

# Inhoud

Inleiding 9

## **DEEL I – WAT?** 13

- 1 ‘Wij doen in polissen, niet in sprookjes’ 15
- 2 Fan van een tandarts die gaatjes maakt 19
- 3 De overeenkomst tussen een inbraak en een gouden bruiloft 23
- 4 Kop of munt over wie waar slaapt 27
- 5 Een geniaal plan of ridicuul kleine stapjes? 31
- 6 Sleutelgedrag als middel om kilo’s kwijt te raken 35
- 7 Zadel jezelf op met een helder probleem 39

## **DEEL II – WAAROM?** 43

- 8 Klanten betalen je vakantie 45
- 9 Geweldig als een piloot vliegensvlug reageert 49
- 10 Een leger aan verkopers die geen salaris vragen 53
- 11 Gun je concurrent de minder waardevolle klanten 57
- 12 Fan ben je niet voor je plezier 61
- 13 Je doel bereiken dankzij een vertraging 65

## **DEEL III – HOE?** 69

- 14 Denken dat het je moeder is 71
- 15 Schilderen zonder muziek 75
- 16 Klanten belachelijk goed helpen 79
- 17 Het lef om fouten te durven maken 83
- 18 Vraag naar wat je liever niet hoort 87
- 19 Een prikbord vol wow-verhalen 91

**DEEL IV – WANNEER?** 95

20 Klanten helpen als dat niet kan 97

21 Voorkom klachten over je klachtafhandeling 101

22 Ontelbaar veel momenten om zomaar iets te doen 105

**DEEL V – WIE?** 109

23 Fans maken met een vierkante meter slagroom 111

24 Samen kijken naar een kip op een ei 115

25 Medewerkers overtuigen door middel van de puppytactiek 119

**DEEL VI – WAARMEE?** 123

26 Op zoek naar jouw eigen vlieg 125

27 Regels zijn soms geen regels 129

28 Je kunt een factuur sturen, maar ook een cadeaubon 133

29 Meer een kwestie van mentaliteit dan van tijd 137

**DEEL VII – WAAROM NIET?** 141

30 Trek je beurs en maak fans 143

31 Trouw en vertrouwen zijn niet te koop 147

32 Wie verliefd is, gaat niet vreemd 151

**DEEL VIII – TOT SLOT** 155

33 Maak van een faaldag geen baaldag 157

Dankwoord 161

Literatuur 163

Over de auteur 165

# Inleiding

**S**teeds meer organisaties hebben de ambitie om klantgerichter te worden. Tot zover het goede nieuws. Het slechte nieuws is dat het vaak blijft bij goede voornemens, of dat de uitvoering te wensen overlaat. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het volgende, waargebeurde, verhaal.

Mijn goede vriend en zakelijk partner Hans Janssen, directeur van DenkProducties, verwelkomt in Amsterdam de Amerikaanse managementgoeroe Robert Cialdini. Hij is overgevoegen om in het DeLaMar Theater zijn jaarlijkse seminar te geven over de psychologie van het overtuigen. Bij aankomst in Hotel American, waar Cialdini de komende dagen zal verblijven, worden zij geconfronteerd met een lange rij wachtenden voor de incheckbalie. Veel hotelgasten zijn zichtbaar boos en teleurgesteld. De enige baliemedewerkster doet wat zij kan. Zelfs de telefoon, die roodgloeiend staat, neemt ze niet op. Als Janssen en Cialdini eenmaal aan de beurt zijn, maakt zij oprecht haar excuses: 'Sorry voor het ongemak, maar iedereen is op klantgerichtheids-training.'

Het gaat dus nog niet overal goed, maar we zijn op de goede weg. We volgen trainingen, bezoeken seminars, krijgen coaching, organiseren tevredenheidsonderzoeken en lezen managementboeken. We weten daardoor zo onderhand wel wat er zoal nodig is om klantvriendelijker en klantgerichter te worden. De ham-

vraag is alleen: hoe brengen we al die goedbedoelde adviezen in praktijk? Daarover gaat *Eén fan per dag!*

Dit boek gaat dus niet zozeer over wat je moet doen als je je klant centraal wilt stellen, maar over de vraag hoe je dat van de grond krijgt. We gaan in dit boek na wat ervoor nodig is om zo'n gedragsverandering bij jezelf, je team, je afdeling of je bedrijf tot een succes te maken. We onderzoeken welke principes van verandermanagement je kunt inzetten als je de ambitie hebt om klantgerichter te worden.

*Eén fan per dag!* is in de eerste plaats een inspiratieboek en geen boek met het zoveelste stappenplan. Het is geschreven voor mensen die het verschil willen maken in het leven van hun klanten en zich afvragen waar en hoe te beginnen. Dit is een boek voor bevlogen managers en medewerkers, die betrokken zijn bij hun werk, er plezier aan beleven om klanten buitengewoon goed te helpen en daar morgen mee aan de slag willen gaan.

*Eén fan per dag!* is een eenvoudig boek. Ik onderschrijf de wijze woorden die Albert Einstein ooit sprak: 'If you can't explain it simply, you don't understand it well enough.' Mocht je dit dus een simpel boek vinden, dan beschouw ik dat als een compliment. Ik heb niet geprobeerd indruk te maken met veel informatie en managementjargon. Volgens mij is het juist de kunst om niet te ingewikkeld te doen over veranderen. Expert in verandermanagement John Kotter vertelde ooit aan gedragsonderzoeker, trainer en publicist Ben Tiggelaar dat hij zich stoort aan mensen die ingewikkeld doen. In een verslag van dat gesprek in een van zijn wekelijkse columns in *NRC* schreef Tiggelaar dat je heel complexe onderwerpen volgens Kotter juist te lijf moet gaan met een eenvoudige, nuchtere aanpak. Dat klinkt mij als

muziek in de oren. *Eén fan per dag!* pretendeert niets meer, maar ook niets minder, te zijn dan een eenvoudige, pragmatische aanpak om fans te maken van je klanten.

Ook de opbouw van dit boek is eenvoudig. Achtereenvolgens komt aan de orde *wat Eén fan per dag!* precies inhoudt, *waarom* je dat zou willen, *hoe* je dat aanpakt, *wanneer*, door *wie* en *waar-mee*. Omdat elke verandering altijd ook op weerstand stuit, wordt in het deel *Waarom niet?* aandacht besteed aan de mogelijke bezwaren en hoe die te weerleggen. Het laatste deel, *Tot slot*, bevat een aanmoediging om vooral door te zetten en voort te gaan op de ingeslagen weg.

Ik hoop dat diegenen die eerdere boeken van mij hebben gelezen, *Eén fan per dag!* een typisch ‘Jos Burgers-boek’ zullen vinden. Er is bewust gekozen voor korte, column-achtige hoofdstukken, die ook los te lezen zijn. Dit boek bevat veel persoonlijke ervaringen, en verhalen, illustraties en voorbeelden die mij door klanten en relaties zijn aangereikt.

Ik realiseer me dat er onevenredig veel voorbeelden langskomen van winkels en supermarkten. Dat is vooral gedaan voor de leesbaarheid en herkenbaarheid. We zijn immers allemaal elke dag ook consument. Dat maakt dit boek naar mijn mening niet minder toepasbaar in andere sectoren. Uiteindelijk draait het ook in bijvoorbeeld business-to-businesssituaties altijd om mensen die zakendoen met mensen. De vertaalslag van de principes uit dit boek naar die sector en naar andere branches is eenvoudig te maken.

Trouwe lezers van mijn boeken zien *Eén fan per dag!* hopelijk ook als een logisch vervolg op andere boeken van mij. Indien er gelijkenis is met ideeën en opvattingen uit eerdere boeken, is dat

vooral te zien als consistentie in mijn denken over klanten en klantgerichtheid.

De hamvraag bij het presenteren van een aanpak om van klanten fans te maken, is natuurlijk of te bewijzen is dat die aanpak ook echt werkt. Het antwoord daarop kan kort en bondig zijn: dat bewijs is er niet en dat zal ook nooit geleverd worden. Elk bedrijf, elke branche, elke situatie is weer anders, zelfs de marktomstandigheden veranderen in de loop der tijd. Om overtuigend bewijs te kunnen leveren dat het maken van fans van je klanten je succesvoller maakt, zou je voor één en dezelfde organisatie twee verschillende situaties moeten kunnen vergelijken: één met en één zonder de aanpak die in dit boek wordt voorgesteld. Zoiets is praktisch gezien onuitvoerbaar. Maar gelukkig zijn steeds meer organisaties overtuigd van het feit dat wel of niet succesvol zijn vooral afhangt van de vraag of je gewoon een klantenkring hebt of een fanclub. Dit boek is dan ook vooral bedoeld om diegenen die geloven in de kracht van fans, te helpen bij het creëren en uitbouwen van hun fanclub.

Oisterwijk, januari 2017

Jos Burgers

## DEEL I



# WAT?

Veel topsporters, sportclubs en artiesten hebben fans. Maar ook als bedrijf of instelling kun je fans hebben. Dan ben je pas écht waardevol. Ook is het dan veel eenvoudiger om nieuwe klanten te vinden en bestaande aan je te binden.

Om van klanten fans te maken, is het nodig om een enkele keer de verwachtingen te overtreffen. Helaas is dat voor de meesten van ons geen dagelijkse gewoonte. Hoe breng je daar verandering in?

We stellen in dit eerste deel vast dat het, in een wereld waarin persoonlijk contact met klanten steeds schaarser wordt, een forse gedragsverandering vraagt om van klanten fans te maken. Het concept *Eén fan per dag!* kan je daarbij helpen.

In dit deel leg ik uit wat het concept *Eén fan per dag!*, als strategie om klantgerichter te worden, precies inhoudt. Waarom is het nuttig om te kiezen voor een aanpak waarbij je kleine stappen zet? Waarom niet kiezen voor één grote, allesomvattende strategie?

Klantgerichter worden vraagt om een verandering van cultuur en gedrag. De meest effectieve manier om die verandering tot stand te brengen, is het zetten van kleine stappen.

Het maken van één fan per dag is zo'n kleine stap.





## ‘Wij doen in polissen, niet in sprookjes’

Je was destijds ofwel voor de Beatles ofwel voor de Stones. Waarom weet ik niet, maar begin jaren zestig was het uitzonderlijk als je ze allebei goed vond. Ik was Beatlesfan. De Rolling Stones vond ik nogal schreeuwerig en hun fans enigszins agressief. Toen Mick Jagger en zijn bandleden in 1964 optraden in het Kurhaus in Scheveningen, braken hun fans de zaal af. Dat was in die tijd bij een concert nog vrij ongebruikelijk.

Een halve eeuw later is de Engelse rockband nog altijd immens populair. Toen de Stones in 2012 Londen aandedden, waren de 30.000 tickets in no-time weg. De website van de kaartverkoper kreeg in één keer zoveel aanvragen te verwerken dat de server plat ging. Die overweldigende belangstelling kwam niet door de populaire toegangsprijzen. De goedkoopste kaartjes kostten 110 euro en voor de beste plaatsen betaalde je 460 euro. Nee, de stormloop was enkel en alleen het gevolg van het feit dat de Rolling Stones na vijftig jaar nog altijd veel fans hebben. En als je trouwe fans hebt, wacht je een mooie toekomst.

Nu hoor ik je denken: ‘Wacht even Jos. Wij zijn geen rock-'n-roll-band, wij zijn een bedrijf. Wij hebben geen fans die uit puur enthousiasme onze showroom, receptie of winkel kort en klein slaan. En maar weinig klanten tatoeëren ons logo op hun lijf.’

Kun je als bedrijf dan geen fans hebben? Natuurlijk wel. Neem nu de Efteling. Dat attractiepark trekt jaarlijks miljoenen

bezoekers, waaronder heel veel regelrechte fans. Dat gaat zelfs zo ver dat velen hun liefde voor de Efteling uitdragen door middel van een tattoo van Roodkapje, Pardoes of de grote boze wolf. Er is zelfs iemand die het hele sprookjesbos plus Droomvlucht en Hollebolle Gijs op haar lichaam heeft laten tatoeëren. Waarom ook niet? Je bent fan of je bent het niet!

« *Maar weinig klanten tatoeëren  
ons logo op hun lijf.* »

‘Allemaal leuk en aardig,’ zul je zeggen, ‘maar wij zijn een *gewoon* bedrijf, een verzekeraar. Het is bij ons allesbehalve een pretpark. Wij doen in polissen, niet in sprookjes, hoewel wij er alles aan doen om te laten zien dat het verschil niet zo groot is. Wij hebben geen klanten die zo enthousiast over onze verzekeringsmaatschappij zijn dat zij ons logo op hun lijf laten tatoeëren. Laat staan de kleine lettertjes.’

Zou je als doorsneebedrijf dan geen fans kunnen hebben? De praktijk laat zien dat dat wel degelijk kan. Een rondje langs reviews van verzekeraars op de website [www.zeker.com](http://www.zeker.com) levert al snel enkele prachtige voorbeelden op.

*Over ENRA:*

‘De fiets was gestolen van mijn moeder. Mocht binnen 2 weken een nieuwe fiets kopen. Alleen haar gezondheid laat het niet meer toe om te fietsen. En toch krijgt zij haar geld terug van ENRA verzekering. Echt super.’

*Over Interpolis:*

'Interpolis Reisverzekering heeft ons geweldig goed geholpen. Toen wij op vakantie in Turkije waren stierf de broer van mijn man. Wij wilden natuurlijk zo spoedig mogelijk naar huis. Interpolis heeft ons zo geweldig goed geholpen! Binnen no time hadden zij voor ons twee tickets geregeld!! Dikke vette pluim!'

*Over FBTO:*

'Dat is nou echt een wereldmaatschappij, die niet alleen oog hebben voor geld, maar er van uitgaan dat er mensen achter zitten. Eén telefoontje en alles wat je wilt wordt geregeld, zonder morren of iets dergelijks. Je wordt heel vriendelijk te woord gestaan en je wordt ook ter plekke geholpen. Niets doorverbinden van de een naar de ander, of beloven teruggebeld te worden wat vervolgens toch niet gebeurt. Ik ben zeer tevreden over de dienstverlening van FBTO.'

Als bedrijf hoef je je weinig zorgen te maken over klanten die in de sociale media zo enthousiast over je zijn. Die stappen niet over naar een ander. Zulke klanten zijn fan geworden, willen dat maar al te graag delen met anderen en creëren op die manier door hun enthousiasme nieuwe fans.

Sommige klanten slaan overigens wel erg door in hun pogingen om de buitenwereld te laten weten dat zij fan zijn van een bepaald bedrijf. Zo heeft een ietwat gezette Amerikaan tattoos van zowel McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut als Taco Bell op zijn lijf laten zetten. Duidelijk een fan van snel eten. Het voordeel daarvan is dan weer dat er steeds meer ruimte ontstaat voor nieuwe tattoos.

Waar te beginnen als je zelf ook wel zo'n fanclub zou willen? In dit boek pleit ik ervoor om per medewerker, dus per man of vrouw in een organisatie, elke dag één fan te maken. Simpelweg door dagelijks iets bijzonders te doen in het leven van één klant, extern of intern. De rest van de dag kun je gewoon doen wat je altijd al deed. Je moet per slot van rekening iets doen overdag. Maar als je een hele dag hebt gewerkt, en die dag heeft niet één fan opgeleverd, hoe zinvol is die werkdag dan eigenlijk geweest?

Schiet dat wel op, één fan per dag per medewerker? Dat lijkt misschien niet zo, maar stel dat je negen collega's hebt en je houdt dat voornemen met z'n tienden tweehonderd dagen vol. Dan levert dat na één jaar een fanclub van tweeduizend enthousiaste klanten op. Kun je nagaan wat er gebeurt als je met honderd collega's bent, of met vijfhonderd!

Iemand vroeg me ooit: 'Maar wat nu als je zzp'er bent? Je zou dan na een jaar "slechts" tweehonderd fans hebben.' Ik heb hem toen uitgelegd dat deze aanpak wel enig geduld vraagt. Maar hou je die vijf jaar vol, dan heb je in je eentje wel een fanclub van duizend mensen. Lijkt me niet verkeerd voor een zzp'er. De Rolling Stones waren ook niet van de ene op de andere dag succesvol. In 1964 waren ze blij om voor een gage van 1300 gulden in Scheveningen te mogen optreden. Een halve eeuw later kocht je op de zwarte markt voor dat bedrag één kaartje.



## Fan van een tandarts die gaatjes maakt

**I**k vond het destijds een openbaring dat zo'n kleine verandering zo'n groot effect op de tevredenheid van klanten kon hebben. Wat was het geval? Als hogeschooldocent was ik coördinator van een korte post-hbo-cursus business-to-business-marketing. In totaal ging het om zes lesavonden, verzorgd door zes docenten, ieder met hun eigen expertise. Na afloop van de cursus werd de deelnemers gevraagd in hoeverre zij tevreden waren over het gebodene. Echte fans had die cursus niet opgeleverd, want het gemiddelde rapportcijfer voor de cursus als geheel kwam uit op een dikke 7.

In het daaropvolgende jaar besloot ik een kleine verandering door te voeren. Op basis van de individuele beoordeling van de docenten veranderde ik de volgorde van de zes avonden: de laagst gewaardeerde docent bij de start tot en met de hoogst gewaardeerde aan het einde van de cursus.

Het resultaat was ongelofelijk. De cursisten gaven na afloop het cijfer 8,5 voor de cursus als geheel, terwijl de inhoud exact gelijk was aan die van het jaar daarvoor. Afgezien van de nieuwe deelnemers was het enige verschil de gewijzigde volgorde van de zes lesavonden. Hierdoor werden de verwachtingen van de deelnemers elke week opnieuw een heel klein beetje overtroffen. Elke volgende cursusavond was immers beter dan de avond daarvoor.

Ik had een belangrijke les geleerd. Het enthousiasme van klanten hangt niet zozeer af van je prestaties, maar van de verwachtingen die zij hebben. Die verwachtingen kunnen ook gebaseerd zijn op ervaringen elders, dus ook op die van buiten je branche. Als patiënt van een polikliniek in een ziekenhuis heb je een verwachting van wat een redelijke wachttijd is. Die verwachting is bijvoorbeeld mede gebaseerd op de wachttijd van je afspraak bij de afdeling Burgerzaken in je gemeente of bij een hypotheekadviseur. Die wordt dus niet zozeer bepaald door de wachttijd in andere poliklinieken.

Als je doet wat klanten van je verwachten, levert dat hoogstens tevreden klanten op. Er is echter meer voor nodig om van klanten fans te maken. Fans maken lukt alleen als je erin slaagt de verwachtingen van klanten te overtreffen door hun een indrukwekkende ervaring te geven. Zulke klanten hebben een verhaal dat ze onthouden en graag doorvertellen.

Nu heeft wetenschapper en Nobelprijswinnaar David Kahneman ontdekt dat mensen nooit terugdenken aan het totaal aan ervaringen. In zijn boek *Ons feilbare denken* toont hij aan dat er sprake is van de *peak-end rule*. Dat wil zeggen dat klanten zich uitsluitend de uitschieters (*peaks*) herinneren – oftewel de hoogte- en dieptepunten – plus de allerlaatste ervaring (*end*). Ervaringen die continu redelijk tot goed zijn, zijn nauwelijks memorabel of onderscheidend.

Denk als voorbeeld eens aan jouw tandarts. Grote kans dat je je uitsluitend het laatste contact herinnert, plus datgene wat in het verleden diepe indruk op je maakte – positief dan wel negatief. Je belde bijvoorbeeld over een vulling die los was geraakt, terwijl je later die dag een sollicitatiegesprek had. De tandarts besloot

daarop een gaatje te maken in zijn agenda (gaatjes maken doen tandartsen slechts bij hoge uitzondering), waardoor je een uur later al terechtkon.

Zulke positieve piekervaringen bepalen in hoge mate of klanten fan van je worden of niet. Zijn die er niet, dan rest alleen de allerlaatste ervaring. Ikea sluit de winkelervaring van haar klanten niet voor niets af met een spotgoedkoop ijsje.

Meer doen dan een klant verwacht is best een hele uitdaging. De eenvoudigste manier om de verwachtingen van klanten te overtreffen is dan ook niet te veel beloven. Dat lijkt simpel, maar dat is het allesbehalve. Via alle marketingcommunicatie-uitingen die klanten op zich afgevuurd krijgen, worden de verwachtingen immers behoorlijk opgevoerd.

« *Ikea sluit de winkelervaring van haar klanten niet voor niets af met een spotgoedkoop ijsje.* »

Zo kent iedereen kent wel de belofte van Jumbo Supermarkten, een van hun 7 Zekerheden, dat je als vierde in de rij voor de kassa je boodschappen gratis meekrijgt. Bewonderenswaardig dat Jumbo op deze wijze haar nek durft uit te steken. Helaas leidt deze belofte in de praktijk ook tot teleurgestelde klanten. Er schijnen supermarktmanagers te zijn die er samen met hun caissières alles aan doen om onder die belofte uit te komen. Zo meldde een klant van een Jumbo in Delft op de Facebookpagina van die supermarkt dat caissières regelmatig een bordje 'defect' op de kassaband plaatsten, zodra het druk werd. Terwijl daar volgens hem overduidelijk geen sprake van was. Als bewijs sloot

hij een foto bij. De klacht is op internet duizenden keren geliket, gedeeld en riep veel soortgelijke reacties op. Wat zou het effect zijn geweest indien Jumbo deze belofte nooit had gedaan, en zo nu en dan een vierde klant in een rij had verrast met pakweg een gratis doosje bonbons? Voor een fractie van de kosten van een gratis kar met boodschappen zouden de klanten positief verrast zijn geweest.

Niet te veel beloven kan een bewust gekozen strategie zijn, die uiterst effectief kan zijn. Een schitterend praktijkvoorbeeld kregen wij aangereikt tijdens een vakantie in Alaska. Mijn vrouw Julia en ik hadden geboekt voor een bootexcursie, met als hoogtepunt walvissen spotten in hun natuurlijke habitat. Na een uur varen arriveerden we op een plek waar nauwelijks wat te zien was, maar alleen al het spotten van een enkele reusachtige vin ver weg op de oceaan zorgde voor veel enthousiasme en opwinding bij het reisgezelschap.

De reisleidster stelde de kapitein daarop voor nog een half-uurtje door te varen om de kans op een nog veel mooiere ervaring te vergroten. Je raadt het waarschijnlijk al: op die nieuwe plek buitelden de walvissen over elkaar heen, waardoor onze eerder bijgestelde verwachtingen ruimschoots overtroffen werden. Later realiseerde ik me dat het bezoek aan de eerste, nauwelijks interessante, spotplek slechts als doel had gehad de verwachtingen te temperen. De reisleidster bevestigde mij in die conclusie door een speciaal verzoek aan ons reisgezelschap tijdens de terugreis. Zij verzocht ons met klem om bij aankomst in de haven de daar op de kade wachtende groep toeristen niet te vertellen dat wij zoveel walvissen hadden gezien. Zogenaamd om hun een onnodige teleurstelling te besparen. Wij wisten wel beter.





## De overeenkomst tussen een inbraak en een gouden bruiloft

Ik ontdekte jaren geleden dat Nederland niet zo onveilig is als veel mensen denken. Tenminste, als we ons even beperken tot de categorie woninginbraken. Ik was bezig met het voorbereiden van een presentatie voor een studiedag van politiechefs. Op internet las ik dat, afhankelijk van de regio waar je woont, jaarlijks in zo'n 2,5% van de woningen wordt ingebroken.

Anders gezegd, in de gemiddelde woning vindt eenmaal in de veertig jaar een inbraak plaats. Een heel uitzonderlijke gebeurtenis voor de bewoners dus, te vergelijken met iets eenmaligs als een zilveren of gouden bruiloft.

De studiedag ging over het verbeteren van de kwaliteit en kwantiteit van de contacten tussen politie en burgers. De aanwezige politiechefs waren van mening dat zij al veel contact hadden met burgers, hun klanten zogezegd. Na een inbraakgolf legden zij namelijk weleens vier of vijf huisbezoeken op een dag af.

Ik hield de zaal daarop voor dat er, gezien vanuit het perspectief van die burgers, nauwelijks contact met de politie was. In het geval van een woninginbraak gemiddeld slechts eens in de veertig jaar. Maar dat zag ik toch echt verkeerd. Een bijdehante politieman merkte op dat er ook woningen zijn waar veel vaker dan eens in de veertig jaar wordt ingebroken. Waarop ik natuurlijk reageerde met te stellen dat het dan helemaal geweldig is als je in een ander huis woonde. Dan zou het namelijk tachtig of

honderdttwintig jaar duren voordat het inbrekersgilde je wist te vinden.

Het aantal contacten is dus vaak al erg beperkt, bezien vanuit het oogpunt van de klant, ook de kwaliteit van die contacten is niet altijd om over naar huis te schrijven. Zo'n onderzoek naar een woninginbraak wordt in veel gevallen namelijk ook nog eens afgedaan als een routineklus, omdat er die dag meerdere inbraken zijn geweest. Zo blijft sporenonderzoek vaak achterwege, 'omdat er meestal toch geen dader wordt gevonden'. Het zeldzame contactmoment wordt dan niet benut om de band tussen politie en burger eens stevig aan te halen.

« *In de gemiddelde woning vindt eenmaal  
in de veertig jaar een inbraak plaats.* »

Bedrijven en instellingen denken vaak dat er best veel contactmomenten zijn met klanten. Bekeken vanuit het eigen gezichtspunt van die organisatie is dat ook zo. Maar het wordt anders als je het bekijkt door de ogen van de klant. Een mooie illustratie van de juistheid van die stelling kreeg ik bij een vakbond, die ik ooit mocht adviseren bij het vinden en binden van leden. Trots werd mij verteld dat er jaarlijks maar liefst zo'n 13.000 contacten waren met leden: telefonisch, per mail of face to face. Ik rekende hun voor dat er dan, uitgaande van een kleine 80.000 leden, eens in de zes jaar contact is met een gemiddeld lid. Terwijl datzelfde lid in diezelfde periode 72 maal de maandelijkse contributie afgeschreven zag worden. Er zijn dus inderdaad veel contactmomenten, maar niet het soort contacten waar leden van een vakbond erg blij van worden.

Door de opkomst van nieuwe technologieën en voortschrijdende digitalisering in veel branches neemt dat aantal contactmomenten ook nog eens sterk af. In de toekomst zal die trend zich naar alle waarschijnlijkheid voortzetten. Zo zijn we inmiddels gewend geraakt aan internetbankieren, met als mogelijk gevolg dat de menselijke maat in de dienstverlening aan bankklanten dreigt te verdwijnen.

Albert Heijn heeft inmiddels honderden filialen waar klanten zelf hun boodschappen kunnen scannen en afrekenen, zonder tussenkomst van een caissière, en andere supermarkten experimenteren ermee. Ook meubelgigant Ikea heeft inmiddels zelfscankassa's. Met het verdwijnen van de caissière neemt ook het aantal contactmomenten sterk af.

Dat is ook het geval bij onlineshoppen, beleggen, vergunningen aanvragen, aangifte doen bij de politie, verzekeringen aanpassen, verhuizingen doorgeven, enzovoort. Uiteraard is er niets mis met het automatiseren van dergelijke klantprocessen. Daardoor is het steeds eenvoudiger om aan de verwachtingen van klanten te voldoen. Maar daarmee verdwijnt tegelijkertijd de mogelijkheid om een enkele keer de verwachting van een klant te overtreffen.

Het aantal contacten met klanten is dus vaak minder dan we zelf veronderstellen, en dat aantal zal eerder af- dan toenemen. Wat zijn daarvan de gevolgen?

Allereerst is er het risico van het zogeheten *deskilling effect*. De Amerikaanse auteur Nicholas Carr beschrijft in zijn boek *De glazen kooi* wat het effect van digitalisering is op onszelf. Als je je eigen talenten en vaardigheden niet meer in praktijk hoeft te brengen, zullen die zwakker worden: *use it or loose it*. Het risico is volgens Carr dat wij de unieke kwaliteiten kwijtraken die com-

puters niet bezitten en die ons juist menselijk maken: je kunnen inleven in klanten, een breed perspectief innemen en dat wat om je heen gebeurt goed kunnen interpreteren. We moeten er dus voor waken dat we die kwaliteiten verliezen. Een ander gevolg van steeds minder contactmomenten met klanten is dat het aantal kansen om van klanten fans te maken steeds kleiner wordt. We zullen daarom vaker de weinige kansen die er zijn moeten benutten, dan wel zelf kansen zien te creëren.

De grote vraag is wat we in de toekomst doen met de vrijgekomen tijd als gevolg van meer efficiënte klant- en bedrijfsprocessen. In dit boek pleit ik ervoor om die bespaarde tijd deels te herinvesteren in tijd die gebruikt mag worden om klanten een onvergetelijke ervaring te bezorgen. Door jezelf een scherp en helder doel op te leggen, zoals het maken van één fan per dag, dwing je jezelf om de spaarzame momenten van de waarheid optimaal te benutten.

Organisaties die erin slagen de *human touch* toe te voegen aan de gedigitaliseerde klantrelatie zijn de winnaars van de toekomst.

Met gedigitaliseerde relaties is op zich uiteraard niks mis. Maar om van relaties fans te maken is meer nodig. Zo stuur ik mijn vrouw Julia ook regelmatig mailtjes – buitengewoon handig en efficiënt als je even iets te melden of te vragen hebt. Ik vermoed alleen niet dat onze warme relatie het gevolg is van al die mailtjes.