

Hoe creëer je HPO-gedrag?

Dr. A.A. de Waal is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en academic director van het Center for Organizational Performance. Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden is hoogleraar en hoofd van de Vakgroep Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management Research. Zij is tevens verbonden aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente.¹

Een van de belangrijkste kenmerken van een 'high performance'-organisatie (HPO) is haar gerichtheid op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten. Dit impliceert een houding en vooral een gedrag van de medewerkers waarmee zij de verwachtingen van de klant overtreffen. Hoe ziet dit HPO-gedrag er concreet uit?

Onderzoekers geven sinds enige tijd aan dat klantloyaliteit verder gaat dan klanttevredenheid. Dit komt omdat klanttevredenheid betrekking heeft op een gelimiteerd aantal ontmoetingen tussen de klant en de organisatie, terwijl klantloyaliteit betrekking heeft op een lopende (langer durende) relatie. Klantloyaliteit heeft veel voordelen voor een organisatie: positieve reclame 'van mond tot mond', de mogelijkheid de verkoopprijs te verhogen, lagere trainingskosten voor medewerkers en een lager personeelsverloop, wat allemaal leidt tot hogere winsten.² Uit een recent Amerikaans onderzoek bleek bijvoorbeeld dat klanten van organisaties die leidend zijn in het creëren van een positieve klantervaring bereid zijn om meer te kopen, minder snel veranderen van leverancier, en eerder geneigd zijn om de organisatie aan te bevelen bij anderen. Deze positieve klantervaring kan zelfs resulteren in een bedrag van 179 tot 308 miljoen dollar aan extra omzet per jaar.³

Klantloyaliteit wordt wel gedefinieerd als 'ervoor zorgen dat klanten zich goed voelen wanneer ze een contact hebben met de organisatie',⁴ of ook als het 'afstemmen en vormgeven van producten en diensten op de steeds specifiekere wordende omschrijving van de klant'.⁵ Klantloyaliteit wordt vooral beïnvloed door de kwaliteit van de interactie tussen de klant en de medewerker. Wanneer er tijdens deze interactie sprake is van uitzonderlijke goede service, dan wordt de klantloyaliteit en daarmee ook de winstgevendheid sterk vergroot.⁶ De loyaliteit van de klantloyaliteit wordt bepaald door een aantal factoren, zoals: vertrouwen – de klant vertrouwt de leverancier of het product dan wel de dienst; de gepercipieerde waarde van het

geleverde product of van de geleverde dienst – deze kan groter of kleiner zijn dan die van het product of de dienst van de concurrent; en de emotionele gebondenheid – de mate waarin de betrokkenheid van de klant bij de leverancier diepgeworteld is. Er is al veel onderzoek verricht naar de servicekwaliteit. Toch is nog steeds niet helemaal helder welk actueel gedrag een medewerker moet vertonen in de interactie met de klant om een dusdanige servicekwaliteit te bereiken dat de klantloyaliteit daadwerkelijk wordt vergroot. De verschillende onderzoeken hierover leveren tot nu toe nog geen eenduidig resultaat op. Het blijft dus van belang om meer inzicht te krijgen in de vraag uit welke aspecten het gedrag van individuele medewerkers dient te bestaan om te kunnen spreken van 'high performance'-gedrag (HPO-gedrag).

In dit artikel bespreken we de acht kenmerken van HPO-gedrag die we op basis van onderzoek hebben vastgesteld. Vervolgens illustreren we een en ander aan de hand van het voorbeeld van HPO-momenten bij de afdeling Klantenservice van een kabelbedrijf.

Kenmerken van HPO-gedrag

Om de aspecten van HPO-gedrag in kaart te brengen, hebben we eerst een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan waarin 62 gedragsaspecten, die mogelijk kunnen leiden tot excellente service en daarmee tot klantloyaliteit, werden verzameld. Deze aspecten werden vervolgens in een vragenlijst opgenomen die werd verspreid onder de relaties van de auteurs. De respondenten werd het volgende gevraagd: 'Dit onderzoek gaat over

1. Correspondentie over dit artikel via waal@hpo-center.com.

2. M.S. Bügel (2010). *The application of psychological theories for an improved understanding of customer relationships*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (dissertatie).

3. B. Temkin (2011). *The customer experience – loyalty connection*. Onderzoeksrapport van de Temkin Group, mei 2011.

de manieren waarop een organisatie uitstekende service kan verlenen aan haar klanten. Wij willen u vragen over uw ervaringen met een organisatie die uitstekende service aan u heeft verleend. Gelieve terug te denken aan die keer dat u een eerste klas service bent tegengekomen die uw verwachtingen heeft overtroffen, en geef op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 10 (zeer) aan hoe belangrijk de volgende aspecten van het gedrag van de medewerker, die u die service heeft verleend, waren om die uitstekende ervaring te hebben.' Om te testen of de uitstekende ervaring inderdaad tot grotere klantloyaliteit zou (kunnen) leiden, werd ook gevraagd naar de intentie van de respondent ten aanzien van de organisatie, met vragen zoals: 'Zult u klant blijven bij deze organisatie, ook als deze de prijzen verhoogt?', 'In hoeverre voelt u zich betrokken bij de organisatie, ook als u 's een keer een mindere ervaring hebt?' en 'Hoe waarschijnlijk is het dat u de organisatie aanbeveelt bij uw familieleden en vrienden?'

Op de verkregen data werd een factoranalyse uitgevoerd. Die leverde uiteindelijk acht betrouwbare factoren op, met 56 bijbehorende gedragskenmerken, die een significant positieve relatie bleken te hebben met de positieve intenties van de klant. Gezamenlijk beschrijven deze factoren het gedrag dat een medewerker moet laten zien om klantloyaliteit op te wekken. Wanneer organisaties hun medewerkers trainen en coachen op dit gedrag, zullen dus de klantloyaliteit en de winstgevendheid van de organisatie aanzienlijk vergroot kunnen worden. In de tabel in figuur 1 zijn deze factoren opgenomen, in de volgorde van hun effect op klantloyaliteit, ofwel in de volgorde van hun voorspellende waarde voor klantloyaliteit.

De tabel in figuur 1 laat zien dat medewerkers allereerst een hoge servicekwaliteit moeten leveren, waarbij hoge kwaliteit is gedefinieerd als service die prompt, snel, accuraat, betrouwbaar en compleet is, die de eerste keer meteen goed gaat, en die voor de klant van hoge toegevoegde waarde is. Om dit mogelijk te maken, moet de organisatie ervoor zorgen dat haar medewerkers werkzaamheden van hoge kwaliteit kunnen verrichten, dat ze intelligent, capabel, geïnformeerd en professioneel zijn, en een passie voor hun werk hebben. Het is ook belangrijk dat de klant zich begrepen voelt door de medewerkers. Dezen moeten daarom begripend, geïnteresseerd en warm zijn en de klant persoonlijke en zorgvuldige aandacht geven. Daarbij moeten de medewerkers begrijpen wat klanten vragen en proberen de wensen van klan-

ten niet alleen te vervullen maar er zelfs op te anticiperen, zodat klanten zich te allen tijden gewaardeerd voelen. Wanneer organisatie en medewerkers het bovenstaande consequent en consistent weten te bereiken

en vol te houden, zal een stroom van HPO-momenten op gang komen die zal resulteren in veel tevreden en vooral loyale klanten, waardoor de organisatie een reputatie als 'klantgedreven' bedrijf zal krijgen.

HPO-gedrag in de praktijk

Op de momenten dat een medewerker erin slaagt de verwachtingen van een klant te overtreffen, is er sprake van een HPO-moment. Het is van het grootste belang dat zo'n HPO-moment geen incident is; de organisatie moet een omgeving scheppen waarin alle medewerkers in staat zijn een stroom van HPO-momenten te creëren voor de klant. Laten we het voorbeeld van de afdeling Klantenservice van een kabelbedrijf eens nemen om beter te begrijpen welke effecten kunnen worden bewerkstelligd als een organisatie doelbewust probeert om zo'n omgeving te creëren. De afdeling in kwestie was verantwoordelijk voor alle klantcontacten van de organisatie: via contactcenters, technici, facturatie, retail en internet. De afdeling deed het de laatste jaren niet al te best: de contactcenters functioneerden onvoldoende, er was achterstand in het verwerken van orders en verhuizingen, en de organisatie was geregeld in het nieuws met klachten van klanten. Kortom, deze organisatie verkeerde in een crisis. Deze crisis-situatie werd vervolgens omgebogen doordat de organisatie besloot om zich om te vormen tot een high-performance-organisatie (HPO). Als onderdeel van de transformatie naar een HPO werd bij de afdeling Klantenservice het thema 'Passie voor de Klant' centraal gesteld. Dit thema moest ervoor zorgen dat alle medewerkers van de afdeling zich gingen realiseren hoe belangrijk het was om passie uit te stralen tegenover de klant – door middel van hun HPO-gedrag. Hun HPO-gedrag moest meetbare resultaten opleveren – bijvoorbeeld de uitdrukkelijke bevestiging van de klant, in het gesprek met de afdeling Klantenservice, dat al zijn vragen waren beantwoord. Belangrijk uitgangspunt van het thema 'Passie voor de Klant' was om klantintimiteit te creëren. Dit werd bij de

Een HPO overtreft de verwachtingen van haar klanten voortdurend, dusdanig dat deze loyaal aan de organisatie worden en blijven

4. IBM Global Services (2006). 'CRM: The Myth vs. the New Agenda'. 'Executive brief'-publicatie, op 1 juni 2011 ontleend aan <http://www-1.ibm.com/services/us/index.us/multipage/imc/executivebriefa1008913/1?cntxt=a1005261>.
5. Bügel, 2010; zie noot 1.
6. R.S.M. Lau (2000). 'Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model'. *International Journal of Service Industry Managements*, 11/5, pp. 422-437; A.E. Lloyd & S.T.K. Luk (2011). 'Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter'. *Journal of Service Marketing*, 25/3, pp. 176-189; Y. Xu & B. van der Heijden (2005). 'The employee factor in the service-profit chain framework: a study among service employees working within a leading Chinese securities firm', *Journal of International Consumer Marketing*, 18, 1/2, pp. 137-155.

Figuur 1. De acht factoren van HPO-gedrag

Factor	Gedragskenmerk
1. Servicekwaliteit	1. De medewerker verleent onmiddellijk service aan de klant.
	2. De medewerker verleent accurate service aan de klant.
	3. De medewerker verleent betrouwbare service aan de klant.
	4. De medewerker lost het probleem van de klant snel op.
	5. De medewerker lost het probleem van de klant volledig op.
	6. De medewerker verleent complete service aan de klant.
	7. De medewerker doet zijn/haar uiterste best om het probleem van de klant op te lossen.
	8. De medewerker verleent de service meteen foutloos aan de klant.
	9. De service verleend door de medewerker heeft veel toegevoegde waarde voor de klant.
2. Capaciteiten	10. De medewerker is slim.
	11. De medewerker is capabel.
	12. De medewerker gedraagt zich professioneel.
	13. De medewerker vertoont passie voor het vak.
	14. De medewerker is goed op de hoogte (van de producten en diensten).
3. Empathie	15. De medewerker weet wat hij/zij doet.
	16. De medewerker heeft begrip voor de situatie van de klant.
	17. De medewerker geeft de klant persoonlijke aandacht.
	18. De medewerker geeft om de klant.
	19. De medewerker vraagt de klant hoe het met hem/haar gaat.
4. Begrip van klantwensen	20. De medewerker gaat zorgvuldig met de klant om.
	21. De medewerker straalt warmte naar de klant uit.
	22. De medewerker probeert tegemoet te komen aan de wensen van de klant.
	23. De medewerker denkt goed na over wat de klant zegt.
5. Ontvankelijkheid	24. De medewerker is geïnteresseerd in de wensen van de klant.
	25. De medewerker anticipeert op de wensen van de klant.
	26. De medewerker vraagt naar de voorkeuren van de klant.
	27. De medewerker begrijpt de wensen van de klant.
	28. De medewerker behandelt de klant als een gewaarde klant.
6. Hoffelijkheid	29. De medewerker is ontvankelijk voor de vragen en verzoeken van de klant.
	30. De medewerker neemt de tijd om de klant service te verlenen.
	31. De medewerker is snel beschikbaar wanneer de klant hem/haar nodig heeft.
	32. De medewerker geeft de klant zijn/haar volledige aandacht.
	33. De medewerker is alleen bezig met de klant.
7. Servicehouding	34. De medewerker is hoffelijk naar de klant toe.
	35. De medewerker respecteert de klant.
	36. De medewerker is behulpzaam naar de klant toe.
	37. De medewerker is voorkomend naar de klant toe.
	38. De medewerker is geduldig met de klant.
	39. De medewerker behandelt de klachten van de klant op een vriendelijke manier.
	40. De medewerker is beleefd naar de klant toe.
	41. De medewerker doet niet geërgerd naar de klant toe.
8. Vertrouwen	42. De medewerker is vrolijk en opgewekt.
	43. De medewerker glimlacht veel.
	44. De medewerker heeft een oprechte gelaatsuitdrukking.
	45. De medewerker is enthousiast.
	46. De medewerker praat met de klant.
	47. De medewerker is prettig om mee om te gaan.
	48. De medewerker heeft een goede houding.
8. Vertrouwen	49. De mening van de medewerker is eerlijk en betrouwbaar.
	50. De medewerker is een persoon die de klant kan vertrouwen.
	51. De medewerker is een persoon met wie de klant een vertrouwelijke band heeft.
	52. Het gedrag van de medewerker wekt vertrouwen bij de klant.
	53. De medewerker zorgt ervoor dat de klant zich veilig voelt om zaken te doen.
	54. De medewerker is oprecht naar de klant toe.
	55. De medewerker zorgt ervoor dat de klant zich comfortabel voelt.
	56. De medewerker is natuurlijk en authentiek.

afdeling gedefinieerd als 'kort intensief en intens contact tussen medewerker en klant, vanuit een langetermijnrelatie, dat leidt tot een HPO-moment bij de klant en tot besteding van de langetermijnrelatie'. Daartoe werden de medewerkers getraind in de acht factoren van HPO-gedrag. Daarnaast werd een 'Passie voor de Klant award' ingesteld. Per locatie werden medewerkers genomineerd die echte 'passie voor de klant'-momenten hadden gecreëerd, hetgeen moest blijken uit de positieve reacties van klanten op het afhandelen van hun vragen en problemen. De nominaties werden één keer per kwartaal voorgelegd aan een jury die het meest sprekende voorbeeld uitriep tot 'passiemoment van het kwartaal'. De medewerker die het moment had gecreëerd ontving daarvoor een prijs en de 'Passievlag', een vlag (overhandigd door zijn/haar eigen leidinggevende) die fysiek het winnen van de passie-award uitbeeldde. Inmiddels zijn de klanttevredenheid, de medewerkertevredenheid en de winstgevendheid van de organisatie een stuk hoger, hetgeen deze onderneming in hoge mate toeschrijft aan de ontwikkeling naar een HPO en bijbehorende activiteiten, zoals de passie-award. Tot slot van dit artikel beschrijven we nu de winnende HPO-momenten van de meest recente twee kwartalen.

HPO-moment 1

Mevrouw Kaarsenmakers heeft een schakelkast van de organisatie in haar tuin staan, hoewel zij zelf geen klant is bij deze kabelmaatschappij. De kast is van haar buurvrouw, en deze heeft de afdeling Klantenservice gebeld met een storingsklacht. De monteur van de kabelmaatschappij meldt zich bij de buurvrouw en constateert dat het probleem in de schakelkast zit. Om bij die schakelkast te kunnen komen, moet hij een passievruchtboompje in de tuin van mevrouw Kaarsenmakers snoeien, en dat doet hij iets te 'voortvarend'. Daarop stuurt mevrouw Kaarsenmakers een brief naar de kabelmaatschappij om zich te beklagen over de manier waarop de monteur haar boompje heeft verminkt. In deze brief beschrijft ze de schoonheid maar ook het langzame afsterven van het boompje, en ze stuurt ook enkele foto's mee van het boompje zoals de monteur het heeft achtergelaten. De medewerker van de afdeling Klantenservice die de brief in behandeling neemt, is dusdanig geroerd door haar relaas dat hij direct actie onderneemt. Hij laat per koerier bloemen bezorgen bij mevrouw Kaarsenmakers met de excuses van de organisatie. Bovendien gaat hij een week

later met een collega bij haar langs en overhandigt haar een cadeaubon van een tuincentrum ter waarde van vijftig euro. Daarmee kan ze een nieuw boompje aanschaffen. Mevrouw Kaarsenmakers is zo overweldigd door de aandacht voor haar probleem dat ze bij herhaling zegt nog nooit zo'n klantvriendelijke organisatie te hebben meegemaakt. Ze is direct klant geworden bij de kabelmaatschappij.

Klantloyaliteit wordt vooral beïnvloed door de kwaliteit van de interactie klant-medewerker

HPO-moment 2

Een monteur van het kabelbedrijf vertelt hoe hij een speciale situatie heeft aangepakt en opgelost op een HPO-manier: 'Als monteur ging ik naar een klant toe voor de normale installatie van internet/telefonie en digitale tv. Ik belde aan maar er werd niet open gedaan. Hierna heb ik geprobeerd de klant telefonisch te benaderen maar er werd niet opgenomen. Vervolgens heb ik telefonisch contact gezocht met onze monteurslijn om na te vragen of er iets aan de hand was; misschien had de klant geannuleerd. Maar nee, de klant bleek juist een kwartier daarvoor te hebben gebeld om te vragen waar ik was. Ik heb direct de klant gebeld, die mij vertelde dat hij zich op een andere locatie bevond en dat hij wilde komen maar dat de taxi die hij had besteld weg was gereden. Hij vertelde mij ook dat zijn vader onlangs was overleden en dat hij de telefoondienst dus hard nodig had. Daarbij kreeg ik ook te horen dat de klant in een rolstoel zat en chronisch ziek was en dus nu niet meteen kon komen. De klant was redelijk overstuur en toen ik hem vroeg of ik wat voor hem kon betekenen, wist hij zo snel niets te bedenken. Dus stelde ik voor om hem op te halen van zijn huidige locatie en hem naar zijn nieuwe huis te brengen. De klant was verbaasd toen ik dat aan hem voorstelde maar hij vond het goed. Toen ik bij de klant aankwam heb ik hem in mijn auto getild en zijn rolstoel achter in de auto geplaatst. Hierna reed ik naar het nieuwe huis van de klant en zette hem daarna weer in zijn rolstoel. Vervolgens heb ik in de woning de installatie compleet verzorgd en alles werkte perfect. Een week later heb ik de klant opgebeld om te vragen of alles nog naar wens was en of er nog problemen waren. De klant vertelde mij dat alles goed werkte en bedankte mij heel hartelijk voor de service.' ■