



(v.l.n.r.) Feike Cats, Egbert Jan van Bel en Jos Burgers

Foto's: Levin den Boer - Persfoto.nu

# Kloteklanten, honden brokken en theorie bestaat niet

Alles over klanten

**In deze tijd van crisis lijken steeds meer bedrijven het licht te zien. 'We gaan ons meer richten op de klant.' 'We moeten ons realiseren voor wie we het doen.' Dit zijn kreten die regelmatig in de kranten te lezen zijn. Binnen facility management zou de klant altijd centraal moeten staan. Ook voor Egbert Jan van Bel, Feike Cats en Jos Burgers is het klantdenken een tweede natuur. De drie vakbroeders werden uitgedaagd om te praten over hun vakgebied.**

## Ivo voor den Dag

In de inspirerende omgeving van Service Check in Laren zitten drie heren aan een tafel, die klantgerichtheid hoog in het vaandel hebben staan.

Egbert Jan van Bel is docent, publicist en adviseur op het gebied van relatiemanagement. Hij schreef het boek *Kloteklanten*. Dit boek gaat over de relatie tussen bedrijven en klanten; wat gaat er op dit gebied goed en wat gaat er fout, hoe kunnen bedrijven hier hun voordeel mee doen. Als spreker richt hij zich op onderwerpen als marketing, CRM en klantbehoud.

Feike Cats is directeur van Cats Marketing & Communicatie en auteur van het boek *Theorie bestaat niet* over het houden van klanten. Dat betreft zowel het vasthouden van klanten als de liefde voor de klant.

Cats is een echt praktijkmens, de meest succesvolle bedrijven zijn in zijn ogen de bedrijven die op de meest simpele, creatieve en effectieve wijze de klant binnen halen en weten te behouden. Cats ondersteunt organisaties bij het verbeteren van hun klantgerichtheid en daarmee hun winstgevendheid.

Jos Burgers, directeur en oprichter van Burgers Marketing, is onder andere auteur van het recentelijk verschenen *Hondenbrokken*. Dit managementboek onderscheidt zich van andere managementboeken doordat het in romanvorm is geschreven. De titel dekt de lading volledig, aan de hand van het voorbeeld van een dierenwinkel neemt Burgers de lezer mee in de wereld van klantgerichtheid. De wijze van schrijven zorgt ook voor hapklare brokken die er als zoete koek ingaan.

De drie heren zijn allen voorstander van een prakti-

sche aanpak van problemen en uitdagingen op het gebied van klantbehoud. Wat verder opvalt is dat zij allen ook actief zijn op het gebied van marketing. Dit is opvallend te noemen omdat veel bedrijven klantgerichtheid zien als een verplicht nummer om geld te verdienen. Klantgerichtheid wordt nog onvoldoende ingezet als marketingmiddel dat een significante bijdrage kan leveren aan een toename van de winst en de motivatie van medewerkers.

De eerdergenoemde omgeving nodigt uit tot een vruchtbare discussie. Het kantoor van Service Check heeft een ware gastheer, die zorgt dat de klanten goed worden ontvangen. Bij de inrichting van het kantoor wisselen klassieke accessoires de strakke stijlelementen af. Doordat er veel licht is, is het prettig praten aan de grote vergadertafel. Nog voor het gesprek



begonnen is, is de klantervaring van de vier bezoevende heren al goed. Van Bel geeft met de ontvangst in het kantoor van zijn partner het goede voorbeeld en laat hiermee zien dat klantgerichtheid hem in ieder geval in de genen zit.

### Nederland klantenland?

Bedrijven lijken de afgelopen maanden het woord klant opnieuw ontdekt te hebben. Managers dalen vanuit hun ivoren toren naar beneden om weer in contact te komen met de klant. De klant, het lijkt een eng woord. Hoe kan het zijn dat veel bedrijven hun contact met de klant zijn verloren? Burgers: 'Nederland is een informeel land, communicatiedrempels zijn laag en mensen accepteren veel van elkaar. Dienen en helpen is voor veel mensen geen tweede natuur en zolang het goed gaat bestaat de noodzaak om de klant optimaal te helpen niet. De klant komt toch wel'. De oorzaak van de afstand tot de klant heeft dus te maken met de cultuur en de welvaart in ons land. In de ogen van Cats lijkt het dan ook nog steeds te goed te gaan met ons land. 'In de horeca, toch een branche waar veel klappen vallen op dit moment, lijkt men er op veel plaatsen nog niet van doordrongen dat de klant zorgt voor de omzet. Lange wachttijden en personeel dat onvoldoende rekening houdt met de wensen van de gast zijn in die branche nog steeds meer regel dan uitzondering.'

De crisis verandert dus voorsnog weinig aan de echte bedrijfsfilosofie van veel bedrijven. Van Bel heeft hier een goede verklaring voor. 'Klantvriendelijkheid, CRM of welke term ook maar gebruikt wordt, is niet iets is wat je even doet. Het is iets dat in je organisatie slijt, dat in de genen zit. Het personeel kan niet van de één op de andere dag anders gaan denken over die kloteklanten. Om dus echt voor verandering te zorgen dient ook het selectieproces te veranderen. Door klantvriendelijkheid mee te wegen bij het aannemen van personeel gaat klantvriendelijkheid vanzelf door de aderen van de organisatie stromen.'

Toch wenst Burgers nog een kanttekening te plaatsen. 'De mensen die het echte klantcontact hebben zullen zich aangevallen voelen door uitspraken van het hoger management over "teruggaan naar de klant", in hun ogen is er op dit gebied niet veel mis. Een oorzaak hiervan is dat veel mensen hoog in de organisatie het contact met de klant verliezen. Voor hen is de klant vaak niet meer dan een statistiek.'

### Opleidingen

Hoe komt het nu dat Nederland niet echt een klantenland lijkt te zijn? Volgens Burgers gaat dit mis bij de basis. Bij de opleiding dus. 'Het huidige aanbod van opleidingen op het gebied van CRM is onvoldoende, op universiteiten is het een bijvak en zelfs bij marketingopleidingen speelt het een rol in de marge.' Voor Van Bel klinkt dit helaas bekend in de oren. 'De

opleidingen zijn onvoldoende ingesprongen op de behoefte van de markt. De opleidingen die zich hier wel mee bezighouden werken vaak met verouderd materiaal. Het vakgebied heeft niet alleen een stofdoek nodig, er is dringende behoefte naar vernieuwing. Gelukkig zitten wij hier met drie heren die deze veranderingen proberen te bespoedigen.'

De drie goeroes op dit gebied willen benadrukken dat het niet alleen kommer en kwel is in Nederland. Steeds meer bedrijven gaan de toegevoegde waarde van een goede en oprechte klantgerichtheid zien. Hierdoor zal er op het gebied van onderwijs ook een ontwikkeling komen.

### Hoe het ook kan

Klantgerichtheid is niet iets dat je erbij kunt doen. Klantgerichtheid is een tweede natuur en moet in elke handeling van ieder personeelslid doorklinken. Op dat moment volgt een klantgericht imago vanzelf.

Bedrijven die veel beloven maar weinig doen komen zichzelf onherroepelijk tegen. De klant van vandaag

de dag is mondiger dan ooit en de loyaliteit lijkt, door een breder aanbod, te slinken. Bovendien is door internet de transparantie enorm verhoogd.

Waar de grootste ergernis bij klanten lijkt te zitten zijn de kleine zaken. Bedrijven die bij reële klachten lastig doen over relatief kleine bedragen

zijn voor klanten een reden om de relatie te beëindigen. Een grote verzekeraar erkent deze ergernis en heeft al haar eerstelijns helpdeskmedewerkers een budget meegegeven waarmee zij klanten tegemoet kunnen komen. Discussies over declaraties van een paar tientjes hoeven hierdoor niet meer uitgevochten te worden tot hoog in de organisatie, maar kunnen gelijk bij de horens gevat worden. Het effect hiervan is groot. De klant is tevreden omdat zijn probleem is opgelost zonder dat daar een ellenlange briefwisseling aan vooraf ging, de klant krijgt wat hij wil (hij hoeft niet te betalen), de organisatie bespaart zich een lange klachtenprocedure over een klein bedrag, de helpdeskmedewerker krijgt een beter gevoel omdat de toegevoegde waarde van deze functie nu vele malen groter is.

De maatregel lijkt geld te kosten en misbruik in de hand te werken. Cats: 'Misbruik is iets dat je niet tegen kan gaan als je vanuit de gedachte van klantgerichtheid werkt. Waar het om gaat is dat de goede mensen, vaak meer dan 95 procent van de klanten, niet onder de slechte lijden. Een tevreden klant is de beste marketingtool, een tool die vaak niet in geld uit te drukken is. Onbetaalbaar komt hierbij nog het meest in de buurt. Een klant die misbruik maakt van

## 'Bedrijven die veel beloven maar weinig doen komen zichzelf onherroepelijk tegen.'



Egbert Jan van Bel



Feike Cats



Jos Burgers

het systeem is in ieder geval geen ontevreden klant. Het negatieve effect hiervan is dus minimaal. Een klantgerichte organisatie heeft geen vraagtekens bij de oprechtheid en echtheid van een klantvraag of klacht. Bij een klantgerichte organisatie gaat het om 'u vraagt, wij draaien'.

Supermarktketen Jumbo is opgericht vanuit een klantgedachte. In de dagelijkse praktijk merkt de klant hier veel van. Ze hanteren met hun zeven zekerheden een herkenbaar concept. Alle medewerkers zijn zich volledig bewust van die zeven zekerheden en gedragen zich er ook naar. Meest in het oog springend voorbeeld van klantvriendelijkheid bij deze supermarktketen is het feit dat in de winkels elke vierde wachtende in de rij achter de kassa de boodschappen gratis mee krijgt. Dit is niet iets dat men belooft, als een klant echt de vierde wachtende in de rij is, krijgt deze de boodschappen in de kar daadwerkelijk gratis.

Het voorbeeld van woonwarenhuis Ikea is herkenbaar voor veel mensen, tijdens het in elkaar zetten van dat mooie dressoir, blijkt er een schroef te missen. De schroef ligt niet onder de bank, in het tapijt, hij is nergens te vinden. Bij Ikea is het bijna onmogelijk dat er een schroef mist. Het controleproces zit er goed in elkaar. Desondanks kan de klant bij de balie altijd een nieuw schroefje krijgen. Op het zakje staat: 'Sorry dat we er niet meteen bij zaten'. Of de klant de schroef nou zelf kwijt maakt of niet maakt voor Ikea niet uit. Het gaat hen erom dat de klant tevreden is met kast Billy. Klantgerichtheid is voor een belangrijk deel het managen van klantverwachtingen: zeggen wat je doet, doen wat je zegt. Om klantverwachtingen te kunnen managen is het belangrijk om te weten wat de klant verwacht en terugkoppelen of deze verwachtingen realistisch zijn.

Klantgerichte organisaties kennen niet alleen tevreden klanten, ook de werknemertevredenheid ligt hoger. Het verband is eenvoudig te leggen. Mensen helpen liever een tevreden klant dan een klagende klant. De kunst is dus om een klacht te voorkomen of van een klagende klant een tevreden klant te maken. De tevreden medewerker versterkt het effect van klantge-

richtheid voor de organisatie omdat de tevredenheid zichtbaar is voor de klant.

### Toekomst

De crisis lijkt voorlopig nauwelijks wezenlijke veranderingen in het gedrag van organisaties te bewerkstelligen. Klantgerichtheid komt weliswaar bij steeds meer bedrijven op de agenda te staan maar de wil om de middelen beschikbaar te stellen is nog onvoldoende. Burgers: 'De moderne klant verwacht steeds meer voor steeds minder geld. Voor bedrijven is dit wennen, toch verwacht ik dat steeds meer bedrijven gaan geloven waar Van Bel, Cats en ik al jaren in geloven. Bedrijven bestaan bij de gratie van hun klanten, het is aan de bedrijven om te laten zien wat zij hiervoor willen doen.'

Volgens van Bel moeten bedrijven hun bedrijfsdoelstellingen vertalen naar klantdoelstellingen. 'Als de klant centraal staat in de organisatie is de basis goed. De kans op continuïteit binnen de organisatie is hiermee het grootst.'

Je kunt je afvragen in hoeverre facility managers van nature meer klantdenkers zijn dan andere medewerkers van een bedrijf. Het vakgebied ontleent zijn bestaansrecht aan het bedienen van klanten. De aanwezige klantenkenners geven aan dat er veel goed gaat in het vakgebied, maar dat er nog steeds veel mensen binnen het vakgebied zijn die zich autoritair en monopolistisch op kunnen stellen. Er is dus zeker ruimte voor verbetering. Deze verbetering kan starten bij de opleiding Facility Management, in ieder vak dat op de hbo's wordt gegeven zal moeten doorklinken voor wie wij het allemaal doen: 'De Klant'.

> Ivo voor den Dag is redactielid van FMI en werkzaam als interim professional bij DPA Supply Chain.

Met dank aan Koos Groenewoud CFM, Manager Facilitair Bedrijf Delta.