

# De relatie met de klant

## OPNIEUW OPBOUWEN

De klant heeft altijd gelijk, zo wordt ons tot in den treure verteld. Maar wat betekent dit in de praktijk? We zien hier hoe twee toonaangevende experts naar klanten luisteren en van ze leren.

- **Begrijpen waarom er een nieuwe mentaliteit nodig is als u klanten voorop wilt stellen in het bedrijf**
- **Voorbeelden die tonen hoe zelfs negatieve feedback van klanten de ontwikkeling van uw bedrijf kan helpen**
- **Inzien waarom het luisteren naar klanten de beste manier is om het bedrijf als geheel te begrijpen.**

De relatie en samenwerking met klanten is nog nooit zo belangrijk geweest, niet in de laatste plaats omdat de klant van vandaag meer macht heeft dan ooit tevoren. Bijna zonder enige uitzondering opereren organisaties in een omgeving die veel meer concurrentie bevat dan ooit eerder vertoond. Belangrijker nog, de klant van vandaag de dag is veel beter geïnformeerd dan hun voorgangers, geholpen door de opkomst van door de gebruiker gegenereerde inhoud en sociale netwerken.

Het idee dat de klant altijd gelijk heeft werd voor het eerst verwoord aan het begin van de 20e eeuw en is dus nauwelijks een openbaring. Er kan echter geen twijfel over bestaan dat de relatie tussen leverancier en consument in de laatste jaren een metamorfose heeft ondergaan. Organisaties proberen in toenemende mate meer te leren over hun klanten om zo het product of de dienst die ze leveren, te verbeteren. In sommige gevallen betekent dit dat een paar harde waarheden onder ogen moeten worden gezien en men potentieel bijtende kritiek moet ondergaan.

### Belangrijke lessen

"Een groot aantal jaren geleden openden we een discussieforum op onze officiële website," zegt Tormod Askildsen, hoofd Community Development bij de LEGO-groep.

"We werden blootgesteld aan een behoorlijk aantal kritische geluiden en er vond een discussie plaats of dit forum echt wel een goed ding was voor het merk.

"Uiteindelijk besloten we ermee door te gaan en zagen we een balans ontwikkelen, waarbij sommige klanten kritiek posten en anderen hun goedkeuring lieten blijken. Dit dynamische debat over LEGO werd zeer waardevol. We leerden belangrijke lessen over ons eigen merk en - nog belangrijker - over de mensen die onze producten kopen." Bill Gates observeerde ooit dan ontevreden klanten de beste manier kunnen zijn om dingen te leren. Dit is een hypothese die wordt ondersteund door Ken Keir, de Managing Director van Honda (Verenigd Koninkrijk), onder wiens beheer het bedrijf een volledige herziening heeft ondergaan van hun benadering van klantenrelaties.

"Het vooropstellen van de klant betekent erkennen dat klanten betrokken willen worden, dat ze willen dat naar hun wordt geluisterd, dat ze serieus willen worden genomen, willen worden beantwoord en dat ze willen dat op elk contactniveau enige vorm van actie wordt ondernomen. Vooral het vermogen naar de klant te luisteren lijkt van groot belang te zijn. "Bij Honda vertrouwen we op mechanismes als onze klantenvolgingsdienst, gedetailleerde enquêtes en klantcursussen, die het ons mogelijk maken meer te leren over wat onze klanten over ons denken. Maar het gaat niet alleen over het invoeren van nieuwe initiatieven. Er is een nieuwe mentaliteit nodig om klanten voorop te stellen in het bedrijf.

"Ik kijk bijvoorbeeld een of twee keer per maand de database door die de klanten bevat die met de klantenservice hebben gecommuniceerd. Ik kies een paar willekeurige namen en bel de desbetreffende personen. Mijn enige vraag is: "Is uw probleem opgelost?" Ik doe dit om ervoor te zorgen dat we echt een actieve interesse tonen in de klanten die contact met ons opnemen en dit heeft de ethos van het bedrijf fundamenteel veranderd."

De kerngedachte lijkt te zijn dat klanten net zoveel - als al niet meer - weten over de organisaties waarmee ze te maken hebben als de organisaties zelf. Het is buitengewoon dom als men geen gebruik maakt van deze kennis door de luisteren en te leren.

### Meer dan alleen consumenten

LEGO realiseerde zich hoe uiterst waardevol deze kennis kan zijn in 1998, onder zeer ongebruikelijke omstandigheden. Twee weken na de introductie van LEGO Mindstorms, een robotica-instructiepakket, werd het product gehacked door een paar professoren aan Stanford University. De advocaten raadden LEGO onmiddellijk aan een rechtszaak te starten, maar Askildsen en zijn collega's namen de dappere stap niets te ondernemen en te zien wat er gebeurde. "We konden vrij snel zien dat mensen interessante dingen begonnen te doen met het product. Binnen er paar jaar waren er meer dan 40 boeken geschreven over LEGO Mindstorms en wat je ermee kon doen en hoe je een en ander opnieuw kon configureren.

"Dit leidde ons tot de gedachte dat klanten niet noodzakelijkerwijs consumenten zijn in de zin dat het bedrijf ze een product stuurt en dat zij het consumeren en ons er geld voor sturen. Consumenten kunnen ook waarde toevoegen, of dit nu is door ervoor te zorgen dat meer mensen over ons merk praten of doordat ze ervoor zorgen dat wij er ons meer van bewust worden hoe wij worden gezien en hoe innovatief we kunnen zijn. LEGO lijkt dit principe beter te begrijpen dan de meesten en blijft een voorloper in de manier waarop ze met klanten omgaan.

Het bedrijf heeft nu bijvoorbeeld zo'n 28 LEGO-ambassadeurs, die als de 'ogen en oren' van het bedrijf fungeren in de LEGO-gemeenschap en die verzoeken of klachten doorgeven. LEGO ondersteunt daarnaast een aantal personen die hun passie voor de iconische bouwstenen tot een beroep hebben verheven, zij het als artiest, onderwijzer of schrijver.

"De LEGO-gemeenschap is in de laatste jaren opgebloeid en dat is voor een groot deel aan het internet te danken," observeert Askildsen. "Er zijn al tientallen jaren LEGO-liefhebbers, maar de groei van het internet heeft hen ertoe in staat gesteld gemeenschappen te vormen en dit enthousiasme te delen."

### Tweerichtingsverkeer

Net als LEGO heeft Honda in de afgelopen jaren de opkomst van gepassioneerde gemeenschappen zien plaatsvinden. Het is significant dat beide bedrijven deze onofficiële groepen blijvend en in aanzienlijke mate ondersteunen. Beide hebben ook de manier weten te beïnvloeden waarop klanten over ze denken. Zoals Keir van Honda zegt, dit is niet bepaald een geringe prestatie voor bestaande merken met een tradities op gebied van de manier waarop ze werken.

"Toen we eind jaren 90 naar ons merk keken, werd het duidelijk dat klanten niet emotioneel bij ons betrokken waren. Het was zelfs zo dat de enige waarneembare emotie voor veel klanten angst was, in dat ze voelden dat ze vrienden moesten bewijzen dat ze wel degelijk een goede deal hadden gekregen. We moesten contact opzoeken met onze klanten en ze begrijpen, maar ook, en belangrijker nog, we moesten ervoor zorgen dat onze klanten ONS begrepen," zegt hij. En hoe werd dit bereikt? Keir geeft toe dat er diverse gebieden waren die aandacht nodig hadden, inclusief de structuur van de klantenservice bij Honda (Verenigd Koninkrijk). In het verleden was de benadering van het bedrijf zeer gefragmenteerd, waarbij personeel onafhankelijk werkten op sommige gebieden, waaronder ook klanten- en productonderzoek.

Keir pakte dit aan door een enkele en samenhangende klantenafdeling te maken, waarin alle relevante personeel werd opgenomen.

De waarde van deze levendige afdeling wordt weerspiegeld in de open plan layout van het kantoor.

"De eerste mensen die u ziet wanneer u het gebouw binnenloopt, zijn de medewerkers van de klantenafdeling. Zij zijn letterlijk het belangrijkste deel van het bedrijf, gevolgd bij marketing op de tweede plaats en dan verkoop. Het heeft ons tien jaar gekost om dit punt te bereiken, en geloof me, het was traumatisch. Maar ik denk dat we er komen," voegt Keir toe. "Ik denk niet dat het toeval is, bijvoorbeeld, dat onze meest succesvolle doorstromers over de laatste tien jaar diegenen waren die bij klantenrelaties zijn begonnen. Het is heel simpel, luisteren naar klanten is de beste manier is om het bedrijf als geheel te begrijpen.

### De klant heeft altijd gelijk?

Maar hoe gaat dit nieuwe soort relatie met de klant nu in zijn werk? Maakt de klant nu beslissingen namens het bedrijf?

Niet volgens Askildsen, die er graag op wijst dat de balans der krachten niet volledig naar de klant is doorgeslagen. "Het is echt niet zo dat we precies doen wat de klant ons vertelt te doen. Het is ons beroep, als zakenmensen, om uit te zoeken hoe we aan hun behoeften en voorkeuren tegemoet kunnen komen op een manier die ook het bedrijf ten goede komt. Maar luisteren is zonder enige twijfel de sleutel tot het geheel."

Keir is het ermee eens dat ontvankelijker zijn voor de feedback van klanten - en ervoor zorgen dat de klant zich gewaardeerd voelt - nu belangrijker is dan ooit. Hij heeft ook de cijfers om dit te kunnen bewijzen. In 2002 stond Honda op nummer 12 in de klanttevredenheidslijsten van JD Power. Na invoering van de nieuwe klantgerichte benadering in 2002/2003 is Honda naar de tweede positie opgeklommen, en hoeft het alleen Lexus voor te laten gaan.

"Ik denk dat het op veel manieren niet echt belangrijk is of de klant gelijk heeft of niet," merkt hij op. "Wat echt belangrijk is, is dat klanten het gevoel hebben dat naar hen wordt geluisterd, dat wat ze zeggen wordt overwogen, begrepen, gewaardeerd en gerespecteerd, en dat er tijdig op wordt gereageerd."

Het lijkt duidelijk dat of de klant nu een autokoper of een LEGO-enthousiast is, de oude regels voor klantbenadering niet meer relevant zijn. Klanten verwachten meer en de leveranciers hebben de taak te begrijpen wat zij kunnen doen om dit ook te leveren.

### VRAAG HET FUJITSU

Neem contact met ons op  
via +31 (0) 346 598 510 of  
[askfujitsu@nl.fujitsu.com](mailto:askfujitsu@nl.fujitsu.com)