

Overleef de retailtoekomst - les 4

07-12-2015 12:34

Door Paul Moers

Merkenstrateeg en auteur van het boek [Werk aan de winkel 3.0. Hoe overleef ik als retailer de toekomst?](#)

Dienstbaarheid is in Nederland ver te zoeken. In winkels wordt er niet of nauwelijks aandacht aan je besteed, en in de horeca moet je vaak eindeloos wachten tot je kunt bestellen of afrekenen. Horkerigheid lijkt steeds vaker de boventoon te voeren. Onbegrijpelijk. Het bureau Brandtrust heeft aangetoond dat acht van de tien retailers denken een goede winkelbeleving te bieden, terwijl slechts acht procent van de klanten het daarmee eens is. Oracle heeft op basis van interviews met 1300 managers uit achttien landen uitgerekend dat negatieve ervaringen van klanten de bedrijven achttien procent van de jaaromzet kosten. Voor sales is de realiteit dat bijna twintig procent van moeizaam gewonnen klanten na aankoop het bedrijf de rug toekeert.

Hoe is het mogelijk dat we hier niet meer aandacht aan geven? Retailers hebben de mond vol van dienstbaarheid en klantenservice, maar ze brengen het maar matig in de praktijk. Dat komt doordat leiders dienstbaar zijn weliswaar belangrijk vinden, maar niet urgent. Liever vestigen ze aandacht op kostenbesparingen en kortetermijnresultaten, want daarmee valt een bonus te verdienen.

Vele bestuursvoorzitters steken hun kop in het zand en zijn tevreden met hoe het gaat. De prijzen die jaarlijks worden uitgereikt, zoals die voor het klantvriendelijkste bedrijf van Nederland, worden helaas overgewaardeerd. Ze betekenen eerder dat je minder slecht presteert dan een ander, in plaats van dat je echt het grote verschil maakt.

Bedrijven moeten serieus aan de slag met ultieme service. Dat vergt goed leiderschap en vooral visie. Bij de Bijenkorf praten ze intern over gasten en ontwikkelt een voormalige hotelmanager het complete serviceprogramma voor alle medewerkers. Bedrijven moet een brede kijk hebben op wat er in de wereld buiten retail gebeurt. Retailers kunnen nog heel wat leren van de wijze waarop de hotelwereld, maar ook een attractiepark als de Efteling, invulling geeft aan gastbeleving.

De positieve effecten van dienstbaarheid worden in het algemeen onderschat. Retailers zouden er in hun strategie serieus inhoud aan moeten geven en het niet bij mooie woorden moeten laten. Ze moeten de klant niet langer als een prooi zien, maar als een geschenk. Waarom zou je een slechte ervaring in een winkel nog langer accepteren als je online met de voordelen van snelheid, gemak en prijs dezelfde producten kunt kopen?

Dienstbaar denken vereist een radicaal andere mentaliteit. Die cultuurverandering begint bij de leiders van de organisatie. Zij moeten het goede voorbeeld geven. Veel te vaak wordt volstaan met het trainen van medewerkers die direct klantencontact hebben. Dat leidt niet tot anders denken en handelen. Leiders moeten immers hun mensen aansturen, corrigeren en beoordelen. De instelling om altijd met een oplossing te komen vraagt om creatieve vindingrijkheid.

Voor een dienstbare organisatie moeten een aantal voorwaarden zijn ingevuld.

1. Stel het hogere doel vast

Dit helpt organisaties duidelijk te krijgen waarom ze bestaan. Die vormt het dna van de organisatie. Ook in de retail zijn er voorbeelden. Kijk voor inspiratie naar Rituals en naar Dille & Kamille

2. Begrijp wat de klant echt wil

Doe diepgaander onderzoek naar klantwensen. Wat zit er precies achter zijn vraag? Dit goed begrijpen levert

beter oplossingen op. Albert Heijn bijvoorbeeld zit op een berg aan informatie. Het is de vraag of ze die optimaal inzetten.

3. Het merk als vuurtoren

Het merk is het leidende principe van de organisatie. Het moet daarom alle marketing-p's aansturen. Bedrijven die dit consequent doen zijn winnaar in de categorie. Voorwaarde is het merk professioneel neergezet wordt. Een voorbeeld is La Place die zijn focus op vers, lekker en honderd procent duurzaam in alles doorvoert.

4. De klant is de spil om wie alles draait

De klant is er niet voor het bedrijf, maar het bedrijf is er voor de klant. Een perfect voorbeeld is boekhandel Donner in Rotterdam.

5. Implementeer de servicegedachte in de hele organisatie

Het is natuurlijk prachtig als de afdeling sales zeer actief bezig is met dienstbaar zijn, maar het is niet genoeg. Ook verkeerde facturen en te late bezorging zijn een grote irritatie voor de klant. Alle onderdelen van het bedrijf moeten dus dienstbaar zijn. Een bedrijf die daar ver in gaat is Van Tilburg Mode & Sport, Nederlands grootste zelfstandige modezaak.

6. Selecteer alleen dienstbare medewerkers

Sommige mensen zijn absoluut niet geschikt voor het retailvak. Daarbij moet je het leuk vinden om met klanten om te gaan en ze tevreden te stellen. Afdelingen zijn samen verantwoordelijk voor het totale resultaat en de klanttevredenheid. Dat geldt zeker voor online bedrijven als Coolblue, Wehkamp en bol.com.

7. Durf een stap extra te zetten

Retail en horeca staan dicht bij de klant dan wie ook. Een extra stap hoeft niet groot te zijn. Zo zet het tuincentrum GroenRijk in de winkel paraplu's neer voor klanten die buiten de tuinplanten willen bekijken als het regent.

8. Durf je kwetsbaar op te stellen

Retailers hebben jammer genoeg nogal eens moeite met kritiek. Laat klanten hun verhaal vertellen en ga niet meteen in de verdediging. Zoek altijd samen naar een oplossing en maak het niet ingewikkelder dan het is. Albert Heijn doet dat goed met al die duizenden klanten die dagelijks naast de bonusaanbiedingen grijpen. Ze krijgen automatisch de korting.

Ultieme service wordt het kenmerk van retail en horeca. Maak het koopproces tot een feestje en stop alle cosmetische flauwekul. Een directielid blijde klanten, zoals Coolblue die heeft, is een goed idee. Het geeft aan hoe je tegen de business aan kijkt. Maak dienstbaarheid belangrijk en urgent. Dat levert niet alleen blijde klanten op, maar ook meer omzet.

Deze blog is de vierde in een serie waarin Paul Moers vertelt waarom consument blijkbaar niet zonder fysieke winkels kunnen. In de eerste drie edities ging hij in op [het maken van scherpe keuzes](#), [het merk als het sturende organisatieprincipe](#) en [het belang van beleving](#). In het vijfde en laatste deel schrijft hij over de customer journey.