

De klant is geen kostenpost

Ik verbaas me er regelmatig over hoe medewerkers in een organisatie de klant zien. Vaak wordt die gezien als een kostenpost. Natuurlijk, als verkoper ben je al snel stapelverliefd, zie je alleen de mooie kanten en wil je meteen trouwen. Werk je op de aftersales of ben je de lijnmanager die de administratie moet doen, dan ben je als de vader van de bruid, die alleen maar oog heeft voor de kosten van de jurk en de bruiloft. Helaas gaat net zoals in een huwelijk niet iedereen even positief om met verliefde gevoelens.

Een proactieve opstelling, eens iets extra's doen, een fout toegeven of een klacht soepel afhandelen: soms lijkt wel of medewerkers de kosten hiervan uit eigen zak moeten betalen. Maar ook organisaties zelf nemen klantcontact vaak op als kostenpost. Het onderhouden van de relatie kost geld, en natuurlijk is het goed om af en toe de balans op te maken, maar we mogen niet vergeten dat klanten ook geld opleveren, meestal meer dan ze kosten.

Het ontstaan van stabiele en langdurige relaties in de natuur is mede het gevolg van een vergelijkbare calculatie. Het flirten en verleiden is een inspannende zaak en brengt veel kosten en risico's mee. Een zingende bultrug verspilt enorme hoeveelheden energie. Een gorillaman die een harem probeert te veroveren, loopt grote kans op verwonding. De verspilling die een damhert voor lief moet nemen om te burlen en het gevaar dat hij loopt bij de verdediging van zijn harem, zijn immens.

Voor sommige soorten is het lonend om elk jaar opnieuw te bepalen wie de vrouwen mag behagen. Bij berberapen wordt de sociale structuur bepaald door het paarseizoen in oktober. Deze apen, die de koude winters in het Atlasgebergte moeten zien te overleven, zorgen ervoor dat hun baby's worden geboren in mei, zodat ze een heel zomerseizoen kunnen groeien en voorbereid zijn op de winter. Deze dynamiek maakt dat berberaapmannen het hele jaar door weinig investeren in hun relatie met de vrouwen, en zeer tolerant zijn tegenover hun concurrenten. Aan het begin van de herfst ontstaan er pas gevechten tussen de mannen. Deze rivaliteit duurt totdat het paarseizoen is afgelopen. Dan verdwijnt de interesse in de vrouwen en komen de laaggeplaatste mannen weer terug in de groep. Investerings in de liefde beperken zich dus maar tot een paar weken. Volgend jaar zie je wel weer.

Dieren wegen duidelijk af wat voor hen lonender is: elk paarseizoen weer veel energie stoppen in een kortdurende relatie – met andere woorden: investeren als de kansen er zijn – of inzetten op een langdurige relatie, waardoor alle kansen die zich voordoen benut kunnen worden.

Leveranciers lijken ook voor een van deze twee uitersten te kiezen. De mate van investering wordt vaak beïnvloed

door externe factoren, zoals seizoensinvloeden, de cyclus van het product en de concurrentie. Het is ook logisch dat een leverancier niet investeert in een langdurige relatie als zijn product slechts eenmalig wordt afgenomen. En toch is het vaak omgekeerd. De supermarkt waar ik dagelijks kom, investeert vaak minder in mijn beleving dan de garage waar ik een nieuwe auto koop.

Het heeft ook te maken met de emotie van het product: hoe meer binding ik met het product heb, hoe intenser ik verleid wil worden. Deze complicerende factor maakt het lastig om in te schatten welke strategie voor jou het best is. Veel leveranciers begrijpen niet in welke omgeving ze zitten, of ze zich moeten gedragen als een berberaap of als een gorilla die dag in dag uit zijn best doet voor zijn harem. Bij het afsluiten van een hypotheek of een telefoonabonnement tonen de leveranciers vaak berberapengedrag: er is even aandacht voor me en daarna jaren niets meer. Ik zit met de baby, maar niemand kijkt meer naar me om. Deze organisaties zien klanten duidelijk als een kostenpost: op het juiste moment even kortstondig investeren tegen lage kosten en weinig investeren in onderhoud. De grootste investering door deze bedrijven wordt gedaan voor het werven van nieuwe klanten met het oog op kortdurende relaties. Er wordt nauwelijks budget gereserveerd voor onderhoud. Trouwe klanten kosten namelijk geld: je moet service verlenen, klachten soepel afhandelen en af en toe iets extra's doen. Wat deze leveranciers echter over het hoofd zien, zijn de enorme kosten die gepaard gaan met het werven van nieuwe klanten. Reclamecampagnes kosten kapitalen.

Klantgericht werken is de doodsteek voor de reclamebusiness. De afdeling marketing zal er niet blij mee zijn, want zij

zijn dan hun baan kwijt, maar deze afdeling kan ook heel anders ingericht worden. De totale klantbenadering, van verleiding tot klanttevredenheid, zou hun verantwoordelijkheid moeten zijn. De afhandeling van klachten zou van hun budget betaald moeten worden, evenals de bijscholing van managers en medewerkers.

Sommige marketeers zullen inbrengen dat deze taken al onder marketing vallen; marketing is namelijk meer dan alleen de positionering van producten. Maar de praktijk is helaas anders; de invloed van de marketeer op de werkvloer en omgekeerd is zeer gering. Ik pleit ervoor dat marketing een lijnafdeling wordt in plaats van een stafafdeling. Ik ken maar weinig marketeers die wekelijks op de werkvloer komen. Vaak besteden ze dit uit aan mystery shoppers of enquêtebureaus, terwijl ze eigenlijk regelmatig een dagje mee zouden moeten draaien om alle facetten van de relatie te leren kennen.

Benader de klant positief

Bij een horecaonderneming in een bosrijke omgeving struikel ik al voor ik binnen ben over de gebods- en verbodsbordjes: schoolgroepen wordt gevraagd zich eerst te melden, fietsen moeten buiten het terrein geparkeerd worden, honden moeten kort aangelijnd zijn, het is verboden zelf meegebrachte etenswaren op het terras te consumeren, de toiletten zijn alleen voor gasten, een consumptie is verplicht, klanten die in hun eentje zijn, mogen alleen plaatsnemen aan tafels voor twee personen, de tafels voor meer dan zes personen mogen alleen gebruikt worden in overleg met het personeel, en het is verboden muziek te maken of luidruchtig te zijn. Goh, wat voel ik me welkom als ik me door het bordenoe-

woud heb geworsteld. Gelukkig heeft de opsteller van alle borden de moeite genomen om af en toe wat bloemetjes of Delfts blauwe afbeeldingen op de bordjes te schilderen zodat de boodschap wordt opgefleurd. Maar er is één bord dat ontbreekt: welkom.

Het is niet ongebruikelijk dat winkels, restaurants en hotels klanten overdonderen met gedragsregels. Op zoek naar een hoed voor de vakantie word ik in de winkel gewaarshuwd om de hoeden vooral niet zelf te pakken en te passen. De zin om daar iets te kopen vergaat me direct. Ook in een hotel waar ik verblijf, blijken de gedragsregels enkel te bestaan uit wat ik allemaal niet mag. Volgens mij mag ik hier alleen slapen, want dat staat niet op het lijstje. Gelukkig is dat het belangrijkste doel van mijn bezoek, maar deze benadering wekt geen warme gevoelens bij me op.

Zou iemand die in een contactadvertentie uitsluitend aangeeft wat hij níét zoekt veel reacties krijgen? Zou het niet makkelijker, en leuker, zijn om te benoemen wat hij wél zoekt in een partner? Misschien kan hij zelfs af en toe iets door de vingers zien.

Ondernemers vergeten vaak dat negatieve ervaringen met klanten incidenten zijn. Rechtvaardigen die paar vervelende situaties zo'n streng bordje? Is het echt zo erg? Die sportfietser die zijn peperdure racefiets het liefst naast zijn tafel neerzet, kun je ook individueel aanspreken. Bepaald ongewenst gedrag is trouwens te wijten aan onduidelijkheid. Is het de intentie van klanten om hun fiets op een terras te parkeren of hebben ze de aangewezen plaats daarvoor over het hoofd gezien? Als dit een belangrijke doelgroep voor je is, kun je ook een alternatief bieden: maak een fietsgarderobe. Soms is het ook een kwestie van vertellen wat wel mag en waar, of van creatieve oplossingen bedenken.

Jaag je klanten niet weg met al die verboden alleen omdat je bang bent dat het anders een puinhoop wordt. Het is namelijk maar de vraag of dat daadwerkelijk gebeurt. Je denkt misschien dat je niets hoeft te veranderen omdat het terras toch elke dag vol zit. Maar vaak is dat te danken aan de locatie. Je klanten zouden wellicht veel meer spenderen als ze een positiever gevoel zouden hebben bij hun bezoek. Nu denken ze misschien: ik neem een drankje omdat ik er toch ben, maar voor de lunch gaan we op zoek naar een leuker adresje.

Mensen worden beïnvloed door de korte boodschappen die ze tegenkomen. We weten niet hoe sterk het effect van dit soort boodschappen is, maar we weten wel dat mensen ze onbewust opslaan en laten meewegen bij hun keuzes. Als je laat doorschemeren dat je ervan uitgaat dat klanten je alleen maar ellende bezorgen, verwacht dan niet dat ze opgewekt je winkel binnenstappen.

Een overvloed aan verbodsregels verraadt dat ondernemers klanten als een noodzakelijk kwaad zien. Ze willen geen relatie aangaan of zijn heel kieskeurig. Klanten zijn hinderlijk en hebben maar één doel: hun dag verzieken. Of zou dat aan hun eigen houding en gedrag liggen? Een positieve instelling maakt het contact leuker voor de klant, maar ook voor jezelf.

Ontevreden medewerkers willen hun frustraties over de eigen organisatie ook wel eens op de klant botvieren. Een chimpanseevrouw die agressief benaderd wordt door een dominante man, zal haar woede daarover vaak afreageren op een puber of peuter; ze weet precies waar ze haar frustratie op kan richten zonder haar eigen positie in gevaar te brengen. De klant is soms de chimpanseepuber die op het verkeerde moment op de verkeerde plek is.

Deel 4

De interne apenrots

Wat is het effect van de interne structuur en machtsverhoudingen, oftewel de apenrots, op klantgerichtheid en dienstverlening? Als je echt iets wilt verbeteren in je bedrijf, moet je terug naar de kern. Uiteindelijk is alles terug te voeren op falend gedrag van management en directie. Natuurlijk heb je mensen die niet geschikt zijn voor de dienstverlening en die hardnekkig zijn in het niet aanleren van het juiste gedrag, maar ook dan is er het management dat geen beslissingen durft te nemen. Als managers, directeuren of eigenaren niet de juiste intentie hebben, kun je mensen nog zo hard trainen, het zal nooit iets worden.

Als we een organisatie binnenstappen, vertelt het contact met de medewerker die ons te woord staat ons ook iets over het management en de leiders achter de schermen. Hun gedrag wordt weerspiegeld op de werkvloer.

Ik wandel geregeld met managementteams door Apenheul om apen te observeren. De eerste observaties van de groep geven mij een inkijkje in hun referentiekader: de baas zit hoog in de boom, of degene die het meeste kabaal maakt is de leider. De vooroordelen en interpretaties die onmiddellijk met de groep worden gedeeld, vertellen mij vaak meer over de groep die observeert dan over de apen die geobserveerd worden.

Wat vaak niet wordt geregistreerd als gedrag, is de eerste indruk: is het rustig of is er veel sociale interactie, zijn de onderlinge afstanden groot of klein? Zulke informatie zegt vaak iets over de leiderschapsstijl. Bij rust hebben we de gorillaleiderschapsstijl en bij sociale hyperactiviteit meer het politieke gedrag van de chimpansee. Het bijzondere is dat als managers iets langer de tijd nemen bij het observeren van de apen, ze vaak hun eigen vooroordelen corrigeren en objectiever kijken. Dat is de belangrijkste les.

Meestal heb je op basis van het gedrag van medewerkers binnen een paar minuten in beeld welk type leiderschap in de organisatie dominant is. Dat geldt ook voor de winkel die je binnenloopt of het gemeenteloket waar je wordt geholpen – of juist niet. Medewerkers weerspiegelen het gedrag van hun leidinggevende. De mate van klantgerichtheid of gastvrijheid wordt namelijk in belangrijke mate bepaald door de leiderschapsstijl en het gedrag van de leider. Om de klant effectiever te verleiden stuur je personeel dan niet zomaar op een training. Misschien is het beter om eerst de interne verhoudingen en processen kritisch te bekijken.

Macht

Elke apengroep heeft een hiërarchie. Iemand is de baas, in zijn eentje, in een coalitie of afwisselend. Zelfsturende teams zijn ondenkbaar. En de reden is duidelijk: energiebesparing. Als je de taken goed verdeelt, hoef je niet alles zelf te regelen en niet overal verantwoordelijkheid voor te nemen. Gelijkwaardigheid leidt alleen maar tot eindeloze discussies en onduidelijkheid over wie beslissingen moet nemen. Ik zal als

bioloog dus nooit betwisten dat we leiders en managers nodig hebben, maar ze moeten wel waarde toevoegen. Ze moeten de juiste competenties hebben.

Er is een groot verschil tussen mensen en apen. Bij mensen worden managers benoemd; de werkvloer heeft weinig te zeggen over wie de baas wordt. In apengroepen bepalen de leden wie geschikt of ongeschikt is. De leider geniet daarom altijd de steun van zijn onderdanen. Omdat hij afhankelijk is van die steun, zal falend leiderschap bovendien snel worden afgestraft.

Gedwongen polygamie

Mensen zijn verzot op macht. Als we het hebben, demonstreren we dat met sterren en strepen op onze kleding, maar vooral in ons gedrag. Het blijft bijzonder om een restaurant binnen te lopen en te ontdekken dat de hiërarchie is vastgelegd in een taakverdeling waarbij ik als klant niet centraal sta. Je krijgt op de simpele vraag ‘Mag ik afrekenen?’ een merkwaardig antwoord: ‘Nee, dat mag alleen bij mijn collega!’ Alsof het mij interesseert wie hier de meeste privileges heeft opgebouwd, ik wil gewoon afrekenen en het liefst bij degene die me heeft bediend.

Een monogame relatie met de serveerster of de ober wordt me onmogelijk gemaakt; ik word gedwongen tot polygamie. Door al die verschillende bevoegdheden moet ik steeds wachten. De collega met de handterminal mag mijn bestelling opnemen, maar iemand anders komt het brengen, wat stevast een zoektocht oplevert van wie wat heeft besteld. Als het fout gaat, grijpt de medewerker met de handterminal met het nodige gezucht en gesteun in. En tot slot

kan ik pas afrekenen als er eindelijk iemand met de juiste bevoegdheden is aangetreden.

Het nadeel van dat alles is dat ik moet wachten. Het bijzonderst is dat iedereen het vooral heel belangrijk vindt om de ander (lees: de collega) te laten weten dat die echt ondergeschikt is. Wij werden op een terras bediend door een jongen die net oud genoeg was om te werken, maar duidelijk nog niet oud genoeg om zelf alcohol te drinken. Hij hield een glas rosé omhoog en vroeg wie de rode wijn had besteld. Daarop kwam direct iemand in een net iets ander uniform aangesneld, die zich verontschuldigde met de opmerking: ‘Hij is nog maar net begonnen.’ De verontschuldiging had moeten zijn: ‘Mijn excuses, ik heb hem niet goed ingewerkt.’ Of nog eerlijker zou zijn: ‘Sorry, wij bezuinigen op personeelskosten, daarom kan hij niet weten wat hij serveert.’

Ik moet in dit soort situaties altijd terugdenken aan een van mijn eerste baantjes. De eigenaar, mijn baas dus, had één goede gewoonte: als hij in de vlaaienwinkel aan het werk was, droeg hij dezelfde kleding als zijn medewerkers en voerde hij dezelfde taken uit. Voor mij is dit nog steeds een voorbeeld van leiderschap. Discussies voeren en je status bevestigen doe je maar achter de schermen.

Duidelijkheid

Toch is machtsgedrag niet altijd slecht voor de klant. Een arts bij wie ik in behandeling ben, weigert een witte jas te dragen. Het heeft ongetwijfeld met dominantie en macht te maken: het is zijn machtsstrijd met het management. Maar het geeft mij ook een zeker gevoel. Chirurgen die ik ooit mocht observeren, hadden een kledingcode waarbij ‘de echte chirurgen’

met de jas open liepen en de specialisten in opleiding de jas dichtgeknoopt hadden. Volgens mij kunnen veel mensen daar prima mee leven en in het buitenland is dat soms nog veel verder geëvolueerd in de gouden en zilveren knopen op de witte jas. In de luchtvaart kun je aan de strepen op de mouwen van het uniform duidelijk de status van het cabinepersoneel aflezen, en in exclusieve horecagelegenheden is de rol van de gastvrouw vaak toch net iets anders dan die van het bedienend personeel. In dit soort gevallen is het verschil niet storend. In de meeste andere gevallen kun je machtspolitiek beter achterwege laten en je focussen op je klant.

De conclusie is dat we in organisaties de interne machtspolitiek inclusief alle bijbehorende rituelen soms belangrijker vinden dan de klant. Het erkennen van status, de statussymbolen en de bijbehorende rituelen staan klantgerichtheid soms in de weg. Het kan gebeuren dat een manager het belangrijker vindt dat hij of zij te woord wordt gestaan dan dat de medewerker de telefoon beantwoordt. Of dat interne memo's voorrang krijgen boven het beantwoorden van klantvragen. Vaak worden medewerkers er beter op gestuurd om managementinformatie juist aan te leveren dan om klantgericht gedrag te vertonen. Het is belangrijk dat interne structuren ondersteunend zijn aan het klantproces. Het is cruciaal dat medewerkers worden beoordeeld op de wijze waarop ze met klanten omgaan en niet op de mate waarin ze hun leidinggevende van dienst zijn.

Zoals je je personeel behandelt...

Vaak verwachten leveranciers dat hun medewerkers klantgericht handelen, maar hoe behandelen zij hun personeel zelf?