

# THEEDOZEN EN OLIFANTENPAADJES

132 X INSPIRATIE voor meer enthousiaste klanten

Word  
verliefd

Ga voor het effect

Voeg een andere  
beleving toe

Maak écht  
contact

Verander niet  
de bestelling

Neem kippenvel  
als uitgangspunt

'Na het lezen van dit boek is een andere kijk op al je eigen klantervaringen gegarandeerd! Je wilt daarna direct aan de slag om de puntjes op de i te zetten bij de klantreis van je eigen klanten.'

*Vincent Buitenhuis, SSH&*

'Dit is een uitstekend hulpmiddel voor alle medewerkers en mij om grondig aan een beter contact met onze klanten te werken. Het boek is onder mijn hoofdkussen te vinden.'

*Ed van de Beek, KringloopCentrum  
Baarn-Bunschoten*

'Is een keer wat anders dan al die langdradige saaie managementboeken.'

*Joost van Gaal, Conel BV*

'Wat een leuke ideeën, daar ga ik zeker wat mee doen!'

*Mirjam Diels, Aeres MBO Barneveld*

'Erg lezenswaardig! Het boek helpt je om je organisatie echt klantgericht te maken.'

*Erwin van Leeuwen, U.Minds*

'Leuk zijn de korte verhalen. Met de vragen zet je aan tot nadenken.'

*Marc Broers, Marc Broers Retail Marketing*

'Het boek is luchtig door de voorbeelden uit de praktijk. Met een vleugje humor. De samenvattingen met tips na elk hoofdstuk zijn handig en duidelijk.'

*Ellen ter Haar, Ter Haar Mode*

'Het boek maakt je alert, om te "ontwaken", om te kijken naar andere bedrijven. Een handig hulpmiddel voor elk bedrijf.'

*Renée Andeweg, Herbergier Vlijmen,  
zelfstandig orthomoleculair therapeut*

# INHOUD

Voorwoord 6

Inleiding 7

**1**

**Werkelijke behoeften  
achterhalen 11**

**2**

**Veel klantwaarde en geweldige  
klantbeleving ontwerpen 21**

2.1 Oplossing 22

2.2 Bejegening 42

2.3 Informatiecommunicatie 58

2.4 Proces 76

2.5 Kanaal 86

**3**

**Invloedrijke samenwerking  
en versterkende middelen 93**

**4**

**Betrokken en klantgerichte  
medewerkers 105**

**5**

**Sturend meten  
en monitoren 117**

**6**

**Heldere visie, missie  
en strategie 127**

**7**

**Richtende cultuur 149**

**8**

**Inspirerend en dienend  
leiderschap 157**

**9**

**Voortdurend verbeteren  
en innoveren 171**

Tot slot 183

Dankwoord 184

Literatuur 186

Over Ronald 191

# VOORWOORD

Dit boek biedt een inspirerend beeld van hoe waarachtig, wonderlijk en soms ook weerbarstig uitzonderlijke klantbeleving in de dagelijkse praktijk is. De scherpe observaties laten de details zien waar het om gaat wanneer je als organisatie wilt excelleren. Sublieme service komt immers aan op de laatste 10 procent – die maken voor honderd procent het verschil.

‘In theorie is er geen verschil tussen theorie en praktijk. In de praktijk wel.’ Honkballer en quasi-filosoof Yogi Berra zei en zag het goed. ‘Alle theorie wordt pas echt waar in de praktijk.’ Dat maakt dit boek ook zo bruikbaar en waardevol. De containerbegrippen *klantbeleving* en *resultaatgerichtheid* krijgen aan de hand van rake observaties uit de dagelijkse praktijk kleur, lading en betekenis. De praktijk liegt immers niet.

Voor een helder overzicht zijn de vele inzichten en inspiraties gerubriceerd naar de negen organisatievelden van het Service Excellence Model. Dit klantgerichtheidsmodel geeft aan wat organisaties nodig hebben voor een excellente dienstverlening: het bieden van een consistente en uitzonderlijke beleving.

Veel leesplezier.

## **Eric de Haan**

*Voorzitter Stichting Gouden Oor.  
Bestuurder Stichting Service Excellence.*

*Stichting Gouden Oor stimuleert organisaties maximaal te luisteren naar en gehoor te geven aan klanten.*

*Stichting Service Excellence enthousiasmeert organisaties om te werken aan uitzonderlijke klantbeleving.*

# INLEIDING

Na een lange wandeling gingen mijn vrouw en ik iets drinken bij een café. Ik bestelde thee. De medewerker kwam vol trots aanlopen met de theedoos. Een grote doos met negen vakjes. ‘Zoekt u er maar een lekkere thee uit’, zei hij. Het klopte inderdaad; het was zoeken. Groene thee met jasmijn zat linksboven. Groene thee met citroen midden onder. De zakjes met zwarte thee, gearomatiseerde thee, groene thee en kruidenthee zaten allemaal door elkaar. Ook was er een vakje leeg, terwijl een ander vakje uitpuilde. In weer een ander vakje stonden de zakjes haaks op de andere zakjes. Ik dacht: Jeetje, waarom zo? Waarom de verschillende theesoorten niet op een goede manier presenteren en met een korte uitleg aanbieden aan de klanten? Zodat het je als klant makkelijk wordt gemaakt?

Op weg naar huis bleef de ervaring me bezighouden. ‘Welke verklaring zou de medewerker geven voor die theedoos?’ vroeg ik mijn vrouw. ‘Wie zou er verantwoordelijk zijn voor de theedoos? Wie zijn erbij betrokken? Wie heeft er invloed? Heeft de medewerker gezien dat de theedoos er niet zo netjes uitzag? Zo ja, had hij

dan iets kunnen of moeten doen? Zo nee, hoe komt het dat hij het niet gezien heeft?’

Rommelige theedozen komen helaas niet alleen in de dienstverlening voor. De koers is vaak niet scherp, verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk, het beleid is niet eenduidig, klant-informatie zit in verschillende systemen, op managementinformatie kan niet worden gestuurd of het is niet duidelijk hoe processen lopen. Jij kunt dit rijtje ongetwijfeld aanvullen vanuit je eigen ervaring. Het vervelende is dat onoverzichtelijke theedozen in je organisatie leiden tot rommelige theedozen in de klantbeleving. Zo krijg je geen enthousiaste klanten en goede bedrijfsresultaten. Dat is niet wat je wilt.

## **Klantgericht en resultaatgericht**

In bijna elk koers- of beleidsplan staat dat de dienstverlening *klantgericht* en *resultaatgericht* moet. Organisaties zien dus wel degelijk het belang van het écht begrijpen van de doelgroep en dat je daarnaar handelt. Een mooie opgave – ook om daar als team een bijdrage aan te leveren. Maar in de praktijk blijkt het een lastige opgave.

Het goede nieuws is dat je klant- en resultaatgerichtheid kunt ontwikkelen. Maar hoe klant- en resultaatgerichtheid eruitzien in de praktijk en wat je daarvoor moet doen, is vaak moeilijk te bedenken, laat staan concreet aan te geven. Welke details maken het verschil? Daarvoor heb je inspiratie nodig. Inspiratie die je ontleent aan goede voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Inspiratie maakt enthousiast, geeft vuur en maakt gedreven. Ze leidt tot dieper inzicht en nieuwe perspectieven. Ze geeft kracht om ergens voor te gaan. Voor dingen die je belangrijk vindt. Om te doen! Om te durven!

### Liefde voor detail

Ik heb dit boek geschreven, omdat ik geloof dat de inspiratie voor het grijpen ligt als je ervoor openstaat en goed om je heen kijkt. En als je liefde voor detail hebt. Het schrijven van de inspiratietips kwam ook voort vanuit de *walk the talk*-druk die ik ervoer. 'Als de inspiratiemogelijkheden zo groot zijn als jij altijd zegt, laat dat dan eens zien', fluisterde een innerlijke stem me continu in. Een halfjaar lang plaatste ik dagelijks een inspiratietip over klant- of resultaatgerichtheid op LinkedIn, over de dingen die ik tegenkom in mijn dagelijkse privé- en werklevens. Met die tips maakte ik het boek.

Dit boek bevat best practices, verrassende toepassingen en scherpe inzichten. Het meeste komt uit eigen ervaringen, veel foto's heb ik zelf gemaakt. De verbeteringen liggen voor het oprapen met de 132 inspiratietips in dit boek en je kunt ze vaak direct toepassen. Meer enthousiaste klanten en betere bedrijfsresultaten zullen volgen.

### Checklist

Je kunt de tips gebruiken zonder een of ander model of methode te bestuderen. Er zit wel een doordacht model achter: het Service Excellence Model, dat bestaat uit negen 'organisatiegebieden'. Dat zijn gebieden waar je iets mee moet doen om klantwaarde en klantbeleving te creëren. De negen organisatiegebieden zijn:

- › behoeften achterhalen
- › klantwaarde en klantbeleving ontwerpen
  - oplossing
  - bejegening
  - informatiecommunicatie
  - proces
  - kanaal
- › samenwerking en middelen
- › medewerkers
- › meten en monitoren
- › visie, missie en strategie
- › cultuur
- › leiderschap
- › verbeteren en innoveren

Dit rijtje organisatiegebieden is tevens een checklist. Wanneer jij de klantwaarde en klantbeleving wilt verbeteren, stel jezelf dan de vraag: Wat heb ik nodig van welk organisatiegebied? Of liever: gebieden, want vaak betreft het meerdere.

Elke inspiratietip is toebedeeld aan het organisatiegebied dat daar het meest mee te maken heeft, maar je zult zien dat elke inspiratietip min of meer past bij alle organisatiegebieden.

Een tip sluit af met enkele vragen:

- > over jouw denken en doen;
- > over je collega's of organisatie om jezelf daarmee te verbinden.

Jezelf vragen stellen en deze serieus en eerlijk beantwoorden is onderdeel van goed leiderschap voor klant- en resultaatgerichtheid. En dus voor langetermijnsucces.

### **Hoe gebruik je dit boek?**

De bedoeling van dit boek is vooral om je te inspireren. Om je te laten inzien dat het leuk is om klanten te helpen. Dat het ook in kleine dingen zit. Dat jij dit ook kan! Om je aan te moedigen, aan te zetten, te bewegen, te stimuleren om aan de slag te gaan met klant- en resultaatgerichtheid. En vanuit deze inspiratie kun jij weer verder. Zonder inspiratie is dat moeilijk.

Dat jij en je team bijvoorbeeld gaan reflecteren op waar jullie staan op het gebied van klant- en resultaatgerichtheid. Om een beeld te krijgen wat jullie al doen en wat niet. En hoe jullie dat doen. En hoe enthousiast klanten daarover zijn. Dat je samen situaties bespreekt en met elkaar deelt of de situaties passen bij jullie klantvisie en -beleid. Welke inspiratietips in dit boek kunnen jullie goed gebruiken? En welke niet? Je kunt met de tips en foto's brainstormen over concrete ideeën die jullie klanten meer klantwaarde en klantbeleving opleveren. Je kunt de negen organisatiegebieden en de vijf aspecten van 'Klantwaarde en klantbeleving ontwerpen' gebruiken als indeling voor jullie klantvisie. Het zijn slechts enkele mogelijkheden.

Ik wens je veel inzichten en inspiratie toe. En ook veel actie. En plezier. Ik hoop dat je tijdens het lezen van dit boek denkt: Hier ga ik mee aan de slag! Ik kan en wil niet anders. Vanaf nu maak ik en maken wij als team het verschil!

### **Ronald Koopman**

*Expert in klant- en resultaatgerichtheid organiseren*

**1**

# **WERKELIJKE BEHOEFTE ACHTERHALEN**

**Het is belangrijk om je klanten écht te kennen. Dat betekent dat je continu en systematisch op zoek gaat naar behoeften, wensen, verwachtingen, emoties, beleving, ervaring, tevredenheid en gedrag. Dit vormt de basis en het vertrekpunt van het bouwen van een klant- en resultaatgerichtere organisatie.**



## In de leeszaal

**Mensen hebben wensen.** Hier kun je naar vragen, je weet dan hun uitgesproken wensen. Hun antwoorden zijn echter vaak incompleet en niet geheel betrouwbaar. Je kent de onuitgesproken wensen van je klanten nog niet.

De onuitgesproken wensen blijken vaak uit de manier van werken, wonen en handelen. Dit soort informatie kan eigenlijk nooit uit kwantitatief onderzoek worden gehaald. Daarvoor is kwalitatief onderzoek meer geschikt.

De straat op dus! Ga mensen observeren, stel open vragen en vraag net zo lang door tot je een volledig inzicht hebt. Dompel je onder; dat kan betekenen dat je een aantal dagen bij mensen thuis bent of in een winkel staat om te ontdekken hoe mensen al dan niet tot een aanschaf overgaan. Hang mee op een hangplek, maak busreizen, zit in de leeszaal van de bibliotheek in en bezoek bijeenkomsten.



Achterhaal de  
onuitgesproken  
wensen

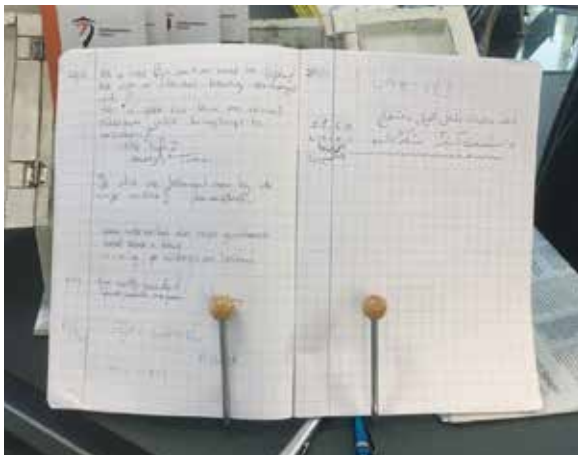
- 
- › Wat doe jij om de onuitgesproken wensen van je doelgroep te achterhalen?
  - › Hoe belangrijk is dit binnen jouw organisatie?

## Klantfeedbackboek

**KringloopCentrum Nijkerk, een kringloopwinkel, werkt met onder meer een gastenboek.** Klanten kunnen hier ongevraagd een reactie over hun klantervaring geven. Ik ken de organisatie en weet dat klanten waardevolle reacties hebben achtergelaten waarmee de kringloopwinkel verbeteringen heeft doorgevoerd.

Om te leren en verbeteren heb je feedback van klanten nodig. Positieve feedback geeft aan dat je blijkbaar iets goed doet. Negatieve feedback geeft aan dat iets anders moet. Met klantervaringen kun je de klantbeleving verbeteren.

Organiseer  
ongevraagd  
advies



- 
- › Hoe kunnen jouw klanten makkelijk ongevraagd advies geven?
  - › Welke middelen gebruikt jouw organisatie voor feedback van klanten?

## Beperkt aantal

**Veel organisaties lukt het niet om de tevredenheid van hun klanten écht te verhogen, terwijl ze er toch onderzoek naar doen.** Vaak blijft de tevredenheid jarenlang rond de 7,5 'hangen'.

Organisaties werken vaak langere tijd met min of meer dezelfde klanttevredenheidsvragenlijsten. De waarde van deze onderzoeken neemt in de loop van de tijd (snel) af. Het levert vaak geen nieuwe inzichten meer op. Dat komt onder meer omdat organisaties vragen wat zijzelf willen weten en niet naar wat hun klanten kwijt willen.

Als klanten de vragen van jouw vragenlijst mogen bepalen, zouden ze dan dezelfde vragen opnemen? Bevat jouw vragenlijst de vragen die klanten graag beantwoorden?

Stel een beperkt aantal open vragen. Bijvoorbeeld: wat is de belangrijkste reden dat jij onze winkel bezoekt? Wat moeten we doen, zodat je ons aanbeveelt? Wat moeten we sowieso verbeteren in het reparatieproces?

Rapporteer de antwoorden zoals de klanten die geven. Letterlijk. Zo voel je het oordeel van je klanten het beste. Dit geeft je veel aanknopingspunten en energie om te verbeteren!



Vraag naar  
wat jouw klanten  
kwijt willen

- › Waarover vertellen jouw klanten graag?
- › Welke vragen stel jij jouw klanten als je met ze praat?
- › Hoe zien de vragenlijsten van jouw organisatie eruit?

## 2

# VEEL KLANTWAARDE EN GEWELDIGE KLANTBELEVING ONTWERPEN

Veel klantwaarde en geweldige klantbeleving bereik je door aandacht te geven aan vijf aspecten: oplossing, bejegening, informatiecommunicatie, proces en kanaal. Dit hoofdstuk gaat over deze vijf aspecten.

Oplossing

Bejegening

Informatie-  
communicatie

Proces

Kanaal

*De vijf aspecten van klantbeleving*

## 2.2

# BEJEGENING

Bejegening gaat over je houding en gedrag wanneer je klanten benadert. In hoeverre treed jij anderen tegemoet met open blik en open hart? Behandel je iemand die eenzaam is op dezelfde wijze als iemand die nauwelijks tijd heeft? Spreek jij alle klanten met 'u' aan of mag 'je' ook? Maak je eerst verbinding of begin je direct over het probleem?

Oplossing

**Bejegening**

Informatie-  
communicatie

Proces

Kanaal

*De vijf aspecten van klantbeleving: bejegening*

## Hé, hallo

**Mijn dochter gaat misschien studeren in het buitenland.** Daarvoor zoekt ze op internet naar informatie. Ze leest over buitenlandervaringen van andere studenten. Ze vertelde mij over een opmerkelijke beschrijving die ze toevallig tegenkwam.

‘Een ander aspect waar Bram, student in Zuid-Afrika, zeer over te spreken is – naast de adembemennende natuur – is de hartelijkheid van de mensen.’

‘De mensen daar zijn heel anders. Als Nederlanders in Nederland op het terras zitten, komt er een serveerder die direct vraagt wat je wilt drinken. In Zuid-Afrika daarentegen vraagt de serveerder eerst hoe het met je gaat. Dat geeft een totaal andere wending.’



Vraag eerst hoe het met iemand gaat

- 
- › Wat is jouw eerste vraag aan je klanten?
  - › Wat vragen jouw collega's als eerste aan klanten?

## Powerrr

**Het had gesneeuwd.** Ik liep naar de locatie voor mijn opleiding Ontwikkelen van eigenaarschap. Op ruiten van meerdere auto's waren lachende gezichten getekend.

Ik moest ervan glimlachen. Zo eenvoudig, zo gedaan. Zo krachtig.

De glimlach is een superkracht. Onderzoek wijst uit dat mensen die glimlachen kundiger en aardiger gevonden worden.



- 
- › Hoe vaak gebruik jij de kracht van een glimlach?
  - › Worden jij en je collega's herkend als mensen die veel glimlachen?



## Toestemming

**We zijn gezellig een dag naar Antwerpen geweest.** In de winkels zeggen ze daar 'Mag ik u helpen?' in plaats van 'Kan ik u helpen?'.

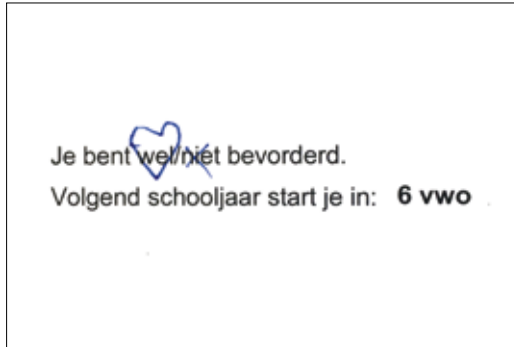
'Mag ik ...?' ervaar ik zelf als veel meer dienend aan de klant dan 'Kan ik ...?' Je hebt immers toestemming nodig om hem te helpen. Jouw streven is dat klanten jou vragen om te helpen, expliciet of impliciet. Want als je de toestemming niet krijgt, help je wellicht vanuit je eigen motivatie.

Het gaat niet alleen om de vraag 'Mag ik ...?' of 'Kan ik ...?'. Het gaat vooral om je houding. Een houding die consistent is met 'Mag ik ...?'. Een houding die klanten het gevoel geeft dat jij er voor hen bent. Dat zij verder komen mét jou dan zonder jou.

Of je *kunt* helpen is een vraag die jij jezelf moet stellen. Het is aan jou om kennis, kunde en energie te hebben voor het helpen van klanten.

- 
- › Wat zeg jij als jij je klanten wilt helpen?
  - › Waaruit blijkt jullie dienende houding?





## Hartje

**Het schooljaar zit erop.** Met aan het einde van het schooljaar de beslissing over het vervolg. Ga je over? Blijf je zitten? Ga je verder op een ander niveau? Voor de meeste leerlingen een belangrijke beslissing. Ook voor mijn dochter.

Op het eindrapport staat de beslissing vermeld. Dat wat niet van toepassing is, is doorgestreept. Haar mentor geeft met een hartje aan wat wel van toepassing is.

Communiceer een belangrijke beslissing met emotie. Dit laat zien dat je als beslisser ook jouw emotie over de beslissing deelt. Zo geef je meer inhoud aan de boodschap.



- › Wat zijn belangrijke beslissingen voor jouw collega's of klanten?
- › Met hoeveel emotie communiceer jij een belangrijke beslissing?
- › Hoe kunnen jullie belangrijke beslissingen met meer emotie delen?