



Customer Delight Case **3**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen

Pieter Jan Rombout

Marianne Hofmans

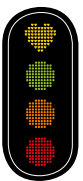
Garcia Jeans

Hoe Garcia Jeans in een periode van twee jaar op een gestructureerde wijze de organisatie met aantoonbaar succes op de klant heeft gericht.

Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende belangrijke vraagstukken:

- Hoe een middelgrote organisatie op een zeer praktische en daadkrachtige wijze zaken kan verbeteren die concreet bijdragen aan meer enthousiaste klanten.
- Hoe de organisatie werkt aan eigenaarschap en betrokkenheid van medewerkers.
- Hoe een systematiek van het continu meten van klanttevredenheid in een internationale Business-to-Business omgeving vormgegeven kan worden.



Jean-Pierre Thomassen
Customerdelight.nu
info@customerdelight.nu

GARCIA JEANS 

Pieter Jan Rombout
Marianne Hofmans
Garcia Jeans
Marianne.hofmans@garciajeans.com

© 2014 Jean-Pierre Thomassen, Garcia Jeans

Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Jean-Pierre Thomassen of Garcia Jeans.

Garcia Jeans; het merk en de organisatie

Garcia Jeans is een Nederlands bedrijf dat sinds 1977 actief is. Op zoek naar een leverancier ontdekte de oprichter een kleine jeansfabriek in het Italiaanse Urbania. Isabella Mablona Garcia en Maurizio Luigi ontwierpen en produceerden hier jeans. Al snel is een intensieve samenwerking gestart. Nu anno 2014 is er veel veranderd. Het bedrijf maakt tegenwoordig niet alleen jeans maar ook bijbehorende mode voor juniors, tieners en voor zelfverzekerde en relaxte mannen/vrouwen van 25-40 jaar. Het is trendy mode met een mediterraan karakter, betaalbaar en met een goede prijs-kwaliteitverhouding. Merkwaarden van Garcia Jeans zijn zelfverzekerd, mediterraan en authentiek.

De organisatie is sterk gegroeid. Inmiddels werken er meer dan 100 medewerkers bij Garcia Jeans. Dit bij afdelingen zoals styling, inkoop, customer service, magazijn en logistiek en finance. Het hoofdkantoor staat in Alblasterdam, de showrooms en verkoopkantoren in Nederland, België, Denemarken, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Frankrijk, Spanje, Italië, Noorwegen, Tsjechië, Rusland en Canada. Het merk is inmiddels in ruim 20 landen te koop (vrijwel alle Europese landen, Canada en Azië). Vanaf 2006 heeft de organisatie sterk op groei van de markt door professionalisering ingezet. In de loop van de jaren zijn de styling en de kwaliteit van de collecties sterk verbeterd, is het merk en de merkbeleving stevig neergezet en zijn retailconcepten voor grote klanten ingevoerd. Hierdoor is het soort klanten in de loop van de tijd veranderd; van lagere segmenten naar de betere retailbedrijven. Om als organisatie mee te kunnen groeien zijn het voorraadbeheer en de logistiek sterk verbeterd.



De klanten van Garcia Jeans

De directe klanten van Garcia Jeans zijn retailers: modewinkels en webwinkels. Individuele winkels en winkelketens die Garcia kleding in hun fysieke winkels en/of webwinkels presenteren en verkopen. Inmiddels levert Garcia aan ongeveer 3000 verkooppunten van ketens en individuele winkels. Er zijn klanten die zowel junior, tieners, vrouwen als mannencollecties afnemen. Andere beperken zich tot een of twee hiervan. Producten die alsnog niet verkocht worden aan klanten worden via de eigen Garcia-outletstores verkocht.

Jaarlijks maakt het bedrijf tien nieuwe collecties per modelijn, dus in totaal 40 collecties (juniors, tieners, vrouwen en mannen). Deze worden in de showrooms gepresenteerd. Veel klanten komen vijf maal per jaar naar de showroom, beoordelen nieuwe collecties, kiezen de items die ze gaan verkopen en plaatsen hun bestelling. Na alle order-intakes van klanten bestelt Garcia Jeans bij de fabrikanten. Na zes maanden worden de bestelde producten bij de retailers geleverd.

Verkoopbaarheid van de collectie, prijs-kwaliteitverhouding, marge, uitstraling van het merk, logistiek en de relatie met medewerkers van Garcia zijn de belangrijkste beoordelingscriteria van klanten. De belangrijkste klantreizen/Customer Journeys zijn:

- Bezoek van de klant aan de showroom voor het bestellen van de collectie.
- Het traject na het bestellen van producten tot en met de levering van de producten.
- Contacten met Customer Service.
- Bezoeken door de vertegenwoordigers aan de klanten.



Het Customer Delight traject

Een verdere stap in de continue professionalisering van de organisatie is het Customer Delight traject dat in 2012 is gestart. Doelstellingen van dit traject is:

- Het retailers bieden van een unieke Garcia ervaring.
- Het verhogen van de tevredenheid, het enthousiasme en de NPS van retailers
- Het verhogen van het omzetaandeel in de winkels en retentie van retailers.

Uit analyses bleek dat er nog veel verbeterpotentieel was. Zo was de NPS van +19 in 2011 gedaald naar +6 begin 2012. Een op de vier klanten was toen een promotor, maar daartegenover stond dat een op de vijf klanten een detractor, een potentieel verloren klant was. De invoering van SAP had veel interne aandacht gevraagd en er waren veel aanloopproblemen waar klanten minder tevreden over waren.

In de zomer van 2012 is gestart met een diepgaande analyse van de situatie. Deze bestond uit de volgende onderdelen:

- Bezoeken van de showrooms in Alblasterdam, Almere, Neuss en Brussel. Gesprekken met medewerkers en klanten die de showroom bezochten. Observaties van het showroombezoek en de inrichting van de showrooms.

- Realisatie van een Customer Journey Workshop. De beide klantreizen van bezoek van de showroom, bestellen tot en met levering van de bestelling zijn in een workshop met leidinggevenden en medewerkers in kaart gebracht en geanalyseerd.
- Documentenonderzoek. Hierin zijn alle correspondentie met klanten (standaardbrieven) en gerealiseerde onderzoeken onder klanten geanalyseerd.

Alle drie de analyses hebben een grote hoeveelheid verbeterinformatie opgeleverd. Dit omdat voor het eerst structureel van buiten naar binnen (vanuit het perspectief van de klant) naar de organisatie is gekeken.

Op 20 september zijn in een workshop de resultaten van de analyse gepresenteerd. Alle leidinggevenden hebben gedurende een dagdeel kennis gemaakt met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. Deze zijn uitvoerig besproken in kleine groepen.

Vervolgens is een stuurgroep opgezet waarvan de leden verantwoordelijk waren voor de verschillende aanbevelingen. Per aanbeveling is een klein projectteam opgezet om de maatregelen in de hierop volgende 12 maanden te realiseren. De stuurgroep is in die periode 3-4 maal bij elkaar gekomen om de status van de voortgang te bespreken.



Maatregelen

In de periode oktober 2012 – april 2014 heeft de organisatie vele verbetermaatregelen genomen om de klanttevredenheid en NPS te verhogen. De aanbevelingen waar de organisatie naar aanleiding van de presentatie aan gewerkt heeft zijn:

- Verbeter de 'showroom experience' voor klanten
- Verbeter de logistieke performance
- Ga klantgerichter om met blokkades
- Verbeter Customer Service
- Voer actief klachtenmanagement in
- Professionaliseer het gebruik van de NPS
- Personaliseer de correspondentie
- Organiseer verrassende acties voor klanten

Showroom experience

Het bezoek van klanten aan de showroom is een van de meest belangrijke momenten van de waarheid. Een belangrijke opgave was om de 'showroom experience' sterk te verbeteren. Meer klantgericht en meer het merk en het karakter van Garcia uitstralend. Om dit te realiseren heeft de organisatie de volgende maatregelen genomen.

- Verkoopmedewerkers/vertegenwoordigers zijn getraind in het overbrengen van het merk aan klanten tijdens het showroombezoek. Elke collectie heeft een belangrijke inspiratiebron, zo was het Como-meer er een voor een collectie in 2012. De training had tot doel om medewerkers te helpen dit gevoel/deze inspiratiebron beter over te brengen op de klant.

- Maatregelen zijn genomen om het zien, horen, ruiken, proeven en voelen (de vijf zintuigen) tijdens het showroom bezoek meer en beter te prikkelen. De showrooms zijn allemaal opnieuw ingericht om het brand-DNA van Garcia beter tot zijn recht te laten komen. Verder zijn er hapjes, drankjes en allerlei andere zaken ingevoerd die de beleving verbeteren.
- Klanten krijgen tijdens hun bezoek kleine Garcia give aways als aandenken aan het bezoek. Ook de offertes hebben een originele verpakking gekregen.

Logistieke performance

Uit de analyse bleek dat sommige klanten nogal wat last hadden van logistieke problemen. Er ontbraken producten in de leveringen (manco's), producten kwamen te laat aan of werden op de verkeerde plek geleverd. In dit kader zijn in het magazijn vergaande maatregelen genomen om de kwaliteitscontroles verder te verbeteren. Ook is er nu een aanzienlijk beter beeld van het werkelijke voorraadniveau

Blokkades

Het kwam voor dat klanten er na een tijdje achter kwamen dat ze geen producten geleverd kregen. Dit als gevolg van het feit dat ze niet tijdig betaald hadden. In feite werd er dan het piepsysteem toegepast. Als een klant hierover contact opnam dan pas werd actie ondernomen. Garcia heeft de werkwijze omgedraaid. Lijkt het nu erop dat een klant niet aan zijn financiële verplichting heeft gedaan waardoor niet geleverd gaat worden dan belt het bedrijf de klant proactief op. Klanten reageren zeer positief op deze vorm van meedenken en partnership.

Customer Service

De afdeling Customer Service is opnieuw opgezet. Klantgerichtheid is veel meer het leidend motief van handelen geworden. Ook is het meer het loket voor de klant geworden. Werkwijzen in de verschillende landen zijn gestandaardiseerd en verbeterd en de communicatie met andere afdelingen is verbeterd. In de loop van de tijd is Customer Service gegroeid door de uitbreidingen in andere landen. Hierbij is, ondanks de groei, vastgehouden aan een directe en persoonlijke benadering van de klant. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Men gebruikt geen bandjes en voice respons systemen.
- Men gebruikt geen scripts of standaard procedures. Elke klant krijgt zijn eigen maatwerk behandeling.
- Medewerkers hebben veel beslisruimte om dat te doen wat nodig is om de klant geweldig te helpen. Voor maatregelen tot 500 Euro hoeven zij vooraf geen toestemming te vragen.

Tweemaal per jaar heeft Customer Service een tweedaagse workshop waarin vaardigheden, afspraken, verbetermogelijkheden behandeld worden. De directie doet hier actief aan mee.

Klachtenmanagement

Garcia Jeans heeft in de afgelopen jaren hard gewerkt aan drie uitdagingen rondom klachtenmanagement. Het klantgerichter omgaan met klachten, het consequenter vastleggen van klachten en het actief gebruik van de informatie om te verbeteren. In 2013 en 2014 zijn er trainingen geweest voor het anders omgaan met klachten. In 2013 stond het klachtgesprek centraal waarbij medewerkers geleerd hebben om de vier stappen van klachtbehandeling in de praktijk toe te passen.

Four steps of complaint handling



In 2014 heeft het gebruik van vormen van compensatie en goedmakers centraal gestaan om zo de klant tegemoet te komen en om hem te verrassen.

Een tweede aspect dat veel aandacht heeft gekregen, is het consequent vastleggen van klachten. Werden er in januari 2013 nog maar 15 klachten per maand vastgelegd, dit aantal is naar 96 in maart 2013 en nu inmiddels naar circa 200 per maand gestegen. Niet dat de organisatie het nu slechter doet dan begin 2013. Nu worden alle uitingen van ongenoegen van klanten consequent vastgelegd. De twee belangrijkste klachtencategorieën zijn klachten over producten en over de logistiek. De analyses worden door de verantwoordelijke afdelingen actief gebruikt om verbetermaatregelen te realiseren. Zo gebruiken de drie stylingafdelingen (juniors/tieners, vrouwen en mannen) de klachten als belangrijke verbeterinformatie. In de laatste tijd zijn maatregelen genomen om pasvormen te verbeteren, problemen met scheuren en verf en andere productproblemen te voorkomen. Zo zijn bijvoorbeeld voor bepaalde producten dikkere stoffen en andere naden gebruikt. Ook het testen van producten is geïntensiveerd. Medewerkers dragen de prototypes van producten zelf om ze te testen en waar mogelijk te verbeteren.

Gebruik van de NPS

In 2011 en 2012 heeft Garcia NPS-onderzoeken onder klanten uitgevoerd. De resultaten werden toen echter onvoldoende gebruikt om verbetermaatregelen te realiseren. In 2013 is een hele nieuwe opzet ingevoerd voor het onderzoek en het gebruik ervan. Alle klanten worden nu gevraagd om deel te nemen. Om te zorgen dat er frequent nieuwe resultaten zijn, is het hele klantenbestand in vier gelijke delen opgedeeld. Elk kwart ontvangt eenmaal per jaar een vragenlijst. Zo heeft de organisatie continu verse data terwijl klanten niet te vaak lastig worden gevallen. Resultaten worden als volgt gebruikt:

- Resultaten van klanten die een 6 of lager hebben gegeven op de NPS-vraag worden als klacht geregistreerd. Deze klanten worden vervolgens persoonlijk opgevolgd.
- Op land en verkoper-/medewerkersniveau worden analyses van de NPS gemaakt. De resultaten worden gebruikt voor individuele verbetermaatregelen.
- De resultaten worden regelmatig gepresenteerd en besproken. In de centrale hal in Alblasterdam waar medewerkers meerdere malen per dag langs komen, staat de NPS-paal. Elke week wordt hierop de actuele stand van de NPS bijgehouden. Dit helpt om de aandacht op de NPS te houden.

Correspondentie

Alle standaardbrieven zijn verbeterd. Afstandelijk en onpersoonlijk geformuleerde brieven zijn omgevormd tot meer persoonlijke brieven met een echte Garcia uitstraling. Ook was er in het verleden een probleem met het ontbreken van de namen van contactpersonen van een aantal klanten. Vandaar dat een deel van de brieven niet op naam van de contactpersoon kon worden gestuurd. Ook dit probleem is het laatste jaar opgelost.

Verrassende acties voor klanten

In de loop van de tijd zijn door de marketingafdeling allerlei verrassende acties voor klanten opgezet. Voor nieuwe klanten is bijvoorbeeld een wachtverzachter ontwikkeld. De ervaren periode tussen een eerste bestelling en de levering wordt leuker gemaakt door de nieuwe klant halverwege een brief met een mooie Garcia sjaal te sturen. De actie is nog maar jong, maar inmiddels zijn de eerste positieve reacties en complimenten van klanten al binnen.



Het belang van enthousiaste medewerkers

Het zijn de medewerkers die werken voor Garcia Jeans die het verschil maken. Dit zowel voor wat betreft de inzet binnen het bedrijf als in de contacten met klanten. Uit een sessie met een aantal medewerkers waarin de Golden Circle van Sinek centraal stond, bleek dit goed. Op de vraag waarom men s'ochtends uit bed kwam om naar het werk te gaan, kwam het salaris niet aan de orde. Medewerkers zijn in hoge mate enthousiast over en betrokken bij het bedrijf en het merk en dat stralen ze uit op klanten.

Misschien wel de belangrijkste factor is het enthousiasme over en de betrokkenheid bij het bedrijf. Medewerkers krijgen veel ruimte om het verschil te maken. Ze worden intensief betrokken bij veranderingen en kunnen hier hun inbreng bieden. Ze zien ook goed wat hun persoonlijke bijdrage aan het succes van de organisatie is en ontvangen veel positieve (en verbeter) feedback. Garcia Jeans gebruikt een heel gamma aan activiteiten om dit enthousiasme en deze betrokkenheid vast te houden:

- Regelmatige events met alle medewerkers. Zo zijn alle medewerkers te gast tijdens de collectiepresentaties en de hierop volgende party.

- Elke dag zijn er koffiepauzes en een gezamenlijke lunch met alle medewerkers in Alblasterdam. Een groot lunchbuffet wordt elke dag klaargezet.
- Allerlei teamsessies waaraan iedereen bij kan dragen. Het grootste team is bijvoorbeeld het strategieteam dat jaarlijks in september de budgetten en actieplannen voor het volgende jaar maakt. Gedurende het jaar wordt door dit team van 22 personen de voortgang gereviewd.

Medewerkers zijn verder trots op het merk dat in de laatste jaren sterk verbeterd is. Zo dragen veel medewerkers het eigen merk, en niet alleen op het werk.

It's the personal connection that makes the difference!

Klanten merken dit. Het enthousiasme van medewerkers over het bedrijf en het merk stralen ze uit op de klanten en leveranciers.



Resultaten en uitdagingen

Resultaten

De financiële resultaten hebben in de laatste jaren een enorme verbetering laten zien. De modebranche heeft het de afgelopen jaren zwaar gehad. Menig modemerken en menige klant heeft de financiële crisis niet overleefd. Hoewel de markt sterk gekrompen is, is de omzet van Garcia Jeans in de laatste jaren met 35% gegroeid. Dit als gevolg van:

- Bestaande klanten nemen meer producten af. Ze kunnen de producten beter doorverkopen en de relatie met Garcia is verstevigd.
- Minder klanten zeggen hun relatie op als gevolg van de dienstverlening.
- Er komen meer nieuwe klanten bij, met name in de betere segmenten (de betere retailers). Dit in de landen waar Garcia al vanouds actief is en in nieuwe landen.

Deze omzetsijging is het gevolg van een betere collectie, de internationale uitbreiding en een betere dienstverlening. Ook de verbeterde uitstraling in de showrooms, de logistieke prestaties, verbeterde Customer Service en professionalisering van sales hebben hieraan bijgedragen.

De Net Promoter Score (NPS) stond in 2011 op +19. Door de invoering van SAP en de problemen erna is de NPS in 2012 naar +6 gedaald. Deze problemen zijn inmiddels voorbij. Daarnaast hebben de maatregelen in het kader van Customer Delight hun resultaten opgeleverd. De NPS is inmiddels naar +33 gestegen.

Uitdagingen

Garcia Jeans heeft nog vele uitdagingen voor de toekomst. In het kader van Customer Delight zijn de belangrijkste:

- Hoe de NPS nog verder te laten stijgen? Welke maatregelen kan de organisatie in een volgende stap nemen om het nog beter te doen?
- Hoe de sterke groei zo te managen dat de persoonlijke benadering van klanten gehandhaafd blijft. Hoe te voorkomen dat groei ten koste van klantbeleving, klanttevredenheid en NPS gaat?
- Hoe de sterk groeiende afdeling Customer Service op één lijn te houden en te zorgen dat de klant echt centraal blijft staan?