



Sylvia Vrugt

**OP KOERS
OP KARAKTER**

*Acht organisatie-
kwaliteiten voor
een blijvende flow*

business contact

INHOUD

INLEIDING	9
INTRODUCTIE: KOERS-EN-KARAKTERDYNAMIEK	13
1 KLANTPERSPECTIEF	21
1.1 Inzicht in de behoefte	24
1.2 Structurele klantinformatie	32
1.3 Met de markt mee ontwikkelen	34
1.4 Realiteitszin bewaken	41
Interview Janneke Staarink	44
2 KERNOVERTUIGING	48
2.1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen	50
2.2 Visie op de doelgroep	53
2.3 Missie van betekenis	56
2.4 Strategie op hoofdlijnen	61
3 POSITIONERING	69
3.1 Onderscheidend van anderen	71
3.2 Geloofwaardig in je belofte	79
3.3 Herkenbaar profiel van je organisatie	86
3.4 Zichtbaar bij de doelgroep	90

Interview Niels Lievaart	94
4 VERDIENSTRUCTUUR	96
4.1 Commercieel creatief	99
4.2 Langetermijnintentie	111
4.3 Waarde van je merk	113
4.4 Gezond financieel beheer	115
INTERMEZZO: VAN KOERS NAAR KARAKTER	119
Interview Ramón Delima	121
5 MEESTERSCHAP	126
5.1 Passie voor het werk	129
5.2 Talent benutten	134
5.3 Inleven in de ander	145
5.4 Leergierig om beter te worden	146
Interview Katinka van Ekeren	149
6 TEAMSPIRIT	153
6.1 Helderheid over wat verwacht wordt	155
6.2 Openheid door vertrouwen	159
6.3 Iedereen is gelijkwaardig	165
6.4 Positieve teamdynamiek	169
7 ONDERNEMERSCHAP	174
7.1 Verbeteringsgerichte mentaliteit	177
7.2 Lef om nieuwe dingen te proberen... of oude te herhalen	183
7.3 Verantwoordelijkheid nemen en geven	186
7.4 Aanpassingsvermogen versterken	190

INTERVIEW RAMÓN DELIMA

CEO Cygnific

10 april 2020 via Teams in verband met de *social distancing* tijdens de corona-uitbraak

Dit interview benadrukt dat medewerkers het verschil maken – meesterschap – en welke impact dat heeft op klantperspectief, verdienstructuur, team spirit en organisatiediscipline.

'Ik ben eigenlijk ook geen CEO,' is de eerste spontane reactie van Ramón Delima na mijn opening en disclaimer dat ik 'eigenlijk geen schrijver ben'. Ik vraag me af of hij zich realiseert hoe waar zijn paradoxale opmerking is. Voor ons beiden. Ik noem me geen schrijver, maar schrijf een heel boek. Hij noemt zich dan misschien geen CEO, hij runt wel een succesvolle organisatie en doet dat met volle overtuiging op zijn eigen manier. Gedurende het gesprek geeft hij overigens ruime credits aan zijn voorganger en oprichter Ton Ridder, die de organisatie sinds 1998 heeft opgebouwd. Delima heeft in januari 2018 het stokje overgenomen en staat dus relatief kort aan het roer als ik hem spreek. Wat niet te merken is als je hoort hoe bevlogen en met kennis van de historie hij over Cygnific praat.

De disruptie van een vulkaan

Cygnific neemt de persoonlijke klantenservice uit handen van organisaties in de vrijetijdssector. Als volledige dochter van KLM deden zij dat aanvankelijk alleen voor het moederbedrijf. 'Tot letterlijk en figuurlijk de vulkaan barstte, waardoor de sociale media ontploften.' Delima doelt op de vulkaanuitbarsting op IJsland in 2010 die de luchtvaart in Europa grotendeels stillegde. Voor het eerst in de geschiedenis gebruikten passagiers mas-

saal Twitter en Facebook om informatie te krijgen of hun beklag te doen. KLM werd geprezen om de manier waarop zij dit oppakten. Door Cygnific dus. Het was duidelijk dat consumenten sociale media steeds meer zouden gebruiken voor contact met bedrijven. Cygnific heeft daarom flink ingezet op het verder ontwikkelen van de expertise op dat vlak.

Goedkoop levert geen contact

Tot het beseft kwam dat dit ook heel interessant is voor andere klanten dan het moederbedrijf. Dat maakt namelijk enerzijds minder afhankelijk van één partij en geeft anderzijds meer ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Voor externe opdrachtgevers was het succes voor KLM het ultieme bewijs dat de overtuiging van Cygnific een succesvolle businesscase oplevert, namelijk dat klantenservice gaat om authentiek, oprecht persoonlijk contact, en dat je die overtuiging moet doorvoeren in je beleid. Dus je moet de klantenservicemedewerker, de agent, niet afrekenen op het aantal gevoerde gesprekken, maar op klanttevredenheid. Ook bij de bruid wier trouwjurk aan de andere kant van de wereld belandt en die met geen mogelijkheid op tijd bij de bruid kan zijn. Dan moet je de agent de ruimte geven om zelf de balans te vinden tussen het belang van de opdrachtgever en het belang van de klant. En ja, dat heeft consequenties voor het verdienmodel. 'Wij geloven niet in de neerwaartse prijzenspiraal van callcenters. Het kan niet waar zijn dat je elk jaar goedkoper wordt. Goedkoop levert namelijk geen echt contact. Dat merk je als klant.'

Klantcontact voegt waarde toe

Na de 'vulkaan' besloot Cygnific om hun expertise aan te bieden aan andere organisaties. 'Voorwaarde is dat de opdrachtgever onze overtuiging deelt, dat klantenservice onderdeel is van de waarde die je aan de klant levert.' Ter illustratie schetst Delima de mismatch met de eerste andere klant, een loyaliteitspro-

gramma. 'De samenwerking verliep stroef. We dachten dat we dezelfde passie deelden, maar dat bleek niet zo te zijn. In de praktijk kwam het klantencontact voor 80 procent neer op het resetten van het wachtwoord. Daar worden onze agents ongelukkig van. Zo kunnen zij geen duurzame waarde toevoegen.' Het is een van de redenen waarom Cygnific nu als voorwaarde aan opdrachtgevers stelt dat deze haar aanbevelingen zo veel mogelijk overnemen. Dat klinkt een tikje arrogant, maar het is de consequentie van het consistent doorvoeren van je overtuiging. Daarbij komt dat wanneer je verdienmodel gedeeltelijk is gebaseerd op de NPS (*net promoter score*), je afhankelijk bent van de actie die de opdrachtgever neemt.

Passie en expertise

Een andere voorwaarde voor succes blijkt de expertise van de opdrachtgever. 'Met Hudson's Bay deelden we de passie, de samenwerking was top en ideeën bruisten. Maar Hudson's Bay bleek toch minder vaardig in de Nederlandse retail dan zou moeten.' Daartegenover staat de succesvolle pilot met Adidas. 'Zij waren oprecht en actief betrokken om het experiment met ons te laten werken. We haalden een NPS van 100!'

Inconsistentie in interne beleving

Delima haast zich om te zeggen dat hij zich realiseert dat dit wel als een erg mooi salesverhaal klinkt. 'Maar toen ik hier ruim twee jaar geleden kwam, was dat anders. Ik voelde dat er iets niet klopte. Er was een bepaalde onrust in de organisatie terwijl we wel succesvol waren.' Die onrust kwam voort uit tegengestelde signalen. Aan de ene kant voelden medewerkers zich als volwassenen behandeld en aan de andere kant als kleuters. Lange tijd dacht Delima dat een van de twee waar was. Maar de klanttevredenheid kreeg een 9 en de medewerkerstevredenheid een 6,5 en er was sprake van een hoog verloop. Dat was weliswaar lager dan de benchmark in de sector, maar te hoog om van een duurzame