

# Loyaliteit van de klant begint bij jezelf

*Aandacht en een beetje liefde geven in relatie met de klant de doorslag*

Door Erik Bekkering

Loyaliteit is een begrip dat volop in de belangstelling staat. Er wordt veel over geschreven, maar wie goed leest, kan alleen maar vaststellen dat er weinig oprechte aandacht voor de klant in doorklinkt. Wie neemt de moeite zich werkelijk in de klant te verdiepen? Wie dringt er werkelijk tot hem door? Hoe kunnen marketeers zelf iets doen om dat manco goed te maken? Op die vragen wil ik hier een antwoord geven. Niet uit boosheid of ontevredenheid, maar omdat wij er als marketeers alleen maar baat bij kunnen hebben, wanneer we in staat zijn de klant beter te begrijpen. Omdat we zelf ook allemaal klanten zijn, loont het de moeite ons allereerst in onszelf te verdiepen. Ik bedoel: we moeten oprechte geïnteresseerdheid aan de dag leggen. In het dagelijks leven houden we klanten soms voor de gek en verbazen ons er vervolgens over dat ze niet loyaal zijn. Dat is weinig consistent.

Waar het bij de benadering van de klant om gaat is in essentie aandacht en een beetje liefde. Precies zoals iedereen in zijn dagelijks leven met anderen omgaat en wil dat er met hem of haar wordt omgegaan. In de praktijk van alledag worden we overspoeld door een stortvloed aan informatie. Het is moeilijk daarin onze weg te vinden. Maar het gaat al iets gemakkelijker wanneer we ervaren dat er oprechte aandacht aan ons wordt geschonken, dat we worden verrast door het aangenaam onverwachte.

Een relatie is belangrijk. In het persoonlijke leven, maar ook tussen bedrijf en klant. Bij elke relatie geldt dat hoe beter beide partijen elkaar kennen, des te groter de bereidheid wordt om met elkaar die relatie verder te verdiepen. Het is daarom van het grootste belang eerst te begrijpen welke klanten hoe dan ook prijs stellen op een hechte relatie. Want wanneer je als bedrijf klanten hebt, maar ze stellen geen prijs op een hechte relatie, dan heeft het geen enkele zin van hen enige loyaliteit te verwachten. Wie loyaliteitsacties begint, moet daarom de vraag voor wie hij dat doet van tevoren goed beantwoorden.

## **Succes**

De huidige tendens is dat mensen steeds minder loyaal worden. Dat geldt niet alleen in hun verhouding tot bedrijven in het dagelijks leven en in de werksfeer, maar ook in de verhoudingen tot elkaar. Mensen worden bij het aangaan van relaties steeds kritischer en calculerender. Er zijn duidelijke verbanden waarneembaar tussen de relaties die mensen onderhouden met instellingen en bedrijven en relaties in de persoonlijke sfeer. Wie als marketeer enig succes wil hebben, doet er goed aan zich in de kern van een relatie te verdiepen en te begrijpen hoe relaties tussen mensen werken.

Bij de beantwoording van de bovengenoemde vragen heb ik me laten inspireren door Stephen Covey, die in 1990 zijn 'Seven Habits of Highly Effective People' publiceerde, een van de meest succesvolle managementboeken van de afgelopen jaren en een inspiratiebron voor velen. Goed beschouwd zijn de punten die Covey aanstipt eenvoudige en voor de hand liggende wezenskenmerken. Het zijn bijna tegeltjeswijsheden, maar met een niet te miskennen kern van waarheid. Deze ogenschijnlijke tegeltjeswijsheden blijken wonderwel toe te passen in de wereld van de marketing en in de benadering van de klant.

Ga om te beginnen na wat je eigen ideale programma is. Denk vooruit. Durf te dromen over een ideaal! Het kan zo eenvoudig zijn: wie verwacht dat hij op zijn verjaardag van zijn eigen

bedrijf een vriendelijk kaartje met gelukwensen krijgt, kan dat in zijn bedrijf introduceren en het verder uitbouwen naar de klanten. Een kleine attentie, een blijk van aandacht geeft een goed gevoel.

Maar aan de andere kant: het loopt altijd anders dan verwacht. Laat je daardoor niet verrassen. Wees daarover niet verbaasd of boos, maar wees er op voorbereid. Zorg ervoor altijd een scenario voor zo'n onverwachte situatie achter de hand te hebben. Dat lijkt moeilijk, maar is het niet: denk na wat je zelf als klant zou doen en maak op grond daarvan een draaiboek. Loyaliteit is niet iets om er zomaar even bij te doen. Wie een relatie wil onderhouden steekt daar tijd en inspanning in. Dat gebeurt ook in iemands privé-leven. Een relatie zonder aandacht voor elkaar, zonder attenties en wil om voor elkaar tijd uit te trekken, is gedoemd te mislukken. Wanneer het tot stand brengen van loyaliteit bij een klant sluitpost is op de begroting, dan hoeft niemand vreemd op te kijken wanneer het effect slechts heel beperkt is, zo het er al is.

'Bezint eer gij begint' luidt hier het motto: een klant is maar één keer voor de gek te houden. Zoals Bram Ladage, eigenaar van een aantal broodjes- en patatzaken in Rotterdam, ooit zei: 'Elke zak moet een topzak zijn. Als je een klant één keer slappe friet hebt verkocht, komt hij niet meer terug.' Of zoals de Engelsen treffend zeggen: 'You never get a second chance to make a first impression'. En zo is het maar net. Het gaat erom dicht bij je klanten te zitten. De groenteman kende vroeger zijn vaste klanten. Hij was in staat het menu van de mensen die bij hem inkopen kwamen doen goed in te schatten en probeerde daarop in te spelen. De tijden zijn veranderd: de persoonlijke benadering is vervangen door een klantenkaart, de naam heeft plaatsgemaakt voor een nummer. Misschien hebben we het tegenwoordig wel iets te ingewikkeld gemaakt en heeft het persoonlijke contact te zeer plaats gemaakt voor een killere benadering. Hoe het ook zij: wie aan loyaliteit wil doen, moet het goed doen.

Het is ook goed te beseffen dat loyaliteit iets anders is dan klanttevredenheid. De laatste term is een houding van de klant en zegt niets over zijn bereidheid klant te blijven. Klanttevredenheidsonderzoeken zeggen daarom erg weinig. Veel tevreden klanten blijken uiteindelijk allerm minst loyaal. De praktijk leert dat 10 tot 15 procent van de tevreden klanten niet trouw is. Loyaliteit gaat verder: het is gedrag, het is doen. Loyaliteit is te toetsen.

### **Scheef**

'It takes two to tango' luidt een bekend Engels en Amerikaans spreekwoord. Dit gaat zeker op in de relatie tussen klant en bedrijf. Het gaat hier niet om onderhandelen, maar om geven en nemen. Het bedrijf geeft de klant iets, en die veronderstelt daar ook iets voor terug te krijgen. In de praktijk blijkt vaak dat zulke verhoudingen nogal scheef uitpakken. Een supermarkt introduceerde deze zomer een actie voor de klanten: bij besteding van een bedrag van 25 euro kregen zij één zegeltje, dat ze op een kaart konden plakken. Wanneer de kaart vol was, kregen ze 5 euro. Toch kan het resultaat van de zomeractie voor de klanten niet anders dan teleurstellend zijn geweest. De kerngroep van deze supermarkt bestaat uit een- en tweepersoonshuishoudens: zij moesten karrenvrachten boodschappen in huis halen om genoeg zegeltjes te plakken. Wie zou de kaart helemaal vol hebben gekregen? De moeite die de klant tijdens deze zomeractie moest doen, stond in geen verhouding tot de 'beloning', met als gevolg dat de kerngroep van de supermarkt vervreemd raakt.

Het is altijd goed om vanuit de klant te denken. Door de klant zelf als uitgangspunt te nemen, kan een verfrissende omdraaiing van standpunten ontstaan. Wat heeft de klant zelf eigenlijk voor redenen om aan een supermarkt, een benzinepomp of een bank trouw te blijven? Vaak is

het aantal klachten maatgevend voor het besef hoe 'goed' men het bij de klanten doet. Veel bedrijven en instellingen zijn voortdurend bezig met klanttevredenheidsonderzoeken. Maar klachten zelf zijn geen graadmeter voor een relatie. Afgaan op klachten blijft te dicht aan de oppervlakte en benadert nauwelijks de kern van de zaak.

Een bijkomend probleem is dat de klant voor veel bedrijven altijd een onzichtbare, vormeloze schaduwfiguur blijft. Contact met de klant is er vrijwel niet. Het topmanagement van een bedrijf is volop bezig met het imago, zit voortdurend in vergadering en heeft het veel te druk met andere dingen, waardoor de merkwaardige werkelijkheid ontstaat dat het contact met de klant vrijwel altijd door de onderste lagen van de organisatie wordt onderhouden of, erger nog, is uitbested. Het contact met de klant mag dan vervolgens maar een paar minuten duren, terwijl het niet eens de eigen werknemers zijn die de klachten te horen krijgen. Hoe serieus voelt een klant zich dan nog genomen, wanneer hij dat eenmaal in de gaten heeft?

### **Klantencontactcentrum**

De klant wil gehoord worden, hij wil zijn verhaal kwijt en dat moet hem mogelijk worden gemaakt. Het gaat dan ook niet om het aantal klachten dat een bedrijf te verwerken krijgt, maar om de inhoud van de klachten. Het woord klacht heeft op zich al een negatieve connotatie. Veel beter zou zijn te spreken van 'klantenreactie'. Wie vervolgens die inhoud van zo'n reactie weet te doorgronden, kan veel beter de vinger leggen op het probleem dat in de relatie tussen klant en bedrijf bestaat. Binnen het bedrijf kan een eigen cultuur worden opgebouwd hoe men de klant te woord staat en hoe men hem benadert. Een 'klantencontactcentrum' hoeft zo geen klachtenfabriek te zijn, maar is het primaire centrum voor marktonderzoek van het bedrijf.

Het is daarom goed de klanten vanuit de eigen organisatie te benaderen. Stel bovendien altijd de vraag: wanneer heb ik voor het laatst met de klant gesproken? Wanneer heb ik voor het laatst een klant gezien? Introductie van de klant in de directiekamer zou geen overbodige luxe zijn. Niet voor niets staat bij het hoofdkantoor van Albert Heijn in Zaanstad een standbeeld van een consument met twee boodschappentassen die de werknemers er dagelijks aan herinnert voor wie zij werken. Of kijk naar de directie van de Hema, die een keer per week het land in trekt om winkels te bezoeken. Zo'n houding maakt duidelijk waarom de Hema een succesvolle winkelketen is en de Retailjaarprijs 2005 in de wacht sleepte. En zo zijn er gelukkig nog meer voorbeelden te noemen. Voor alles is het zaak een balans te vinden tussen successen op de korte termijn, de kosten en de relatie op de langere termijn.

### **Gelijk**

De klant heeft vaak het gelijk aan zijn zijde. Er is een groot verschil tussen een klantvriendelijke en een klantgerichte benadering. Het gaat om de basishouding. Wie een bedrijf belt met een klacht krijgt vaak als antwoord de spelregels uitgelegd. Dat kan best op een vriendelijke toon gebeuren, maar vergeten wordt in de huid van de klant te kruipen en te begrijpen waarom hij belt. Een voorbeeld: een groot warenhuis nodigt de bekende Engelse kok Jamie Oliver uit om van 16.30 tot 17.30 in de vestiging in Amsterdam boeken te signeren. Vaste klanten krijgen daarover pas de dag zelf een e-mail toegestuurd. Maar wie zich slechts twintig minuten na het begin van de sessie meldt om een boek te laten signeren, vindt een strenge bewakingsbeambte op zijn weg, die zegt: 'Sorry, het is eerder begonnen, we zijn al gesloten.'

Hier worden spelregels uitgelegd, en is begrip voor de klant ver te zoeken. Gelukkig ziet een medewerkster van het winkelbedrijf wat er gebeurt en weet de teleurgestelde klanten naar

binnen te loodsen. Ze verplaatst zich in de klant, tracht te begrijpen wat er gebeurt en doet daar wat mee. Nee verkopen en nee zeggen is zo gemakkelijk. Een alternatief bieden is moeilijker, maar is voor beide partijen veel bevredigender.

Synergie binnen de organisatie is van groot belang. Het gaat om een samenspel van veel verschillende facetten: tussen management en medewerkers, tussen de verschillende afdelingen. De sterkte van de keten binnen het bedrijf geeft de doorslag en zoals iedereen weet: de keten is zo sterk als de zwakste schakel. Daarom moet binnen het bedrijf alles op orde zijn, moet de strategie duidelijk zijn en doelstelling de klant aan zich te binden voor iedereen helder. Wat steeds belangrijker wordt is de zogeheten 'interne marketing', waarbij de marketing binnen het bedrijf op de barricades gaat om uitleg te geven over de voorgenomen activiteiten en ook zorgt voor interne afstemming tussen alle betrokken medewerkers. De NS gaf hiervan deze zomer een voorbeeld. In het treinverkeer rond Amsterdam deden zich in het begin van de zomer grote problemen voor met ontsporingen en vertragingen. Toen alles op de rails weer op orde was, werd in de treinen omgeroepen dat het bedrijf zijn excuses aanbod voor de overlast en dat bij de kiosken op de perrons op kosten van de NS een consumptie kon worden gehaald. Dat duidt op een goed werkend intern proces.

Als laatste tegeltjeswijsheid geldt: kijk verder dan je neus lang is, leer en inspireer. Elke marketeer is zelf ook consument en staat volop in het leven. Overal is ervaring op te vergaren: bij het doen van de dagelijkse boodschappen tot het kijken naar televisieprogramma's als 'Kassa'. Kijk om je heen: luister mee met medewerkers aan de klachtentelefoon, zoek de klanten op, doe ervaring op de werkvloer op. Wees nieuwsgierig, blijf doorvragen, kijk door de ogen van de klant. Niet alleen absorberen, maar analyseren en er je voordeel mee doen. Put inspiratie uit goede ervaringen en leer van wat medewerkers te vertellen hebben. Het komt erop neer eenvoudigweg aan gestelde verwachtingen te voldoen of, liever nog, nét iets meer en klanten af en toe te verrassen. Minder beloven, meer doen, meer waarmaken.

Uiteindelijk gaat het opbouwen van een stabiele en duurzame klantrelatie in mijn ogen om: meer aandacht en, als het kan, een beetje liefde.

Erik Bekkering  
Partner KlantfoQus