

Inhoud

Voorwoord	11
Wat vooraf ging	11
Bringing Humanity Back to Business	14
Bedankt!	14
Zo haal je de meeste waarde uit dit boek	17
Hoe is dit boek opgebouwd?	17
Niet alleen voor de CEO	18
Verdieping in de podcast <i>Over Klanten Gesproken</i>	18
1 Klantgericht leiderschap: de sleutel tot een legendari-	
sche klantbeleving	23
1.1 De betekenis van leiderschap	26
1.2 Wat houdt klantgerichtheid in?	29
1.3 Cultuur: wat we doen als niemand kijkt	36
1.4 Jouw rol als klantgericht leider	41
2 Principe 1: Klantgerichtheid doe je niet voor het geld	45
2.1 Redenen om klantgericht te worden	45
2.2 De motivatieparadox	51
2.3 Jouw rol als klantgericht leider	54

3	Principe 2: Durf te kiezen voor de klant	59
3.1	Keuzes maken is de kern van leiderschap	61
3.2	De kracht van een verklaring	66
3.3	Ga staan voor je keuzes, ook als het even pijn doet	68
3.4	Jouw rol als klantgericht leider	72
4	Principe 3: Wees een icoon van klantgerichtheid	75
4.1	Voorbeeldgedrag vertoon je, een icoon ben je	76
4.2	Drie uitingen van een icoon	81
4.3	Jouw rol als klantgericht leider	91
5	Principe 4: Vind en vorm het DNA	97
5.1	Het zit in ons DNA	99
5.2	Vind de waarden van de organisatie	103
5.3	Codificeer de cultuur	109
5.4	Een klantbeleving die past bij de waarden van het bedrijf	112
5.5	Jouw rol als klantgericht leider	114
6	Principe 5: Bouw een klantgericht team	119
6.1	Mensen maken het verschil	120
6.2	Een klantgericht team bouwen in twee stappen	125
6.3	Jouw rol als klantgericht leider	136
7	Principe 6: Keer de piramide om	141
7.1	De aloude managementpiramide	143
7.2	Wijs de dansvloer, speel de muziek	145
7.3	Ruim blokkades voor een goede klantbeleving uit de weg	151
7.4	Jouw rol als klantgericht leider	155

8	Principe 7: Gebruik verhalen, rituelen en symbolen	159
8.1	Verhalen: breng de waarden tot leven	161
8.2	Rituelen: breng ritme in de cultuur	167
8.3	Symbolen: tekens die waarden uitbeelden	170
8.4	Jouw rol als klantgericht leider	174
9	Principe 8: Meet wat het verschil maakt	177
9.1	We moeten het even over NPS hebben ...	178
9.2	Medewerkersbetrokkenheid	184
9.3	Beoordeling koppelen aan de gewenste cultuur	187
9.4	Jouw rol als klantgericht leider	193
10	Voordat je aan de slag gaat	197
10.1	De toekomst van klantgerichtheid is cultuur	197
10.2	Het bouwen van een klantgerichte cultuur is hard werken	198
10.3	Reis zonder einde	200
10.4	Opvolging	200
10.5	Tot slot	201
	Dankwoord	203
	Geraadpleegde literatuur	205
	Over de auteur	208

Voorwoord

Ik ben altijd al gefascineerd geweest door bedrijven waar het gaaf is om te werken en leuk is om van te kopen. Al voordat ik ging studeren, las ik boeken over bedrijven als Google en Starbucks en de cultuur die ze hebben gebouwd. Mijn plan was zelfs om de eerste Starbucks van Nederland te openen op Utrecht Centraal. Helaas was iemand me voor, dus besloot ik toch maar te gaan studeren: rechten aan de Universiteit Utrecht. Dat is waar het avontuur dat uiteindelijk heeft geleid tot dit boek, begon.

Wat vooraf ging

Tijdens mijn studie heb ik altijd in de beveiliging gewerkt. In lege kantoorgebouwen kun je bijzonder goed studeren, zo bleek. Op een gegeven moment kwam ik te werken bij een bedrijf dat zich profileert met een vijfsterrendienstverlening. Het verleende facilitaire diensten, zoals beveiliging, receptie, catering en schoonmaak, maar dan op het niveau van een vijfsterrenhotel. Ik merkte dat ik goed was in mensen het hof maken, een stapje extra zetten, gasten verrassen en verbazen. Met andere woorden: zorgen voor een goede beleving. Ik zag echter geen carrière voor mezelf in de beveiliging. Dus in plaats

van me verder te verdiepen in hoe je als beveiligder een goede klantbeleving creëert, besloot ik organisaties te onderzoeken die constant een goede klantbeleving bieden. Wat me in die tijd opviel, is dat er veel mensen zijn die je kunnen vertellen hoe een goede klantbeleving eruitziet. Hoe je zo'n goede klantbeleving intern organiseert, is echter een heel andere vraag. Ik kon daar in Nederland maar weinig informatie of experts over vinden. Dus ging ik naar het buitenland.

Op een dag was ik op YouTube op zoek naar video's over het onderwerp en kwam ik een presentatie van Ron Kaufman tegen, een Amerikaanse goeroe op het gebied van customer service, met zijn basis in Singapore. Zijn presentatie ging erover hoe je een op service gerichte cultuur in je bedrijf tot stand brengt. Ik was direct enthousiast over zijn visie en methodes. In die video had hij het over zijn boek, *Uplifting Service*. Dat boek heb ik gekocht en drie keer achter elkaar gelezen. Het was me direct duidelijk: van deze man wil ik meer leren. Maar hoe ga ik dat doen? Hij zit in Singapore en ik in Amsterdam. Beginnen met een mailtje leek me de beste aanpak. 'Beste Ron, je hebt gave ideeën. Ik wil meer van je leren. Hoe gaan we dat doen?', dat was zo'n beetje de strekking van het mailtje. De volgende avond had ik al een mailtje terug:

Beste Sydney,

Bedankt voor je mail! Heel leuk. Drie dingen:

1. Laten we morgen even skypen.
2. Binnenkort geef ik een seminar in Dubai. Als je tijd hebt, kom even langs;

3. Als je naar Dubai komt, laten we de avond voor het seminar even dineren.

Tja, wat doe je dan? Dan koop je een ticket naar Dubai. Ik ben daarheen gevlogen, heb met Ron gedineerd en ben daar door hem opgeleid. Vervolgens heb ik mogen zien hoe zijn methode werkt en hoe hij zijn klanten helpt bij het bouwen van een klantgerichte organisatie. Op een gegeven moment stond ik op een tweesprong. Word ik Rons apostel hier in Nederland en ga ik zijn gedachtengoed verder verkopen, of ga ik verder bouwen aan mijn eigen expertise? Ik besloot voor het tweede te gaan. Ik ging in Nederland op zoek naar organisaties die vooroplopen op het gebied van klantbeleving in hun markt. Wat doen zij anders dan hun concurrenten waardoor ze dat lukt? Dat is immers best een prestatie. Ik mocht meekijken en luisteren in callcenters, ik heb talloze boardmembers, marketeers en customer experience managers geïnterviewd en heb dagen meegelopen bij een aantal van die organisaties. Ook ben ik consultant geweest bij adviesbureau TOTE-M, waar we ons alleen met klantbeleving bezighielden. Dit droeg bij allemaal bij aan mijn onderzoek.

Al snel werd duidelijk dat er één duidelijke, doorslaggevende factor is om als organisatie keer op keer als winnaar uit de bus te komen op het gebied van klantbeleving: cultuur. Ik begon patronen te zien die ervoor zorgden dat die winnende organisaties een klantgerichte cultuur konden bouwen en behouden. Als je het hebt over cultuur, dan ontkom je niet aan het onderwerp *leiderschap*. Leiders in organisaties vormen en sturen culturen. Ze bepalen wat wel en niet belangrijk is in het bedrijf. Leiderschap is van niet te onderschatten belang in het bouwen een klantgerichte cultuur. Tegelijkertijd is de rol van leiders in

een goede klantbeleving erg onderbelicht. Daarom besloot ik dit boek te schrijven.

Bringing Humanity Back to Business

Hoewel dit boek (net zoals al mijn presentaties, workshops en inspiratiesessies) *klantgerichtheid* in de titel heeft, gaat het voor mij eigenlijk een laag dieper. Sinds de industriële revolutie zijn bedrijven steeds meer gaan focussen op cijfers, euro's, percentages, targets, KPI's en processen. Dat heeft er in mijn ogen voor gezorgd dat het menselijke aspect in de relatie met de klant en de relatie met de medewerker onder druk is komen te staan en soms zelfs uit het oog is verloren.

Ik geloof erin dat organisaties die dat menselijke aspect terug weten te brengen, de komende jaren als winnaar uit de

Mijn missie: Bringing Humanity Back to Business.

bus zullen komen. Dit zijn immers de bedrijven waar het gaaf is om bij te werken en leuk

is om van te kopen. Dit soort bedrijven is vandaag de dag onnoemelijk populair. Dat is dan ook mijn missie: *Bringing Humanity Back to Business*. Dit boek geeft je daar hopelijk inspiratie voor.

Bedankt!

Ik wil je bedanken dat je dit boek nu in je handen hebt. Ik hoop dat het je inspireert en dat het je concrete handvatten biedt om ook jouw organisatie klantgerichter te maken. Ik hoor graag wat je ervan vindt als we elkaar misschien een keer tegen komen bij een van de vele presentaties die ik door het land heen geef. Ook maak ik graag een connectie met je via de digitale wegen. Op www.sydneybrouwer.nl vind je meer informatie over mij en vind je mijn contactgegevens. Ik ben erg actief op LinkedIn en

link daar graag met je. Leuk als je in de uitnodiging zet dat je mijn boek leest! Ten slotte kun je me bereiken per mail op sydney@sydneybrouwer.nl voor je vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit boek.

Op naar meer enthousiaste klanten!

Sydney Brouwer
Amsterdam, maart 2018

Zo haal je de meeste waarde uit dit boek

Voordat je in het volgende hoofdstuk de inhoud in duikt, is het goed om even kort stil te staan bij een aantal zaken die ervoor zorgen dat je de meeste waarde uit het boek haalt.

Hoe is dit boek opgebouwd?

Er is veel onderzoek voorafgegaan aan het schrijven van dit boek; daarover lees je meer in het voorwoord. Dit onderzoek heeft geleid tot acht principes van klantgericht leiderschap. Acht principes die jou als leider helpen een omgeving te creëren die klantgerichtheid stimuleert en faciliteert; een cultuur waarin iedereen elke dag bezig is om klanten enthousiast te maken. De principes zijn verdeeld over de twee delen waaruit dit boek bestaat. De eerste drie principes zijn persoonlijke principes van klantgericht leiderschap. Die gaan over jou als leider persoonlijk: over je overtuigingen, over wie je bent en wat je doet.

De vijf principes die daarop volgen, gaan over de organisatie. Het zijn principes die leiders moeten invoeren in hun organisatie om ervoor te zorgen dat de klant elke dag bij iedereen op het netvlies staat. Jouw rol als klantgericht leider verschilt per principe. Daarom sluit elk principe af met een paragraaf *Jouw rol als klantgericht leider*.

De acht principes vormen de hoofdstukken 2 tot en met 9. Het eerste hoofdstuk zoomt in op wat klantgericht leiderschap nu precies is.

Niet alleen voor de CEO

Hoewel er in het boek veel over organisaties en bedrijven wordt geschreven, zijn deze principes zeker niet alleen relevant voor het topmanagement van een organisatie. Iedereen die leiding geeft aan anderen, in een afdeling, team, projectgroep of een korfbalclub, kan met deze principes aan de gang om de klantgerichtheid te verhogen. Zelf als jouw leidinggevende rol nog slechts een ambitie is, kun je de principes gebruiken. Informele leiders in organisaties hebben immers ook grote impact.

Verdieping in de podcast *Over Klanten Gesproken*

In dit boek kom je veel voorbeelden en anekdotes tegen uit interviews met klantgerichte leiders, marketeers, customer experience managers en andere experts die ik heb mogen interviewen voor mijn onderzoek naar klantgerichte organisaties. Een paar jaar geleden besloot ik een aantal van die interviews online te publiceren als audiobestand. Zo werd de podcast *Over Klanten Gesproken* geboren. Die podcast loopt nog steeds. Elke eerste dinsdag van de maand komt er een nieuwe aflevering online waarin ik in gesprek ga met andere experts over onderwerpen rondom klantgerichtheid. Inmiddels staan er meer dan vijftig afleveringen met inspiratie op je te wachten. Die afleveringen vind je via de Podcast-app (iPhone), SoundCloud (Android, desktop of Mac) of op mijn website www.sydneybrouwer.nl/podcast.

In dit boek vind je regelmatig verwijzingen naar afleveringen van *Over Klanten Gesproken*, met daarbij een nummer. Dat


is het nummer van de betreffende aflevering. In die aflevering vind je het hele gesprek dat ik met de betreffende persoon heb gehad. Interessant om te luisteren in de auto of trein, in de sportschool of tijdens het boodschappen doen. Zo krijg je ook inspiratie over klantgerichtheid op momenten dat lezen niet mogelijk is.

Tot zover de huishoudelijke mededelingen. Stap in de wereld van klantgericht leiderschap.

Exclusief voor jou als lezer van dit boek

Voor het onderzoek van dit boek heb ik veel leiders van klantgerichte organisaties geïnterviewd. Ik wil jou als lezer van dit boek een cadeautje geven. Een aantal van de interviews publiceer ik daarom exclusief voor lezers. Naast de interviews zal er regelmatig andere, exclusieve content voor lezers beschikbaar komen. Denk aan podcastafleveringen, artikelen en video's. Het enige wat je hoeft te doen, is je naam en mailadres achterlaten op www.klantgerichtleiderschap.nl/exclusief. Je ontvangt de content dan direct in je mailbox en krijgt steeds een mail als er nieuwe content beschikbaar is. Wil je geen meldingen meer ontvangen? Dan is afmelden met één druk op de knop gedaan.

Geniet van de extra, zeer waardevolle inspiratie!



Klantbeleving: buiten winnen is
binnen beginnen.

1

Klantgericht leiderschap: de sleutel tot een legendarische klantbeleving

Scheveningen, een mooie vrijdagmiddag in 2008. Wim de Bundel, directeur Marketing & Verkoop van Delta Lloyd Pensioen, zit nog maar net in zijn nieuwe functie bij de pensioenverzekeraar. Die middag heeft hij een meeting met zijn team accountmanagers op een externe locatie. De vergadering verloopt voorspoedig en het team zal ruim voor de geplande eindtijd klaar zijn. Dat is helemaal niet erg, want dat biedt mogelijkheden voor een borrel op het strand of om op tijd naar huis te gaan, zo denkt Wim. Vol enthousiasme deelt hij zijn plan dan ook mee aan zijn aanwezige teamleden. De reactie die hij krijgt is onverwacht. 'Eerder afronden is niet nodig hoor', zegt de één. 'Nee, we kunnen nog wel een uurtje door', roept een ander. Wim is verbaasd. Als je een salesteam vertelt dat het op vrijdag een paar uur eerder vrij heeft, verwacht je op z'n minst gejuich. Reden dus om vragen te stellen. Na enig aandringen is er een accountmanager die schoorvoetend de werkelijke reden van het gematigde enthousiasme uit de doeken doet. 'Weet je, Wim, als ik nu al in de auto stap, moet ik iets met al die voicemailberichten van boze en klagende klanten en adviseurs die ik vandaag binnen heb gekregen. Als we wat



later afronden, kan ik ze met een schoon geweten maandag pas oppakken.’ De medewerker krijgt bijval van zijn collega’s.

De situatie zet Wim aan het denken. Hij heeft al een rapport gelezen waarin stond dat Delta Lloyd Pensioen niet zo goed werd beoordeeld (lees: als achtste van acht pensioenverzekeraars). Op de voorpagina van het rapport, uitgegeven door adviesbureau IG&H op basis van onderzoek onder pensioenadviseurs, stond letterlijk: ‘Delta Lloyd Pensioen is de rode lantaarndrager van de pensioenmarkt.’ Dit is echter voor het eerst dat hij het ook echt vóélt. Zijn medewerkers willen liever nog doorvergaderen op vrijdagmiddag dan dat ze klanten te woord staan. Niet omdat zijn team niet klantgericht is. Integendeel. Vaak zijn het de accountmanagers die ervoor zorgen dat klanten niet boos hun biezen pakken. Maar de mannen en vrouwen uit dit team zitten met hun handen in het haar. Een aantal dingen in het bedrijf zijn niet goed geregeld, waardoor een goede klantbeleving onmogelijk is.

Dat is het moment dat Wim een besluit neemt. Het roer gaat om. Ze zullen van de achtste plek naar de eerste plek gaan. Best beoordeelde pensioenverzekeraar van Nederland worden is het nieuwe doel. Wim weet ook dat de sleutel tot het succes van deze transformatie niet ligt bij zijn accountmanagers, in het verbeteren van processen of het versturen van duidelijkere brieven. De sleutel ligt bij hem en zijn collega’s uit de directie. Zij zullen leiderschap moeten tonen en voorop moeten gaan in de verandering. Alleen dan is het mogelijk om het gaafste pensioenhuis van Nederland te bouwen, voor klanten en adviseurs.



Vier jaar later wordt Delta Lloyd Pensioen beoordeeld als beste pensioenverzekeraar van Nederland in hetzelfde onderzoek van IG&H. Sindsdien heeft het bedrijf die plek niet meer afgestaan.

Net als Delta Lloyd Pensioen hebben veel organisaties de afgelopen jaren ingezien dat de klantbeleving beter kan en moet. De meeste organisaties hebben customer experience hoog op de agenda staan. Ze stellen managers aan en richten zelfs teams en afdelingen op die verantwoordelijk zijn voor de klantbeleving. Allerlei methodes en tools worden uit de kast getrokken. Eén cruciale factor zien ze echter over het hoofd. Laat dat nu net de factor zijn waarmee de weg naar een betere klantbeleving voor jouw organisatie begint. Nee, dan gaat het niet over betere software, meer klantfeedback of een nieuwe training. De weg naar een betere klantbeleving begint met leiderschap. Klantgericht leiderschap. Het is aan jou als leider om een omgeving te creëren die klantgerichtheid stimuleert en faciliteert. Een omgeving waarin elke medewerker zich bewust is van zijn rol in de weg naar een betere klantbeleving. Waarin elke collega, voor of achter de schermen, klantgericht denkt en werkt. De acht principes van klantgericht leiderschap in dit boek helpen je om dat te bereiken.

Voordat de principes aan bod komen, is het eerst nodig om in te zoomen op wat klantgericht leiderschap is. Daarvoor is het nuttig om de term *klantgericht leiderschap* uit elkaar te trekken. De volgende paragraaf zet eerst uiteen wat er onder *leiderschap* wordt verstaan in dit boek. In de paragraaf daarna staat het begrip *klantgerichtheid* centraal. Een belangrijk

onderdeel van een klantgerichte organisatie is de cultuur. De derde paragraaf gaat daarover: wat is cultuur en waarom is het belangrijk?

1.1 De betekenis van leiderschap

Over het onderwerp *leiderschap* zijn boekenkasten vol geschreven (leuk dat je dan juist dit boek hebt gepakt!). Een definitie van leiderschap waar alle experts het over eens zijn, is niet te geven. Gelukkig hoeft dat ook niet. In deze paragraaf lees je eerst wat ik in dit boek met *leiderschap* bedoel. Daarna wordt de term afgezet tegen een ander veel gebruikt woord: *management*.

Wat is leiderschap?

Al sinds er mensen bestaan, hebben we behoefte aan leiders en leiderschap. Aan mensen tegen wie we op kunnen kijken en mensen die we kunnen volgen. Mensen die moeilijke keuzes voor ons maken. Keuzes waar we misschien zelf onze vingers niet aan durven te branden. Gaan we wel of niet het naastgelegen dorp aanvallen? Is die vrouw wel of geen heks? Of in iets modernere situaties: hoe ziet de toekomst van onze organisatie eruit? Dat wij mensen geleid willen worden, staat buiten kijf. Maar wat is leiderschap dan?

In vrijwel alle definities van leiderschap die er in de literatuur te vinden zijn, komen in elk geval twee elementen voor:

1. *Een visie, doel of toekomstige situatie*: leiderschap gaat altijd over iets behalen wat er op dit moment nog niet is.
2. *Anderen*: daarnaast zijn er altijd anderen bij betrokken. Leiderschap gaat immers om invloed op iets wat groter is dan jijzelf. Een leider bestaat niet zonder volgers. Of zoals Tom

Rath en Barry Conchie schrijven in *Strengths Based Leadership*: ‘A leader charging forward without followers is just out for a walk.’

Die elementen komen ook terug in de definitie van leiderschap in dit boek:

Leiderschap is het creëren van een visie voor de toekomst en het inspireren van anderen om samen met jou die visie werkelijkheid te maken.

Om de term *leiderschap* iets concreter te maken, is het goed om deze af te zetten tegen een woord dat veel gebruikt wordt en vaak wordt verward met leiderschap: *management*.

Leiderschap is geen management

In Nederland zijn we fan van de woorden *management* en *manager*. Customer experience manager, accountmanager, general manager, enzovoort. Het woord *leider* gebruiken we een stuk minder. Jammer, want in mijn ogen kunnen we wel wat meer leiderschap gebruiken en mogen we best wat minder managen.

De volgende twee quotes geven goed aan wat het verschil is tussen leiderschap en management:

‘Leadership is about doing the right things. Management is about doing the things right.’

– Peter Drucker

‘Leiderschap gaat over wat er waarom moet gebeuren. Management gaat over hoe en wanneer het af moet.’

– Remco Claassen

Management gaat vaak over ‘dingen’: systemen, scores, budgetten, Key Performance Indicators (KPI’s), touchpoints, enzovoort. Dit zijn stuk voor stuk cruciale ‘dingen’ voor een soepel functionerende organisatie. Het is echter wel noodzakelijk om eerst te bepalen waar jij met je organisatie, afdeling, team of projectgroep heen wilt. Om jouw visie voor de toekomst te creëren. Pas als je die hebt, is het mogelijk om de juiste dingen te (laten) managen.

Leiderschap gaat niet over ‘dingen’. Leiderschap gaat over mensen. Ben jij als leider in staat om anderen ervan te overtuigen dat jouw visie voor de toekomst de juiste is? Sterker nog, ben jij in staat om anderen te inspireren, zodat ze samen met jou de handen ineenslaan om die visie werkelijkheid te maken?

In dit boek zul je weinig tips vinden over het alloceren van budgetten aan initiatieven op het gebied van customer experience. Je zult geen hoofdstuk vinden over hoe jij je KPI-dashboard beter kunt inrichten en hoe je op efficiënte wijze de cijfertjes in het groen kunt zetten (hoewel principe 8 wel laat zien hoe je kunt meten wat het verschil maakt). Voor inspiratie over service levels en wat je kunt doen om die zo hoog mogelijk te houden, kun je beter een ander boek lezen. Hoe je een klanttevredenheidsonderzoek op de juiste manier uitvoert? Helaas. Al deze punten zijn belangrijk, maar gaan over management.

Dit boek gaat over leiderschap. Over hoe je een omgeving creëert die je collega’s stimuleert en faciliteert om echt een stap extra te zetten voor de klant. Hoe je een visie ontwikkelt die

door iedereen gedragen wordt. Hoe je een team bouwt dat de klantbeleving elke dag een beetje beter maakt. Klantgerichte leiders maken het verschil voor hun medewerkers, zodat zij het verschil kunnen maken voor de klant. Dat is waar de principes in dit boek over gaan. Het resultaat van goed leiderschap zie je uiteindelijk terug in de cijfers. Maar nog belangrijker is dat je de resultaten veel eerder merkt in de energie in het bedrijf, de sfeer in het team en de gesprekken die collega's elke dag voeren in de organisatie. Als je de principes in dit boek volgt, zul je merken dat de gesprekken bij de koffiecorder, tijdens de lunch en in vergaderingen steeds meer over klanten gaan. Over hoe jullie klanten nog beter van dienst kunnen zijn. Leiders inspireren de mensen om zich heen om te focussen op de zaken die er echt toe doen.

De principes van klantgerichtheid leiderschap gelden overigens niet alleen voor de mensen in de top van de organisatie. Iedereen die leidinggeeft aan een of meer mensen, kan deze principes gebruiken. Juist in het midden van het organogram kunnen deze principes veel impact hebben. Bij middenmanagers ligt de focus vaak op management. Een goede dosis leiderschap kan hier het verschil maken. Want juist deze laag is cruciaal bij de transformatie naar een klantgerichte organisatie. De vraag is dan natuurlijk wat klantgerichtheid is. Daarover gaat de volgende paragraaf.

Klantgerichte leiders maken het verschil voor hun medewerkers, zodat zij het verschil kunnen maken voor de klant.

1.2 Wat houdt klantgerichtheid in?

Het gaat tegenwoordig vaak over klantgerichtheid in organisaties. 'Onze klanten vinden dat we klantgerichter moeten wor-

den,' 'Ik zoek specifiek mensen die klantgericht zijn,' en 'Laten we onze mensen trainen om klantgericht te werken.' In mijn lezingen en workshops vraag ik vaak aan een aantal deelnemers in de zaal wat zij onder klantgerichtheid verstaan. Keer op keer krijg ik veel verschillende antwoorden. Dus wat is klantgerichtheid eigenlijk? Wat is het verschil tussen klantgerichtheid en klantbeleving? Hoe hangen die twee samen? Het is cruciaal om de antwoorden op deze vragen te hebben, voordat je met klantgerichtheid aan de slag gaat.

Klantbeleving versus klantgerichtheid

Het vakgebied customer experience management (CEM) heeft de afgelopen jaren een enorme boost gekregen. Organisaties zijn echt gaan inzoomen op hun klantbeleving. Ze zijn de klantreis (letterlijk) in kaart gaan brengen met customer journey maps. Ze hebben touchpoints geïdentificeerd, de pieken en dalen in de klantreis bekeken, branded touchpoints geïntroduceerd en *root cause analysis* toegepast op veelvoorkomende klachten en problemen. Als klap op de vuurpijl meten ze ook nog de Net Promoter Score (NPS). Niet jaarlijks, niet per kwartaal, maar na elk belangrijk contact. Alles om de suboptimale klantbeleving die ze hebben te repareren. Bijzonder nuttig en waardevol. Ze slaan echter één belangrijke vraag over: hoe komt het dat we in eerste instantie een suboptimale klantbeleving hebben? Als ik die vraag stel in lezingen, wordt het vaak angstvallig stil. Tja, waarom eigenlijk?