtreffen ervan.

sowieso al. Op deze zaken kan een organisatie onze verwachtingen niet overtreffen. Vaak zijn dit ook *dissatisfiers*. Wordt aan onze verwachtingen voldaan, dan zijn we als klant tevreden, maar we zullen hier nooit zeer tevreden over worden. Organisaties zullen veel meer op zoek moeten gaan naar waar ze wél het verschil kunnen maken. Niet door zich te richten op onze verwachtingen, maar op onze wensen. Immers, verwachtingen zijn in de loop van de tijd geconditioneerde wensen. Door te zoeken naar wat klanten in de ideale situatie zouden willen, of door zelfs op zoek te gaan naar 'verborgen' en onbekende behoeften, is het mogelijk aanknopingspunten te vinden om onze verwachtingen te overtreffen.

Uit veel onderzoek op basis van de *critical incidents*-techniek (klanten vragen naar momenten waarop ze enthousiast

waren), is vastgesteld dat medewerkers het verschil maken. Zij kunnen van een tevreden klant een enthousiaste klant maken. Welgemeende aandacht en warmte, herkenning en erkenning, echte betrokkenheid, iets extra willen doen, regels buigen als het nodig is en echt het belang van de klant dienen, zijn voorbeelden waar klanten enthousiast over kunnen raken.

Momenten van enthousiasme

Daar elke klant anders is, is het overtreffen van verwachtingen niet of nauwelijks in procedures en richtlijnen te vervatten. Wow-ervaringen bieden is maatwerk en afhankelijk van het *fingerspitzengefühl* van medewerkers. Het zijn vaak kleine details in de dagelijkse contacten tussen medewerkers en klanten, de 'momenten van de waarheid'.

Uit veel (wetenschappelijk) onderzoek en de ervaringen van vele tientallen managers blijkt dat er mogelijk vijf kansen voor Customer Delight zijn waarop organisaties en hun medewerkers 'momenten van de waarheid' kunnen ombouwen tot memorabele ervaringen en 'momenten van enthousiasme' (zie Figuur 2. Vijf 'momenten van enthousiasme').

1. Doelen van de klant realiseren

Medewerkers en organisaties die in de ogen van hun klanten hun uiterste best doen om de doelen van de klant te realiseren, kunnen op enthousiaste klanten rekenen. Klantbelang voor eigen belang, meedenken met de portemonnee van de klant en zichtbaar moeite doen om de klant

te willen helpen zijn hier voorbeelden van. Ook in business-to-business relaties kan het focussen op de doelstellingen van de klant en actief werken aan de realisatie hiervan tot een hoge mate van tevredenheid leiden.

2. Verwachtingen overtreffen in processen en belevenissen

Een tweede kans ligt bij het overtreffen van verwachtingen van klanten in processen en logistiek. Bijvoorbeeld door klanten die haast hebben sneller dan verwacht te helpen. Hetzelfde geldt voor het ombouwen van een gebeurtenis tot een echte belevenis. Maak van een bedrijfsbezoek, de levering van een auto, de overdracht van een huis of de eerste bezorging van een product aan een nieuwe klant een echt 'feest', een belevenis.

3. Warmte en waardering voor de klant als mens

Als klanten zijn wij net mensen. Soms vergeten organisaties wel eens dat klanten – of het nu consumenten zijn of vertegenwoordigers van organisaties – mensen zijn die behoeften hebben. Aan welgemeende warmte bijvoorbeeld, of herkend en gewaardeerd willen worden als belangrijke klant. Net zoals de slager en de groenteboer spelen organisaties hierop in door kenmerken, voorkeuren en historie van klanten vast te leggen. Deze informatie wordt tijdens contacten gebruikt, waardoor klanten de beleving hebben dat ze bekend en gewaardeerd worden.

4. Zorgen en problemen oplossen

Wellicht de krachtigste kans om momenten van enthousiasme te creëren, is door de klanten voortreffelijk te helpen bij zorgen, problemen en klachten. Niet moeilijk doen bij het ruilen van producten, onzinnige regels buigen, problemen en

den. Elke organisatie zal haar eigen recept moeten maken. Afhankelijk van het soort product/dienst, de relatie met klanten en het soort klanten kunnen verschillende vormen wel/niet werken. Verder zullen organisaties continu moeten innoveren. Wat nu nog bijzonder is voor een klant, kan over een tijdje alweer heel gewoon zijn.

Consequenties voor organisaties

Organisaties die de basis voor hun klanten nog niet op orde hebben, kunnen hun energie beter besteden aan het voorkomen van ontevredenheid, van grote reputatieschade, grote aantallen klachten en van klanten die hun relatie opzeggen. Is dit niet het geval, dan kan het werken aan Customer Delight een belangrijke strategie zijn voor reputatieverbetering en omzetgroei.

Het overtreffen van verwachtingen is niet of nauwelijks in procedures en richtlijnen te vervatten.

klachten voortreffelijk afhandelen. Niet alleen als de organisatie het probleem zelf heeft veroorzaakt, maar ook als een andere organisatie of de klant debet zijn. Op deze wijze kan van een potentiële klant als 'terrorist' een ambassadeur en promotor gemaakt worden.

5. Kleine en grote attenties

Tenslotte zijn er de kleine en de grote attenties. Klanten verrassen met een bos bloemen, en soms een grote attentie kan het verrassingseffect nog verder versterken. Hier geldt: hoe persoonlijker de attentie, hoe groter het effect op de klant.

Zonder de pretentie te hebben compleet te zijn, zouden dit de vijf 'momenten van enthousiasme' genoemd kunnen worden.

Enkele belangrijke uitgangspunten voor organisaties zijn:

- ga echt in gesprek met klanten om hun ervaringen, verwachtingen, behoeften en emoties te begrijpen;
- maak duidelijke keuzes en bepaal ambities, bijvoorbeeld door heldere en unieke 'klantwaarden' te bepalen;
- realiseer een cultuur waarin medewerkers ruimte hebben om de verwachtingen van klanten te overtreffen en helpen met intensieve training en opleiding;
- richt organisatieprocessen in vanuit de reis en logica van de klant.

Dit betekent dat de organisatie een omgedraaid orderingsprincipe hanteert. Niet de processen en systemen en de hiervan afgeleide besturing zijn leidend voor de organisatie, maar de gewenste klantbeleving en emoties. Deze 'klantwaarden' zijn leidend voor medewerkers en voor de inrichting van processen.

Kwaliteitsmanagement en marketing groeien steeds verder naar elkaar toe. Tijden veranderen: organisaties schaffen hun één tot driejaarlijks ritueel van klanttevredenheidsonderzoek af en gaan naar continu kleinschalig onderzoek om de continue feedback van klanten te integreren in het primaire proces.

Ook is er een shift van het sturen op de tevredenheid met aspecten op vraagniveau en een 'gemiddelde klanttevredenheid' naar de tevredenheid van elke klant. Het gaat er niet meer om wat de gemiddelde score is, maar welk deel van de klanten zeer tevreden tot enthousiast is. Vragen die organisaties zich stellen zijn:



- Welke klanten zijn zeer tevreden tot enthousiast? Waarom zijn ze dat? Wat kunnen we hiervan leren voor de relatie met andere klanten?
- Welke klanten zijn nog niet zeer tevreden tot enthousiast? Wat moeten we doen om deze klanten ook zeer tevreden tot enthousiast te maken?

De benadering van organisaties verandert in de loop van de tijd van het leren van ontevreden klanten en klachten, naar het leren van enthousiaste klanten en complimenten. Het glas is niet meer half leeg, maar half vol. Deze waarderende benadering van onderzoek (*Appreciative Inquiry*) en leren geeft de organisatie een grote positieve energie om van 'goed' 'excellent' te maken. De organisatie stuurt vervolgens op bijbehorende metingen, zoals:

- klanten vragen naar de mate waarin ze deze klantwaarden ook werkelijk hebben ervaren;
- meten van de mate waarin klanten zeer tevreden, uiterst tevreden of zelfs enthousiast zijn;
- positieve emoties van klanten onderzoeken;
- de mate waarin klanten de organisatie zullen aanbevelen volgen. De Net Promoter Score is hier een goede indicator voor (zie kader);

De Net Promoter Score

Steeds meer organisaties vervangen klanttevredenheidsonderzoek door de Net Promoter Score (NPS) of integreren deze in hun NPS. De basis is de vraag: 'Op een schaal van 0 t/m 10, hoe zeker is het dat u ons zult aanbevelen bij een vriend of collega?'

De NPS wordt berekend door van het percentage deelnemers dat een 9-10 geeft (de promoters) het percentage dat een 0 t/m 6 geeft (de detractors) af te trekken. Zo kan de NPS variëren van -100 tot en met +100

- de mate meten waarin klanten een band ervaren en zeker klant van de organisatie blijven;
- het volgen van complimenten van klanten.

Tot slot

In de praktijk ontmoet ik managers en stafmedewerkers die tégen het overtreffen van verwachtingen van klanten zijn. Het argument is dat dan 'de geest uit de fles is', en klanten steeds méér gaan verwachten.

Dit klopt, klanten worden kritischer en veeleisender, want 'luxe went'. Klanten zijn tevreden met iets totdat ze leren dat ze iets beters kunnen krijgen.

Mijn overtuiging is dat organisaties die hierin niet meegaan, zullen merken dat zij hun beste klanten aan de concurrentie verliezen en veel groeipotentieel laten liggen.

Dat Customer Delight en het creëren van memorabele klantervaringen loont, blijkt uit de acties van de managementleden van het kleine Rotterdamse energiebedrijf. Inmiddels is de hele onderneming klant van de leasemaatschappij, het garagebedrijf is meerdere malen succesvol aanbevolen en het horecabedrijf is inmiddels een vast uitgaansadres voor een van de MT-leden en zijn vrienden.

Auteur

Drs Jean-Pierre Thomassen is managing consultant bij TNO Management Consultants. Hij begeleidt al ruim twintig jaar als organisatieadviseur, onderzoeker en trainer organisaties die streven naar het excelleren in klantgerichtheid. In het najaar van 2012 verschijnt bij Kluwer zijn 13e boek over dit thema met vele praktijkcases. Contact: thomassen@tmc.tno.nl.

Jean-Pierre Thomassen is een van de sprekers tijdens het Nationaal Kwaliteitscongres 2012.

Advertentie



Cross Approach®

Software voor managementsystemen

Documentbeheer
Met Cross Approach beheert u eenvoudig al uw KAM-handboeken. Revisies eenvoudig starten, bewaken en doorvoeren. Elk document kan uit tekst, een stroomschema en een gekoppeld bestand bestaan.

Ook op intranet
De informatie is met een druk op de knop ook in HTML beschikbaar. Klaar om opgeroepen te worden in een webbrowser. De informatie is vanuit veel invalshoeken te raadplegen en is met hyperlinks verbonden.

Kwaliteits-, arbo- en milieuregistraties
Denk hierbij aan afwijkingen/klachten, werkplekinstructiekaarten voor chemische producten al dan niet in combinatie met Toxic.nl



Meer informatie?
Kijk op www.kmo.nl
Of bel met **055-5383420**