

POSITIEF AFWIJKEND

naar optimale
KLANTTEVREDENHEID



Jetse Offers

POSITIEF AFWIJKEND

naar optimale
KLANTTEVREDENHEID



Jetse Offers

**Illustraties:
Jetse Offers**

Gebaseerd op 'Proactief een Bestseller' (2011).

Versie 2014.2.3

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij OfferBusiness.

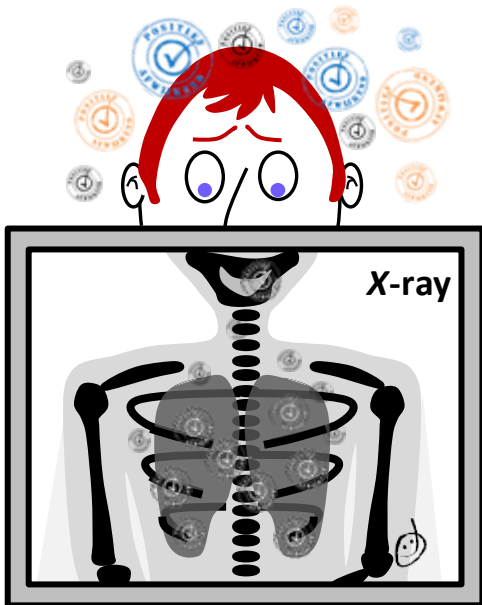
Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed wordt niet ingestaan voor de aanwezigheid van (druk)fouten en/of onvolledigheden. De auteur, noch de zender van wie u dit e-boek ontving, aanvaarden geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten, onvolledigheden en/of schadelijke gevolgen.

© 2014 OfferBusiness te Boxtel, Nederland

**Dit e-boek (PDF)
mag onbeperkt worden gedownload,
worden doorgestuurd, worden gedeeld.**

Inhoudsopgave

VOORWOORD	6
1. Inleiding	10
2. Tevredenheid versus verwachting	15
3. Proactief denken en handelen.....	22
4. De klantverwachting begrijpen	29
5. Tevredenheidsindicatoren.....	34
6. Tevredenheidsacties	37
7. Klantloyaliteit	50
8. Over	54



'Positief Afwijkend komt van binnen'

VOORWOORD

Vrijwel elk bedrijf heeft klanttevredenheid hoog in het vaandel staan. De meeste bedrijven acteren reactief op de geïnventariseerde klanttevredenheid.

Ik, Jetse Offers, heb meer dan 25 jaar ervaring met het onderhouden van tevreden klantrelaties. Is dat dankzij het acteren op de uitkomst van klanttevredenheids-onderzoeken (KTO's)? Laat ik je teleurstellen. Als jij die ooit invulde voor de organisaties die ik vertegenwoordigde, deed je dat nagenoeg altijd helaas voor Jan met de korte achternaam. Er werden nauwelijks conclusies getrokken of maatregelen getroffen naar aanleiding van de uitkomsten. Moest jij jouw klant plots anders gaan bedienen na een KTO? Ging jouw leverancier zich opvallend anders opstellen nadat jij jouw KTO invulde? Laat mij raden: nauwelijks. Maar mijn klanten, ofwel de klanten bij wie ik onze organisatie mocht vertegenwoordigen, waren natuurlijk altijd optimaal tevreden. Logisch.

Ik ben sowieso anti-KTO. De belofde 10 minuten, die het invullen zou vergen, duurde bij mij veelal ruim het dubbele en dat terwijl ik de tweede helft van de enquête veelal afraffelde, zat en moe geworden van de duur en de ontbrekende antwoorden die ik had willen invullen...

Het in dit boekje beschreven concept is vele malen effectiever om klanttevredenheid te bewerkstelligen of,

liever nog, te waarborgen, dan het sturen op basis van de uitkomsten van een gehouden klanttevredenheids-onderzoek.

Het concept is ook zo super voor de hand liggend: eigenlijk 'een ei van Columbus'.

Dit boekje geeft handvatten voor het voldoen aan de door de in- of externe klant en/of in- of externe leverancier gewenste kwaliteit van de dienstverlening.

Uiteindelijk moet het 'voldoen aan de klantverwachting' resulteren in een hogere klanttevredenheid en wederzijdse positieve aanbevelingen.

Heb jij ...

- een nuttige uitbreiding en/of
 - een (opbouwende) reactie op dit e-boek,
- stuur dan een e-mail naar info@offersbusiness.nl of geef een positieve reactie in het [gastenboek](#).

Ik wens je twee uurtjes leesplezier en

- jou als klant of gebruiker optimale tevredenheid over jouw leverancier
- jou als leverancier veel loyale en tevreden klanten.

Jetse Offers

'Positief afwijkend komt van binnen'



Ofwel het onderscheiden van jezelf en jouw organisatie, of jouw afdeling, moet een tweede natuur worden. Je moet daarin uiteindelijk onbewust bekwaam worden. Zoals jij ook onbewust bekwaam adem haalt. Ben je dat nog niet? Dan maakt dit e-boek jou wellicht bewust bekwaam en met die wetenschap en het toepassen er van word je vanzelf onbewust bekwaam.



Positief Afwijkend wint altijd!

1. INLEIDING

Voor wie is dit boekje?

Voor organisaties/personen die optimale klanttevredenheid willen realiseren met hun klanten, leveranciers en/of gebruikers. Het maakt hier niet uit of je de klant, de leverancier of de gebruiker bent, omdat het in dit boekje besproken concept ieders belang dient.

Het maakt ook niet uit of het om een interne – of externe relatie gaat. Een enigszins reguliere één-op-één relatie tussen betrokkenen is wel vereist, dus het concept is in een B2C-markt niet uitvoerbaar.

Waarom dit boekje?

Enerzijds om jou en jouw organisatie te helpen optimale klanttevredenheid te bewerkstelligen bij hen die jij bedient, ongeacht vanuit welke rol je dit ook beschouwt. Anderzijds om enige autoriteit van de auteur met de inhoud aan te tonen.

Ik wil echter niet alleen zelf excelleren, ook wil ik dat mijn klanten in klanttevredenheid excelleren richting hún klanten. Daar heeft toch niemand bezwaar tegen?

Excelleren in - en garanties geven op tevredenheid is slechts haalbaar als elke betrokkene, elke discipline, zowel van de klant als van de leverancier, weet wat daarvoor nodig is.

Belangrijk is dat leverancier en afnemer elkaar begrijpen en elkaar helpen om de optimale klanttevredenheid te bewerkstelligen. Nogmaals: in beider belang. Dat is één van de redenen waarom dit boekje zowel beschikbaar wordt gesteld aan klanten als aan leveranciers.

Het in dit boekje beschreven concept is bedoeld voor zowel de leverancier als de klant. Het wordt echter vooral vanuit de leveranciersbril toegelicht.

Uitgangspunten bij de opzet

Zo kort en bondig mogelijk! Ik probeer vooral luchtig te schrijven en vooral mijzelf te blijven.

De lezer is 'je' of 'jij' en als het over onszelf gaat of over één van ons, dan hebben we het over 'wij' of 'ik'.

In dit boek wordt de lezer beschouwd als een collega met wie ik samen voor 'onze organisatie' of 'onze afdeling' actief ben. Schrijf ik over 'ons', dan bedoel ik dus 'wij leveranciers', 'onze organisatie' of 'onze afdeling'.

Voor de duidelijkheid: De leverancier, dat zijn wij dus! In de rol van IT-professional, (account)manager, accountant, fiscalist, partner of directeur. Dus eigenlijk iedereen die werkzaam is binnen onze, de leverende, organisatie.

De klant is de afnemer. De opdrachtgever voor het leveren van producten en/of diensten. Eigenlijk iedereen die binnen de klantorganisatie werkzaam is.

In dit boekje is de klant een 'hij' of een 'hem', maar had natuurlijk net zo goed een 'zij' of 'haar' kunnen zijn. Als ik het over 'de klant' heb, dan heeft dat betrekking op een contactpersoon, een gebruiker en/of de organisatie / afdeling waartoe deze behoort. De klant wordt voor de duidelijkheid in dit boek aangesproken met 'u'.

Ten opzichte van 'Proactief een Bestseller' is het proces om klanttevredenheid te bewerkstelligen in dit boekje vereenvoudigd, waardoor het werken aan klanttevredenheid een praktischer invulling kreeg.

Proactiviteit en klantverwachting zijn belangrijke gerelateerde begrippen. Het accent in dit boekje ligt op het achterhalen en werken aan de klantverwachting. Het is dus noodzakelijk om de relatie tussen klanttevredenheid en klantverwachting toe te lichten.

Elk hoofdstuk wordt vooraf gegaan door een (eigen) 'wijsheid'.

Heb ik het over een persoonlijke ervaring, mening of een toelichting op een wijsheid, dan plaatste ik de tekst in een grijs kader.

Tot slot:

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Dat geldt zeker ook voor tevredenheid.

'Positief Afwijkend wint altijd'



Het meten van de klanttevredenheid komt veelal overeen met het meten van de kwaliteit van in het verleden geleverde prestaties. Het heeft dus een reactief karakter. Acteren op de klantverwachting, zoals in de volgende hoofdstukken beschreven, acteert proactief op de toekomstverwachting van de klant. Klanten waarderen de proactiviteit als 'positief afwijkend', zeker als het proces om klanttevredenheid te bewerkstelligen eenvoudige verrassende elementen bevat.



Het achterhalen van de verwachting van jouw klant is de bewustwording van je onwetendheid

2. TEVREDENHEID VERSUS VERWACHTING

Wat is klanttevredenheid?

De term 'klanttevredenheid' kom je in de Nederlandse woordenboeken (nog) niet tegen. Als je op Internet zoekt, dan blijkt het woord wel degelijk gevonden te worden en wel zonder de vraag van Google of je soms iets anders bedoelde. ('bedoelde u ...'). Het woord 'klanttevredenheid' is dus blijktbaar, omdat het nog niet in een woordenboek te vinden is, vakjargon.

Laten we de definitie voor klanttevredenheid eenvoudig houden:

Klanttevredenheid staat voor de mate waarop de klant jouw diensten en producten én de relatie met jou als leverancier waardeert.

Is de klanttevredenheid laag, dan vinden je klanten dat de kwaliteit van jouw diensten en/of producten, terecht of onterecht, te wensen over laat. Het voldeed niet aan verwachtingen.

Is de klanttevredenheid hoog dan doe je blijktbaar goed of uitstekend aan de verwachting van de klant.

Wat is de klantverwachting?

Simpel, datgene dat de klant van jou verwacht.

Dit boekje hanteert de volgende definitie voor klantverwachting:

**De KLANTVERWACHTING is
de door de KLANT waargenomen,
en alléén door de klánt,
VERWACHTE KWALITEIT
van de dienstverlening.**

Toelichting definitie:

'**Door de klant en alleen door de klant**'. Het gaat er dus niet om of jij of jouw organisatie de geleverde kwaliteit goed of fantastisch vond. Het gaat er om, hoe jouw klánt c.q. de afnemer de kwaliteit gaat waarnemen. Zelfs als jij de levering als matig en de klant het als prima ervoer, is het dus goed!

Er staat '**door de klant waargenomen**', ofwel als we het gaan hebben over het verhogen of verbeteren van de klanttevredenheid, dan zou het prettig zijn als de klant dat daadwerkelijk waarneemt (of met een moeilijk woord: percipieert).

'**van de dienstverlening**' heeft betrekking op de levering van specifieke onderdelen van de totale dienstverlening of uit het leveren van producten.

Het verschil

Het belangrijkste is dat de klanttevredenheid veelal **achteraf, reactief**, gemeten wordt, vaak zonder te weten wat de klant nou precies verwachtte. Blijkt de klant niet of minder tevreden, dan is het kwaad eigenlijk al geschied.

Bij het managen van de klantverwachting gaan we **proactief** te werk. Wij willen graag **vooraf** weten wat de klant van ons verwacht. Alleen dan kunnen we op die verwachting sturen.

Het belang van klanttevredenheid

Hoe belangrijk is de klanttevredenheid in de relatie naar jouw klanten, jouw gebruikers? Hoe belangrijk is het te weten wat er van jou wordt verwacht?

De wereld is, onder invloed van de voortschrijdende informatie- en communicatietechnologie, in een ongekend hoog tempo aan het veranderen. Mede door deze technologie is er voor iedereen, en dus óók voor elke klant, een enorme hoeveelheid informatie beschikbaar, verdwijnen afstanden en taalbarrières

(elektronische tolken) en verschijnen er steeds meer (internationale) leveranciers waaruit een keuze wordt gemaakt. Welke keuze maakt een klant? De keuze voor een leverancier die aan zijn verwachtingen voldoet!

Naarmate de klant-leveranciersrelatie intiemer is, verwacht of eist de klant meer betrokkenheid van zijn leverancier. Zeker als de leverancier een collega-afdeling of een voorkeursleverancier is. Betrokkenheid van de leverancier in termen van 'denk met mij mee', 'lever mij meer voor minder' en/of 'investeer in mij'.

Hoe verhoudt proactiviteit zich tot klanttevredenheid?

Wat waardeert een klant meer in een leverancier?

Proactiviteit of reactiviteit?

Een goede leverancier ziet het (eigen) belang van het proactief bijdragen aan het resultaat van de klant.

Proactiviteit wordt over het algemeen door de klant of gebruiker, de afnemer van jouw diensten, op prijs gesteld, mits het wel past binnen zijn of haar verwachtingen. Ongewenste proactiviteit wordt als irritant ervaren.

Om optimale klanttevredenheid te bewerkstelligen is het van belang dat:

- de klant zijn eigen behoefte kent en deze kenbaar maakt aan zijn leverancier(s);
- de leverancier er zorg voor draagt de behoefte van zijn klant te kennen dan wel zijn klant te attenderen

op een mogelijke oplossing voor een (nog onbekende) behoefte.

Het volgende schema illustreert de mogelijkheden en het optimum.

KLANT KENT EIGEN BEHOEFTE ?	JA	2. Klant intimiteit ontwikkelen, relatie verbeteren.	1. Optimaal aan klantverwachting voldoen.
	NEE	4. Doe maar geen zaken!	3. Klant met klantverwachting inspireren.
		NEE	JA
VERWACHTING KLANT BIJ JOU/LEVERANCIER BEKEND?			

"Is het mogelijk dat een klant zijn eigen behoefte niet kent?" Ja hoor! Als een klant, bij wijze van voorbeeld, niet weet dat er elektrische stofzuigers bestaan, dan blijft hij vegen tot het moment dat hij geïnspireerd wordt over het bestaan van stofzuigers en hoe het anders kan. Dan blijkt hij wellicht toch behoefte aan een stofzuiger te hebben.

Optimaal voldoen aan klanttevredenheid

Hebben we dan daarmee ons ultieme doel bereikt? Ja en nee! Ja, we garanderen klanttevredenheid en stellen alles in het doel om dat te bewerkstelligen. Nee, we streven naar een nog hoger doel: 'Klantloyaliteit'. Daarover in hoofdstuk 7 meer.

Laten we eerst de klanttevredenheid maar beter begrijpen.

'Het achterhalen van de klantverwachting is de bewustwording van je onwetendheid'



De ontdekking wat jouw klant/opdrachtgever echt van jou of jouw organisatie/afdeling verwacht, voorkomt ongewenste verrassingen.

Sterker nog: het voorkomt dat je diensten en/of producten aanbiedt, die grote twijfels bij hem oproepen omdat hij jou heel anders waarneemt.

Het is zo simpel: vraag concreet wat er van jou wordt verwacht en je werkt proactief aan klanttevredenheid.



**Geen garantie
zonder klantverwachting.**

3. PROACTIEF DENKEN EN HANDELEN

Inleiding

Vraag aan een willekeurige klant of leverancier of deze klanttevredenheid belangrijk vindt, dan is het antwoord nagenoeg altijd iets in de trend van "*Absoluut, ja, natuurlijk*".

Echter een klant en een leverancier die klanttevredenheid écht hoog in het vaandel hebben staan, werken gezamenlijk proactief aan klanttevredenheid. Een gezamenlijke proactieve houding is de beste garantie op het voorkomen van ontevredenheid en de beste garantie op het bereiken van optimale tevredenheid. Jouw organisatie richtte een continu proces in om de klanttevredenheid te waarborgen en de medewerkers hierbij te ondersteunen. Een medewerker hoeft het niet zelf te regelen. Als het goed is heeft de organisatie het al geregeld! Neemt niet weg dat iedereen zich bewust moet zijn van het belang en zijn/haar bijdrage kan/moet leveren om de tevredenheidsdoelstellingen te realiseren.

Als basis voor het succesvol omgaan met de klanttevredenheid is het kennen van de klantverwachting onontbeerlijk, evenals het hebben van draagvlak van zowel jouw interne organisatie, jouw collega's, als die van de organisatie van jouw klant.

Immers, voor het realiseren van de klantverwachting ben je zowel afhankelijk van de medewerking van je eigen collega's, die bij betreffende klant actief zijn, als van de medewerking van de klant.

Klantverwachting proactief vastleggen

"Ik weet echt wel wat mijn klant van mij of mijn organisatie wil. Daar heb ik geen klantverwachtingsproces bij nodig", heb ik verschillende collega's, professionals en managers, horen reageren. Maar op de vraag of zij expliciet de afspraken in dit kader met hun klanten hadden vastgelegd bleef het stil. Niet dus!

Vooraf weten wat de klant, jouw opdrachtgever, van jou en jouw organisatie verwacht is essentieel. Een taak, die de account-/relatiemanager al op zijn/haar schouders nam (of niet). Ben jij geen account-/relatiemanager, dan mag ook jij natuurlijk vooraf achterhalen wat de klant van jou verwacht.

Een kritieke succesfactor is daarbij dat de klantverwachting wordt vastgelegd, bijvoorbeeld in een offerte of mantelovereenkomst, of simpel in een e-mail en door de klant worden geverifieerd.

Het is ook van belang dat de opgestelde klantverwachting met jou, jouw management en bij de klant actieve collega's uit de eigen organisatie gedeeld wordt teneinde jou te helpen en jou te adviseren om de afspraken naar verwachting te realiseren.

Klantverwachting toetsen

Hopelijk ben jij als professional of consultant, als 'niet-sales' op de hoogte van de klantverwachting. Ken jij de klantverwachting niet? Mogelijk dat deze van jouw klant/opdrachtgever op het intranet van jouw organisatie te vinden is. Niet? Informeer er dan naar bij jouw manager en/of jouw commerciële collega.

Toets de klantverwachting bij jouw opdrachtgever. Laat merken dat zijn verwachting bij jou bekend is en dat jij, en jouw organisatie, er voor gaat om daar optimaal aan te voldoen.

Naast afspraken op organisatieniveau:

- Wat verwacht de klant specifiek van jou?
- Wanneer doe jij het goed?
- Waarop word jij beoordeeld?
- Welk resultaat wordt verwacht?
- Wat vindt de klant het belangrijkste?

Durf het volgende te vragen!

***"Beste Klant,
Wat moet ik u over een half jaar vragen om te weten dat ik de juiste dingen deed, aan uw verwachtingen voldeed? Wat vindt u écht belangrijk? Dan ga ik daar de komende zes maanden mijn best voor doen!"***

Uit jouw klant/opdrachtgever extra verwachtingen ten aanzien van jÓuw functioneren, noteer deze dan en beloof jouw klant/opdrachtgever deze met jouw manager te bespreken. Is het wel haalbaar? Neem je niet te veel hooi op je vork?

Soms gaan klantverwachtingen niet hand in hand. Bijvoorbeeld dat het 'snel, goedkoop én goed' moet. Natuurlijk werk jij aan een optimum, maar wat vindt de klant nu het allerbelangrijkst? "Alle waar is naar zijn geld" is een bekend spreekwoord.

Koppel wat je schriftelijk(!) vastlegde ter verificatie terug met de klant met de vraag: "Is dit wat u van mij de komende zes maanden verwacht?".

Werken aan de klantverwachting

Voldoe aan de klantverwachting. Maar nog belangrijker: laat de klant vooral ook merken dat jij je uiterste best doet om aan zijn verwachtingen te voldoen.

Essentieel is het expliciet maken van de gewenste klantverwachting en het expliciet maken dat je daar serieus mee om gaat en op acteert.

Zit het tegen? Gaat het niet zoals verwacht? Schakel dan je hulplijnen in. Ofwel, zoek hulp en vraag hulp. Laat merken dat jij je dit aantrekt, desnoods bij de klant zelf. Beargumenteer dat het even niet meezit. Over het algemeen heeft de klant, gelet op het feit dat jij het zélf meldt, begrip. Dat is vele malen beter dan dat jouw klant eventuele hiaten zelf moet constateren.

Toets met regelmaat of de klant iets merkt van jouw inspanningen om de klanttevredenheid te verhogen. Dat laatste doen we vanuit de leverancierskant veel te weinig.

Klanttevredenheid meten en evalueren

Iets dat voor jou geregeld wordt vanuit de organisatie van de leverancier. Gaat het onaangename verrassingen opleveren? Niet als je de adviezen in de vorige paragrafen opvolgde. Natuurlijk wordt de uitkomst van

het klanttevredenheidsonderzoek ook met jou besproken. Sta open voor verbeterpunten. Ze zijn echt opbouwend bedoeld.

Heb jij ook verbeterpunten voor jouw klant?

Kan jouw klant zelf ook bijdragen aan het verhogen van de klanttevredenheid?

Is de klant niet of minder tevreden?

Garantie of niet, dat moet besproken worden. Vaak een kwestie van wederzijds geven en nemen. Ook een juiste opstelling als leverancier naar een ontevreden klant resulteert in klanttevredenheid.

'Geen garantie zonder klantverwachting'



'Verwachten' is toekomstgericht. Achterhaal proactief de klantverwachting, leg deze vast en koppel deze met jouw klant/opdrachtgever terug. Ga er vervolgens mee aan de slag en de klanttevredenheid wordt gegarandeerd.



Neem niet teveel hooi op je vork!

4. DE KLANTVERWACHTING BEGRIJPEN

Vraag een willekeurige klant wat hij van jou of zijn leverancier verwacht en je wordt wellicht overladen met eisen en wensen. Vraag diezelfde klant hoe we het realiseren van die eisen en wensen meetbaar maken, dan reageert deze wellicht met 'Nou, ... gewoon'. Nou, zo gewoon blijkt dat dus in de praktijk helemaal niet te zijn. Sterker nog, enerzijds wordt aan veel eisen en wensen naar eer en geweten continu gewerkt, zonder dat de klant het waarneemt. Anderzijds blijkt vaak dat niet aan de klantverwachting wordt gewerkt, omdat deze simpel niet bij de leverancier bekend is.

Dit boek bevat slechts een opsomming van mogelijke klantverwachtingen omdat elke verdere invulling uniek en klantafhankelijk is. Het is dus van belang goed naar de klant te luisteren, hem samen te vatten en door te vragen wat zijn verwachting is. Ofwel:

- **L**uisteren
- **S**amenvatten
- **D**oorvragen



"Wat bedoelt u?" / "Wat verstaat u daaronder?"

"Wat verwacht u specifiek in dit kader?"

"Hoe belangrijk is dit voor u?" / "Waarom is dit belangrijk voor u?"

De volgende (inspiratie)lijst is zo maar een opsomming van allerlei (ooit door klanten benoemde) klantverwachtingen.

Inspiratielijst

- Meedenken, adviseren, uit eigen beweging (proactief) of op verzoek (reactief);
- Verbeterpunten signaleren;
- Afspraken nakomen;
- Begrip tonen/meer inleven;
- Beperken tot eigen core-business;
- Bijdragen aan resultaat van de klant;
- Bijdragen aan innovatie;
- Continuïteit borgen;
- (Meer) creativiteit aan de dag leggen;
- Één aanspreekpunt vanuit leverancier;
- Gecertificeerd zijn;
- Goede prijs/prestatieverhouding;
- Hogere productiviteit leveren;
- Informatie verstrekken;
- Informele activiteiten organiseren (doel: kennisuitwisseling)
- Inspireren;
- Integriteit waarborgen;
- Just-In-Time / Op tijd leveren;
- Kennisdeling/-borging inrichten;
- Kostenreductie bewerkstelligen;
- KPI's nakomen (vanuit de contracten);
- Kwaliteit leveren;
- Mee risico dragen;
- Oplossingen bieden;

- Mij ontzorgen;
- Partnership nastreven;
- Positief verrast worden;
- Proactief zijn;
- Reciprociteit invullen;
- Rust vanuit leverancier /niet opdringen;
- Sponsoring van activiteiten;
- Time-to-Market verkorten;
- Transparant zijn;
- Vakmanschap / deskundigheid bewijzen;
- Vertrouwen geven.

Veel klantverwachtingen worden door de klant als containerbegrippen benoemd. Als leverancier/ professional weet je dan nog steeds niet waar je aan toe bent.

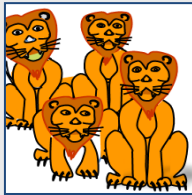
Bijvoorbeeld:

'We verwachten meer creativiteit van jou.

Doorvragen levert dan een iets meer concrete wens op, bijvoorbeeld dat de klant maatregelen van jou wenst die moeten leiden tot een hogere productiviteit. Deze hogere productiviteit kan op zich gerealiseerd worden door er meer capaciteit op te zetten, maar ook door meer efficiëntie te bewerkstelligen. De vraag is of hij bereid is om juist meer of minder te gaan betalen. Ga maar uit van minder. Realiseer je dat hij, om zijn doelstellingen te realiseren, waarschijnlijk bereid is te investeren.

Voor elke klantverwachting zijn scenario's te bedenken om er, enigszins of volledig, aan tegemoet te komen. Vervolgens zijn er altijd vragen bij te bedenken om te toetsen in welke mate jij en jouw organisatie aan de hoge klantverwachtingen voldeed.

'Neem niet teveel hooi op je vork'



Accepteer haalbare klantverwachtingen. Ze mogen best ambitieus zijn. Het is beter drie van de drie klantverwachtingen te realiseren dan vier van de zeven. De drie, die je niet gerealiseerde, worden je uiteindelijk per saldo zwaarder aangerekend dan de vier die je wel realiseerde.



***Als zaken niet lopen zoals verwacht,
maak dan een ander verantwoordelijk!***

5. TEVREDENHEIDSINDICATOREN

Jouw organisatie en/of jij noteerde samen met jouw klant of interne afnemer een aantal klantverwachtingen. Aan jullie gezamenlijk de uitdaging om deze te realiseren. Bewust wordt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de verwachtingen bij beide partijen gelegd.

Maar hoe gaan we nu meten of ook daadwerkelijk aan de klantverwachting wordt/werd voldaan? Daar moeten we vooral niet te ingewikkeld over doen, noch voor de klant, noch voor onszelf.

Periodiek legt jouw/onze organisatie de klant een eenvoudige vragenlijst voor.

Hierop bevinden zich bijvoorbeeld een aantal

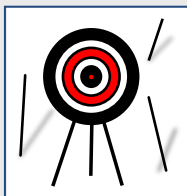
- standaard, door jouw organisatie opgestelde, generieke vragen betreffende zijn klantverwachting;
- door de klant opgestelde specifieke klantverwachtingen.

De antwoorden worden vertaald naar rapportcijfers, **'KlantTevredenheidsIndicatoren' (KTI's)** op een schaal van 1 t/m 10.

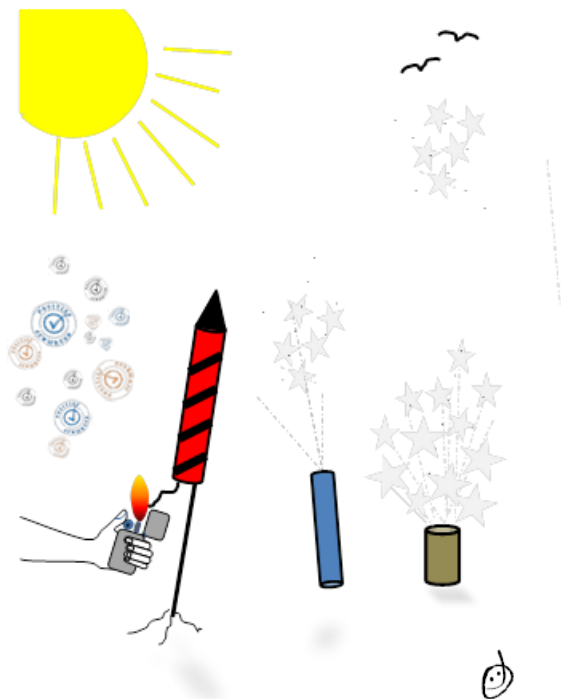
Het gaat eigenlijk niet zo zeer op de harde cijfers, maar veel meer om de toelichting, de uitleg, die de klant daarbij heeft. Daarom is het cijfer ook slechts een

indicatie. Maar met de toelichting van de klant is vast te stellen of hij al dan niet tevreden is. Ook hier geldt: is een cijfer hoger dan het gemiddelde, dan is hij tevreden; is het lager dan gemiddeld, dan is actie vereist.

***'Als zaken niet lopen zoals verwacht,
maak dan een ander verantwoordelijk'***



Dat klinkt alsof jij jouw verantwoordelijkheid afschuift. Wat hier bedoeld wordt is om malaise tijdig te signaleren. Houd het niet voor jezelf. Laat je helpen. Meld jouw tegenslagen aan je leidinggevende of een ervaren collega en let op: hij waardeert jouw signaal (het is ook zijn belang), neemt óók zijn verantwoordelijkheid en gaat je helpen.



***Steek siervuurwerk
nooit bij daglicht af!***

6. TEVREDENHEIDSACTIES

Samen met de klant werd de klantverwachting besproken en vastgelegd. Aan jullie gezamenlijk de uitdaging om deze met een zo'n hoog mogelijke wederzijdse waardering, score, te realiseren. Immers ook jouw klant heeft baat bij een hoge score, dus mag je op alle medewerking rekenen.

Bij de invulling van de klantverwachting is het goed om de wijsheid aan het begin van dit hoofdstuk in acht te nemen: 'Steek siervuurwerk nooit bij daglicht af.' Ofwel, laat je zien en betrek je klant in het realiseren van de klantverwachting.

Dit hoofdstuk bevat ideeën tot het nemen van proactieve initiatieven die je mogelijk helpen bij de invulling van de klantverwachting. De afspraken, vastgelegd in het klantverwachtingsdocument, of de e-mail, is jouw 'kapstok' naar de klant en draagt er zorg voor dat je hem op de hoogte houdt van elk initiatief dat je in dat kader neemt. Dat kunnen zowel activiteiten in de eigen interne organisatie als in de klantorganisatie betreffen.

Jouw rol

Op de eerste plaats natuurlijk jouw inzet en betrokkenheid bij de klant, jouw opdracht. Ongeacht of je nu directeur, manager of professional bent.

Daarnaast is elk initiatief goed, mits het wel past of bijdraagt aan het realiseren van een bepaalde klantverwachting.

Aan 'n initiatief kun je invulling geven of een bijdrage leveren.

Je kiest voor helpen, als invulling van de **ACTIE** enige centrale coördinatie en/of overleg vereist. Die rol van coördinator kan iedereen op zich nemen, ook jij. Maar wel ná overleg! Het moet passen bij de rol die jij bij de klant, de afnemer, vervult.

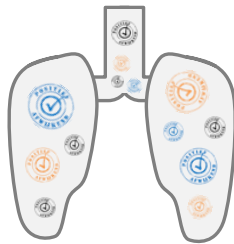
ACTIE: Organiseer klantverwachting workshop

Organiseer (intern, binnen de eigen organisatie) een sessie met eigen collega's en informeer hen over de status van de klantverwachting bij jouw klant. Vraag hen serieus de klantverwachting te bestuderen en proactief bij te dragen aan de realisatie van de benoemde KlantTevredenheidsIndicatoren (KTI's). Indien jouw collega's buiten jou om contacten hebben binnen de klantorganisatie, stimuleer dan dat zij met deze contactpersonen het óók hebben over het klantverwachtingsproces. Wellicht dat deze

contactpersonen met hele goede ideeën voor de dag komen. Steek het in de eigen organisatie niet onder stoelen of banken dat er bij jouw klant proactief aan klanttevredenheid wordt gewerkt. Iedere collega met contacten bij jouw klant/opdrachtgever moet hiervan op de hoogte zijn en de bedoeling er van kennen.

ACTIE: Organiseer KTI-Brainstorm

Er zit een enorme potentie in de creativiteit van veel van jouw collega's. Ook zij ademen klanttevredenheid. Zet twee van die collega's bij elkaar en ze tellen voor drie want zij gaan elkaars creativiteit positief



beïnvloeden. Tel daar jezelf bij op, dan kom je al snel op een creatieve potentie van zes, toch?

Positioneer één klantverwachting en vraag de deelnemers allerlei ideeën op te schrijven, die mogelijk een (deel)oplossing zijn voor het realiseren van deze verwachting. Zorg er voor dat elk idee de ruimte krijgt voor voldoende toelichting en onderbouwing. In eerste instantie is elk idee, hoe dom ook, fantastisch! Kies na afloop gezamenlijk het beste idee of de twee á drie beste ideeën en borduur daar na sessie op voort. Ongetwijfeld dat er na afloop van deze sessie nog veel moet worden

onderzocht, maar er is beweging. Gegarandeerd dat jij je klant iets positiefs over deze sessie kunt rapporteren en wellicht inspireert dat jouw klant op zijn beurt weer om jou, zichzelf en ons te helpen.

Menigmaal is gebleken dat contactpersonen en/of medewerkers van de klant ook graag hadden willen participeren in een dergelijke brainstormsessie. Zeker als deze op het kantoor van de klant plaatsvond tijdens een lunch of in de avonden. Het is jammer als zo iets achteraf wordt geconstateerd. Dus breng je klant tijdig op de hoogte van dit initiatief. Overigens, vraag je af of een gezamenlijke sessie wenselijk is. Soms neigen deelnemers dan 'politiek correct' in plaats van openlijk te reageren.

Introduceer een collega-deskundige, als dit bijdraagt aan het realiseren van een KTI. '*Doe ik al zo vaak*', is misschien gelijk je reactie. Klopt en waarschijnlijk jok je niet. Maar deed je het ooit zo expliciet in het kader van gemaakte afspraken om de klanttevredenheid te verhogen?

Hoe groot is de kans dat jouw klant/opdrachtgever het aan tafel brengen van een deskundige in het kader van de klantverwachting als onderscheidend ervaart? Niet zo vaak, dus benadruk dat een dergelijke actie ook in

relatie tot het voldoen aan de klantverwachting staat.

ACTIE: Bewijs je professionaliteit

Veel klantproblemen zijn voor jouw organisatie geen probleem meer, omdat deze elders al eerder werden opgelost. *"Echte professionaliteit is de mate waarin je in staat bent om schijnbaar complexe zaken te vertalen naar eenvoud"* (OffersBusiness wijsheid)



ACTIE: Organiseer presentatie op klantlocatie

En bij voorkeur natuurlijk over een KTI-gerelateerd onderwerp. De presentator kan iemand uit de eigen organisatie zijn of iemand afkomstig uit de organisatie van één van zakelijke partners. Of wellicht één van de andere klanten van jouw organisatie. Belangrijk is wel om vóóraf de doelstelling, inhoud en invulling goed af te

stemmen. Niets is zo vervelend als wanneer achteraf blijkt dat de presentatie het doel was in plaats van de inhoud en/of de gerelateerde KTI.

ACTIE: Organiseer een branchegenotendag

Mits het bijdraagt aan het realiseren van één van de klantverwachtingen: Probeer dan eens 3 tot 5 branchegenoten van jouw klant met hem rond de tafel te krijgen. Vraag eventueel aan een commerciële collega jou daarbij te helpen.

Het doel is om te sparren over, bij voorkeur niet concurrerende, uitdagingen rondom hun vakgebied. Bijvoorbeeld een evaluatie over het gebruik van een standaard applicatie.

Pols hoe jouw klant hier tegenover staat. Staat hij daar positief tegenover, vraag hem dan om het initiatief gezamenlijk in te vullen. Alleen het vooruitzicht om wat vakbroeders/branchegenoten te ontmoeten is voor velen al genoeg reden om aan een dergelijk initiatief mee te werken. Benadruk de kleinschaligheid van opzet en geef het zowel een formeel als informeel karakter. Succes verzekerd.

ACTIE: Ga proactief op zoek naar nieuws

En als je interessant nieuws voor jouw klant vindt, informeer dan of jouw klant/opdrachtgever hiervan al op de hoogte is. Leg een link naar één van je KTI's teneinde te benadrukken dat deze je bezighouden.

Naar wat voor nieuws moet je op zoek? Scan wekelijks de vakbladen, desnoods via Internet en blijf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen, hetzij in het specialisme van jouw organisatie, hetzij in de core-business van jouw klant. Je hoeft geen deskundige op het onderwerp te zijn, maar het zou fantastisch zijn als jij je klant op belangrijke ontwikkelingen kunt attenderen.

Natuurlijk ken je de concurrenten van je klant.

Interessant om met regelmaat te Googlen om te achterhalen wat de concurrent doet. Is die concurrent óók een klant van jouw organisatie of zelfs een concurrent van jou? Niets aan de hand. De klant had het ook zelf kunnen lezen.

ACTIE: Benut Social Media

En in het verlengde van het vorige onderwerp: gebruik Social Media. Een niet te onderschatten nieuwsbron, mede door de 'tweets'. De verleiding, om even te vertellen waar je mee bezig bent, kunnen maar weinig

Social Media gebruikers weerstaan. Veelal wordt de boodschap zowel via Twitter, LinkedIn, Facebook en andere Social Media gepubliceerd. Word dus 'Social Media Friend' van jouw klant/opdrachtgever en ga hem volgen. Je komt binnen de kortste keren meer te weten over zowel de persoon als het bedrijf waar hij voor werkt. Bovendien kun je zoeken wat er over KTI gerelateerde onderwerpen wordt getwitterd of daar eventueel zelf een discussie over beginnen.

Verbaas je over het aantal personen dat jij en jouw klant 'in common' blijken te hebben. Je blijkt een gemeenschappelijke kenniskring te hebben en met die wetenschap kun je wat. In elk geval het daar eens over hebben.

NB. Benut jij de Social Media, houd dan rekening met het feit dat men wellicht jou volgt en dat jouw tweet(s) ook schade kunnen berokkenen.

ACTIE: Rondje collega's

Zijn er collega's werkzaam bij jouw klant, vergeet dan niet af en toe daar eens langs te gaan. Herinner hen aan de KTI's en vraag hen op de man af waar zij zich aan ergeren. Het zijn vooral die collega's, die (ook) dicht bij het 'vuur' zitten, en vanuit hun vakmanschap met de beste verbetervoorstellen op de proppen komen. Heeft

één van hen een idee, doe er dan wat mee! Of, als jij die collega met dat idee bent, maak dan een afspraak over wat er met dat idee gaat gebeuren. Het minste dat mag worden verwacht is dat het ergens wordt voorgelegd. Blijkt het achteraf een minder goed idee, dan heeft de bedenker minimaal recht op één 'waarom niet' argument.

ACTIE: Jaarplannen

Ben je op de hoogte van de voor jouw relevante onderdelen van het jaarplan van jouw klant/gebruiker? Wat zijn de doelstellingen van de klantorganisatie? Wat zijn in dat kader de afdelingsdoelstellingen? Als je klant het meedenken van jou en jouw organisatie op prijs stelt, vraag hem dan om jou, een voor hem strategische leverancier, de jaarplannen toe te vertrouwen. Desnoods lees je deze bij hem op zijn kamer, mocht hij angstig zijn dat deze op straat komen te liggen, en motiveer hem met de belofte hem misschien te kunnen inspireren met ideeën.

ACTIE: Biedt proactief inzicht

Beschikt jouw organisatie over de middelen, bijvoorbeeld scans, assessments, checklisten, die jouw klant inzicht verschaffen in een klantverwachting gerelateerd onderwerp, bied dan aan om deze in te zetten. Dat hoeft

niet noodzakelijk gratis, maar het feit dat je het proactief aanbiedt ligt in de verwachting van jouw klant.

ACTIE: Doe iets informeels

Met één of meer contactpersonen. Een ontmoeting in informele sfeer doet iets met elke relatie en maakt deze hechter. Er zijn veel KTI's waar je een dergelijk initiatief, met een knipoog, aan op kunt hangen. 'Ontzorgen', 'Partnership', 'Sponsoring'. Vaak wordt het gewaardeerd, zeker als het de goede klantrelatie betreft. Gebruik de informele activiteit om nog meer over je klant te weten te komen en/of zijn hulp te vragen bij het realiseren van bepaalde KTI's. Hij is immers in een positieve stemming. Natuurlijk mag je altijd spontaan, bij verrassing, jouw waardering voor je klant laten blijken ...

ACTIE: Houd contact

Het werken aan de klantverwachting mag eigenlijk niet ophouden bij het beëindigen van een opdracht.

Ooit ontdekte ik dat een goede klant/ opdrachtgever, waar ik iets langer dan mij lief was geen contact mee had, een omvangrijke opdracht had vergeven aan een concurrent. "*Goh, ik wist niet dat jouw organisatie dit ook kon bieden*", was dan wel eens het excuus. "*Vast niet zo'n goede klant als je dacht*", hoor ik je denken. Nou, integendeel. Het was in dit geval weldegelijk een goede klant/opdrachtgever waar mij dit overkwam en het aardige is dat ik veel collega's ken met een soortgelijke ervaring. De oorzaak? Netwerk niet onderhouden.

ACTIE: Maak een klantafpraak

Ga op zoek naar de uitdagingen van jouw contact bij de klant. De leidinggevende of de beïnvloeder. Socialize, leef je in. Luister, vat samen en vraag door (LSD). Leef je in (MENU). Ligt hij ergens wakker van? Hanteer OPIA. Wat vindt hij belangrijk aan de oplossing. Kan jij helpen? Of kan een collega van jou daar wat mee? Maak een vervolgspraak. Ga niet verkopen. Dat verkoopt het beste en leidt naar optimale klanttevredenheid.

'Steek siervuurwerk nooit bij daglicht af.'



Het afsteken van siervuurwerk bij daglicht is eigenlijk zonde van het geld. Dat geldt ook voor prestaties naar jouw klant/opdrachtgever, als deze inspanningen niet of nauwelijks worden opgemerkt. Lever je een prestatie naar jouw klant, doe dat dan zodanig dat hij dat goed kan waarnemen. Doe je dat niet of op het verkeerde moment, dan is dat eigenlijk gewoon een gemiste kans om betreffende klantverwachting expliciet te maken/ te bewijzen.



***Stel de klantverwachting in
elk klantgesprek aan de orde!***

7. KLANTLOYALITEIT

De definitie:

Klantloyaliteit is de mate waarin een klant trouw blijft aan zijn leverancier, ook als er andere, betere of goedkopere alternatieven zijn.

Tevredenheid, vertrouwen en binding zijn de belangrijkste pijlers van klantloyaliteit.

Tevredenheid: Werd voldaan aan verwachtingen?

Vertrouwen: Heeft de klant vertrouwen in de toekomst, het bestaansrecht van jouw organisatie en/de noodzakelijk diensten en/of producten?

Binding: Hoe afhankelijk is de klant van jouw organisatie en heeft hij veel of weinig kwalitatieve alternatieven?

Daarnaast zijn er tal van factoren die de klantloyaliteit positief of negatief beïnvloeden. Factoren zoals onder andere:

- het imago, vakmanschap, klantgerichtheid, kwaliteit en prestaties van de leverancier;

- De betrokkenheid, overstapmogelijkheden en afhankelijkheid en relatiebereidheid van de klant;

Is klantloyaliteit te meten?

Ja, doch het in acht nemen van enige gezonde scepsis is niet ongezonder, zeker als het resultaat niet gebaseerd is op grote getallen.

In 2003 ontwikkelde Frederick Reichheld de Net Promotor Score (NPS). Een eenvoudig instrument voor het meten van klanttevredenheid/loyaliteit. Hij schreef zijn bestseller 'The Ultimate Question' als antwoord op zijn bedenkingen over de effectiviteit en betrouwbaarheid van traditionele klanttevredenheids-onderzoeken.

De NPS laat slechts met één cijfer zien hoe de organisatie presteert en gaat uit van het stellen van slechts één centrale vraag aan klanten:

Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend, familie of collega?

Iedereen die een 9 of 10 invult mag je rekenen tot je promotors. Iedereen die je waardeert op 0 t/m 6 is een criticaster, in feite een tegenstander. De overigen, dus

de 7 en 8 invullers, zijn de passives, ofwel neutraal. Deze zijn niet direct ontevreden maar zijn niet geheel betrouwbaar als het gaat om loyaliteit. De NPS wordt berekend door het percentage Promotors te verminderen met het percentage Criticasters. Het resultaat is een percentage dat de klantloyaliteit van een onderneming definieert. Hoe hoger, des te groter de kans op succes, lees: groei, aldus Reichheld.

Waar het uiteindelijk om te doen is:

Klanttevredenheid is goed, maar helaas biedt een optimale klanttevredenheid geen garantie op continuïteit voor de toekomst. Klanttevredenheid is wel de essentiële basis om nog iets belangrijker te bewerkstelligen. Inderdaad: zoals de titel van dit hoofdstuk vermeld: **Klantloyaliteit**. Dat vertaalt zich naar het zijn van voorkeursleverancier, partnership, een duurzame samenwerking met geven en nemen.

***'Stel de klantverwachting in
elk klantgesprek aan de orde'***



Zoals je een berg beklimt, zo moet je eigenlijk ook met je klant omgaan. Hoe meer je "zekert", des te kleiner is een eventuele val.

Stel, er doet zich een calamiteit voor in de klant-leveranciersrelatie.

De manier waarop de klant hier naar jou of jouw organisatie gaat reageren is sterk afhankelijk van het moment dat je, direct of indirect, luisterde naar de klantverwachting . Was dat lang geleden, dan heeft de klant de neiging het incident meer op te blazen dan dat je het gisteren vroeg, toen er nog niets aan de hand was.

8. OVER ...

'Positief Afwijkend'

Positief Afwijkend is hét motto van OffersBusiness, eenvoudig omdat een dergelijk gedrag het broodnodige onderscheid maakt tussen jou en anderen, tussen jouw organisatie en de concurrent.

OffersBusiness heeft een expliciete commerciële visie op het ontwikkelen van klanttevredenheid waarbij 'Proactief' en 'Positief Afwijkend' kernwaarden zijn.



Voor meer informatie of contact zie:

www.positiefafwijkend.nl = www.offersbusiness.nl

De auteur

Jetse Offers is sinds 1986 actief in de commercie en marketing. Van junior verkoper tot en met salesdirectie. Sales, account-/relatiemanager, business development manager, commercieel manager, trainer en coach. Auteur van 'Positief Afwijkend een Bestseller', 'Positief Afwijkend een Topprofessional' en 'Proactief een Bestseller'.

In 2009 startte hij OffersBusiness. Waar Jetse is, is groei. Als 'salesfacilitator' inspireert en enthousiasmeert hij verkopend (lees: sales, account-/relatiemanagement) én adviserend Nederland (lees: professionals, consultants, 'niet-sales') van dienstverlenende organisaties in verschillende branches met zijn enthousiaste -, proactieve - en positief afwijkende kijk op het commerciële vakgebied.

Actief als trainer, coach en gastspreker in in die hoedanigheid krijgt hij ook professionals, consultants, managers, ofwel de 'niet-sales', commercieel in beweging.

Waar Jetse is, is groei. Jetse 'offers business'.

Ook op



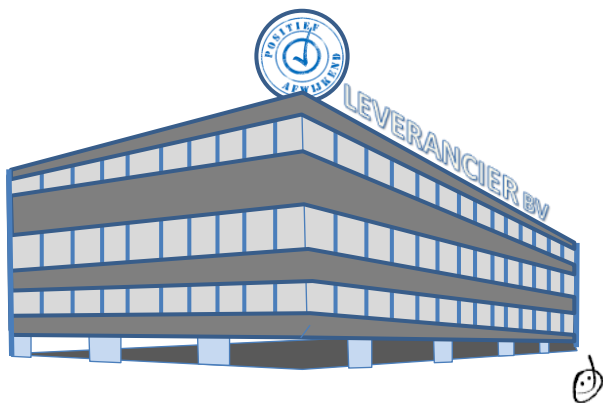
TIP

Jij, jouw organisatie verdient het keurmerk 'Positief Afwijkend' als jij of jouw organisatie proactief klanttevredenheid weet te bewerkstelligen, zoals in dit e-boekje wordt aanbevolen. De afbeelding van het keurmerk, de stempel, is eenvoudig te kopiëren van www.positiefafwijkend.nl.

Een 'keurmerk' waarmee je bewijst optimale klanttevredenheid te bewerkstelligen.

Heeft het enige waarde?

Welnee, gewoon leuk, gewoon positief afwijkend.



SUCCES en TOT ZIENS

'POSITIEF AFWIJKEND'
wordt (jo)u aangeboden door
OffersBusiness

Dit e-boek bevat **handvatten en tips** voor het bewerkstelligen van optimale klanttevredenheid.

Het mag onbeperkt worden gedeeld met en/of worden doorgestuurd naar (jo)uw collega's, leveranciers- en klantcontacten, familie, vrienden, kennissen met uiteraard (jo)uw advies om het lezen en de inhoud te overwegen.

