



“ De eerste
taak van een
verkoper is: de
klant op zijn
gemak stellen ”

Horst Remes,
consultant Möbius



Sales, een industrie vol beloftes

De hele carrière van Horst Remes, consultant bij Möbius, staat in het teken van passie voor klantenmanagement. Ook toen hij nog accountmanager en salesdirector bij andere bedrijven was, brak hij zijn hoofd al over de kunst verkoopbeloftes na te komen. "Als je je klant tot coproductent maakt, kan je efficiënt én klantvriendelijk zijn."

In welke zin is je huidige job als consultant een rechtstreeks gevolg van je eigen saleservaring?

In de sales zit je in de industrie van beloftes. Vaak blijken er misverstanden te bestaan over de impliciete beloftes die je je klant deed of kan je ze in de praktijk niet hard maken omdat de interne processen van je bedrijf het niet toelaten. Dat intrigeerde mij. Omdat het mij interesseerde, was ik vaak het aanspreekpunt voor de operationele mensen. Ik was het die de input van sales en de output van de klantendienst kanaliseerde. Mijn MBA ging daar trouwens ook al over. Ik was toen op het Europese hoofdkwartier van het Amerikaanse ADC aan de slag. Ik stelde vast dat managementmaatregelen die in de VS perfect bleken hier contraproductief werkten. De klantenverwachtingen moesten naar de Europese context vertaald worden.

Vond je je gading in de sales?

Ik deed die job heel graag. Maar na verloop van tijd wou ik toch dieper graven in het oplossen van het vraagstuk van de beloftes. Hoe kunnen we salesmensen duidelijk maken wat ze wel en vooral niet mogen beloven? Zodra het verkoopcontract is getekend, houdt hun verantwoordelijkheid immers op.

Welke voldoening vind je in je huidige baan?

Je begint met een blanco blad. Na onderzoek kom je tot een plan van aanpak. Als metingen uiteindelijk aangeven dat de maatregelen die je hielp implementeren resultaten opleveren, is dat kicken.

Is het als consultant nu een voordeel dat je zelf een salesverleden hebt?

Absoluut. Ik begrijp mensen die ver-

koopcijfers moeten halen. Als je met salesmensen rond de tafel zit en je spreekt hun taal, groeit het vertrouwen heel snel.

In een eerder interview vertelde je me: "We weten intussen al meer dan over het ontstaan van het heelal dan over hoe we klanten tevreden moeten stellen". Klantenmanagement is dus een relatief nieuwe 'wetenschap'. Maakt dat het net zo boeiend?

Inderdaad. Tot voor kort was er weinig fundamenteel onderzoek over klantentevredenheid beschikbaar. Je botst om die reden altijd weer op dezelfde hardnekkige dogma's uit bestsellers van een of andere goeroe. Wat Jan Carlzon, ex-CEO van Scandinavian Airlines, bijvoorbeeld in *Moments Of Truth* vertelt, gaat misschien op voor een luchtvaartmaatschappij, maar is daarom nog niet toepasbaar in een andere sector. Een aantal universiteiten lijkt nu toch wel gebeten door de groeiende klantentevredenheidshype. Bedrijven moeten in een steeds concurrentiëler wordende omgeving oog krijgen voor hun klanten. Het consumentenprogramma van Radio 1, *Peeters & Pichal*, bewijst dat er iets beweegt.

Noem eens zo'n dogma?

De ongeschreven wet dat een klantendienst binnen de drie beltonen de telefoon moet opnemen. Er wordt bijzonder veel tijd en energie gestoken in het verkorten van de wachttijden. Uit onderzoek blijkt echter dat dit als criterium voor klantentevredenheid enorm wordt overroepen. Wachttijden worden pas een probleem als ze exuberant lang zijn. In de dienstverlening zie je keer op keer dat behulpzaamheid en vriendelijkheid, aan het loket of aan de tele-

foon, veel belangrijker zijn en minder grote investeringen vragen om een verbetering te realiseren.

Hoe kan je concreet de behulpzaamheid van je verkooppersoneel verhogen?

Vaak zien we dat vragen van klanten heel veel energie van de verkoper opslorpen omdat ze niet weten wat ze ermee aan moeten. In een bedrijf dat zijn processen gestroomlijnd heeft en de vragen die kunnen komen anticipeert, weten verkopers de klant bijvoorbeeld perfect te zeggen binnen welke termijn hij een voor herstelling binnengebracht toestel terug mag verwachten. Zij staan zelfzeker achter de balie en kunnen al hun energie in het vriendelijk te woord staan van de klant steken. Nu verwachten wij nog te vaak dat dienstverleners of verkopers probleemoplossers zijn, terwijl hun eerste taak is: de klant op zijn gemak stellen.

Sommige bedrijven beschouwen klanten vooral als een kostenpost. Hoe kan je op een economisch rendabele manier je klanten te vriend houden?

Als je je klant tot coproductent maakt, kan je efficiënt én klantvriendelijk zijn. Een mooi voorbeeld zijn de fastfoodrestaurants. Zij hebben heel duidelijk tegen de klant gezegd: "Wij bieden een snelle maaltijd tegen democratische prijzen aan, maar de voorwaarde is dat je zelf je eten komt bestellen en afhalen aan de toonbank, zelf een plaatsje zoekt en na afloop ook zelf afruimt". Of neem de VDAB: soms krijgt die organisatie een handgeschreven fax van werkgevers die een medewerker zoeken. Met als gevolg dat een VDAB-werknemer dat geschrift moet ontcijferen en meestal die werkgever ook nog eens moet opbellen voor bijkomende informatie. Daardoor komt die vakante betrekking pas twee dagen later op de website terecht. De VDAB moedigt zijn klanten nu aan om op haar website in te loggen en zelf de database in te vullen, wat niet eens zoveel meer moeite kost. Via die weg staat de job enkele uren later al online. Zowel de VDAB als de werkgever in kwestie boeken dus tijdswinst.