

DIENTVERLENING WAAR DE KLANT BLIJ VAN WORDT

Thomas Stewart en Patricia O'Connell

STRATEGIE

Dienstverlening moet breken met het traditionele productiegerichte denken en in elk aspect van het businessmodel zorgen voor een fantastische klantervaring.

Luchtvaartmaatschappijen bungelen meestal onderaan de ranglijsten voor klanttevredenheid. Overigens is voor de meeste passagiers de vlucht zelf waarschijnlijk nog het minst vervelende deel van de hele reiservaring. Dat vinden wij in ieder geval. Alle ellende zit in de overige elementen: de tarieven die van minuut tot minuut veranderen en niets te maken hebben met de daadwerkelijke kosten of waarde, extra kosten die in rekening worden gebracht voor in te checken bagage en zowat ieder ander extraatje, en de veelvuldige vertraging als gevolg van weersomstandigheden of 'de late aankomst van het vliegtuig'. Bovendien zorgen de vliegvelden zelf ook voor de nodige ergernis: elektronische poortjes die buiten werking zijn, lange rijen en een neerbuigende behandeling bij de veiligheidscontrole, personeelsgebrek, ongeschijnlijk willekeurige Gate-wijzigingen en gedrang bij het instappen.

Wees dan liever welkom bij Surf Air, waar je je als klant abonneert op je vluchten. Voor een vast bedrag per maand (momenteel negentienhonderdvijftig dollar per maand plus een eenmalig lidmaatschap à raison van duizend dollar) kun je als abonnee zo vaak vliegen als je maar wilt met Surf, dat in totaal twaalf bestemmingen in Californië en Nevada bedient. Voor veel passagiers is dit een koopje. Denk aan een advocaat uit Los Angeles die een paar keer per maand in Sacramento moet zijn,

een succesvolle *high tech*-ondernemer die de weekenden doorbrengt aan Lake Tahoe, consultants met cliënten in heel Californië of een horecaondernemer met vestigingen in diverse steden. Bij een traditionele (*full-service*) maatschappij kost een op het laatste moment gekocht retourtje San Francisco-Los Angeles vierhonderdvijftig dollar. De waarde die Surf Air levert schuilt echter niet zozeer in het tarief als wel in de klantervaring van de gewiekste dienstverlening.

DE SCHAKEL TUSSEN STRATEGIE EN KLANTERVARING

Dienstverleningsontwerp is een strategische discipline die haar oorsprong heeft in Europa en nu snel wereldwijd school maakt. Aan de basis ligt de overtuiging dat een bepaalde vorm van dienstverlening met evenveel zorg kan en moet worden ontworpen als een product. Het doel is de klant keer op keer de beoogde ervaring te bezorgen.

Het ontwerp voor de te verlenen dienst is in wezen de schakel die de strategie koppelt aan de ervaring van de klant. Zo'n ontwerp is gebaseerd op de identiteit, capaciteiten en gekozen concurrentiestrategie van de onderneming. Het vormt de leidraad wanneer een bepaald

stadium of aspect van de interactie met de klant wordt heroverwogen of herzien – ongeacht wat er wordt verkocht en of er daadwerkelijk een transactie plaatsvindt. Het ontwerp is geslaagd wanneer de onderneming de klanten die ze wil bedienen in verrukking weet te brengen en tegelijkertijd haar eigen strategische doelen dichterbij brengt.

Bij dienstverleningsontwerp draait het in essentie om drie noties:

- Om te beginnen: waar is de dienstverlener zelf op uit? Het doel moet niet zijn om gehoor te geven aan iedere wens van de klant, maar om precies die belofte in te lossen tegenover de klant waarmee de onderneming haar strategie in praktijk brengt.
- Het ontwerpen van de dienstverlening is proactief, niet reactief; er zijn keuzen, acties en consequenties mee gemeoid.
- Dienstverleningsontwerp schept consistentie, en consistentie is geen toeval.

Kijk maar eens hoe de dienstverlening bij Surf Air in elkaar steekt. Iedere stap van de klantervaring is bedoeld om ongemak en frustratie te voorkomen en de klant blij te maken. Omdat de klant lid is, hoeft er niet te worden betaald en is een reservering snel gemaakt. Er wordt uitsluitend gevlogen met toestellen van het type Pilatus PC-12 NG, een vliegtuig voor maximaal negen personen dat de beleving biedt van een privévlucht. Voor dit toestel hoeven de passagiers niet door de veiligheidscontrole omdat de Amerikaanse autoriteiten (de U.S. Transportation Security Administration, TSA) dat pas verplicht vanaf tien passagiers. Verder wordt er gevlogen van en naar rustige regionale vliegvelden om de drukte en chaos van de grote internationale luchthavens van Los Angeles en San Francisco te vermijden.

Surf Air voert tot wel negentig vluchten per dag uit. De passagiers hoeven zich pas een kwartier voor vertrek te melden en in de wachtruimte staan hapjes en drankjes klaar. Een instapkaart is niet nodig; de namen van de passagiers staan op de passagierslijst. Omdat er slechts negen zitplaatsen zijn, hoeft er ook niet in groepen te worden ingestapt. De bagage wordt direct bij het vlieg-

tuig ingenomen en weer uitgereikt bij het uitstappen, soms door de piloot of co-piloot en soms door iemand van het beperkte grondpersoneel van de maatschappij op de luchthavens. ‘Wanneer onze leden voor het eerst met ons vliegen, weten ze niet wat hen overkomt,’ vertelt CEO Jeff Potter. ‘Ze zijn gewend aan luidsprekers, felle verlichting en een kuddebehandeling.’

Door de drastisch vereenvoudigde klantervaring kan Surf Air achter de schermen toe met veel minder personeel. Surf Air heeft geen systeem nodig voor de bagageafhandeling, heeft geen cabinepersoneel, en kan uit de voeten met een betrekkelijk eenvoudig IT-systeem: er zijn immers geen algoritmen nodig voor het bepalen van tarieven, er hoeven geen tickets te worden verwerkt, en verbindingen met reisbureaus zijn er ook niet. De exploitatie is hierdoor zo efficiënt dat een vlucht al winstgevend is bij een bezettingsgraad van slechts 60 procent; bij een grote traditionele maatschappij is dat naar schatting 75 procent. Als het zo uitkomt, voert Surf Air een vlucht uit met slechts één passagier aan boord.

Het is echter niet de luxe, noch het gemak of zelfs het kostenvoordeel dat de leden van Surf Air het meest op prijs stellen. ‘De mensen benadrukken steeds dat ze aan een vlucht van Los Angeles naar San Francisco, die strikt genomen maar anderhalf uur duurt, bij een traditionele maatschappij drie à vier uur kwijt zijn,’ zegt Potter. ‘Uit ons klantenonderzoek blijkt dat vooral tijd telt voor onze passagiers. Wij zien het graag zo: wij besparen hen geen

tijd – we geven hun tijd terug.’ De passagiers van Surf Air noemen het vaak een geschenk: meer tijd voor het sportteam van hun kinderen, of voor een ouder familielid in een andere stad, of een gerust gevoel over een lastig project omdat ze er wat extra tijd aan kunnen besteden.

De dienstverlening van Surf Air is dus buitengewoon. Daar zijn echter geen buitengewone mensen voor nodig. Het grondpersoneel voor Surf Air is niet beter of slechter dan al die andere medewerkers die op vliegvelden passagiers en bagage inchecken, de veiligheidscontroles uitvoeren of het instappen bij de gates afhandelen. Het zijn allemaal goede mensen die hun best doen. De medewerkers van de reguliere luchtvaartmaatschappijen en vliegvelden kunnen echter geen fan-

HET ONTWERP VOOR DE DIENSTVERLENING IS DE SCHAKEL TUSSEN DE STRATEGIE EN DE KLANTERVARING

tastische dienstverlening bieden omdat hun taken een onderdeel zijn van een lappendeken aan diensten en processen in plaats van een coherent ontworpen systeem.

Een geweldige dienstverlening is niet het product van goede bedoelingen, oplettend management of een ondersteunende cultuur. Dat moet ingebakken zitten in het ontwerp, net zoals de kiel van een schip, het prestatievermogen van een BMW of de intuïtieve bediening van een iPad integrale aspecten zijn van het ontwerp. Als de dienstverlening niet is ingebouwd in het ontwerp, kan die niet betrouwbaar worden geleverd

– hoezeer de mensen ook hun best doen en zich inspannen. Oorzaak en gevolg zijn in wezen omgedraaid: een onderneming ontworpen voor dienstverlening zal van nature al datgene aan de dag leggen – intentie, aandacht, cultuur – dat nodig is voor een goede klantervaring.

ONTWERP DE KLANTERVARING

Een ervaring telt. Een ervaring is een reis. Een reis wordt gepland. Hier draait het allemaal om bij het ontwerpen en leveren van een dienst. Een ervaring wordt opgedaan in tijd, en vaak ook in ruimte. Een ervaring is een reis: een echte reis (bijvoorbeeld een vlucht van Dallas naar Detroit), een reis in de tijd (zoals een jarenlange relatie met een verzekeringsmaatschappij) of een intellectuele reis (zoals een adviestraject). Voor de klant bestaat een reis uit: behoefte, planning, verwachting, instappen, de gebeurtenis zelf, uitstappen, en de herinnering. Als onderneming moet je elk stadium van die reis, en vooral iedere vorm van contact met de klant, analyseren en ontwerpen. Al die afzonderlijke contactmomenten zijn immers kansen om zich met de klant te verstaan – of de klant te ergeren.

De meeste ondernemingen zijn niet ingericht om zo te denken. De exploitatiemodellen in de dienstverlening – de organigrammen, processen, prestatieprikkels – zijn ooit ontleend aan die van de maakindustrie. Daar wordt de prestatie echter afgemeten aan het aantal en de kwaliteit van de producten die worden gemaakt, en niet aan de waarde van de interacties met de klanten. Die modellen zijn ontworpen met de productie en niet de klant als uit-

gangspunt. Dat is behoorlijk zorgwekkend als we bedenken dat de dienstensector in de Verenigde Staten goed is voor ruim drie kwart en wereldwijd voor 68 procent van het particuliere bruto binnenlands product (bbp).

Het industriële voorbeeld leent zich vaak niet goed voor diensten. Dat komt vooral omdat de klant actief deelneemt aan de meeste transacties in de dienstverlening (Frei & Morriss, 2012). Een fabriek voor autoassemblage is groot en complex, maar de klant is er in de verste verte niet te bekennen. Hoe anders is het in een ziekenhuis, bij zakelijke dienstverlening of in een restaurant. Daar heb je direct met de klant en zijn of haar wensen en verwachtingen te maken. Kortom, de werkwijzen en lessen van ontwerp en productie uit de maakindustrie kunnen niet simpelweg worden overgeheveld naar de dienstverlening.

De medische groep ThedaCare in de Amerikaanse staat Wisconsin exploiteert klinieken voor eerstelijnszorg waar jaarlijks zo'n 450.000 patiënten worden gezien. Vaak wordt er bij een consult een beroep gedaan op het lab, bijvoorbeeld om bloed te laten testen. ThedaCare maakte een nieuw ontwerp voor de hele klantervaring. Bloed wordt nu afgenomen zodra de patiënt de behandelkamer binnenkomt en nog geen arts heeft gezien; de uitslag is al voor het einde van het consult beschikbaar, zodat arts en patiënt die meteen kunnen bespreken.

Het gevolg is een informatiever en completer consult; een grotere kans dat de patiënt de instructies van de arts zal opvolgen; en minder tijd die wordt verspild aan gemiste telefoontjes om de uitslagen na het consult te bespreken. Omdat ThedaCare eigen laboratoria heeft, kon het de dienstverlening naar eigen inzicht inrichten zonder de patiënt langer te laten wachten. Volgens ThedaCare is er dankzij het nieuwe ontwerp nu minder tijd nodig voor een consult.

Het is bepaald niet eenvoudig om een transactie – in de dienstensector of waar dan ook – te bedenken die met een nieuw ontwerp *niet* waardevoller kan worden gemaakt voor zowel koper als verkoper. Dienstverleningsontwerp kan van doorslaggevend belang zijn voor fabrikanten, overheidsinstellingen en andere partijen die niet strikt genomen tot de dienstverlening worden gerekend.

**DIENSTVERLENINGS-
ONTWERP SCHEPT
CONSISTENTIE, EN
CONSISTENTIE IS GEEN
TOEVAL**

Neem Toyota. Dat ontwikkelde een geheel nieuw dealer-netwerk voor zijn premiummerk Lexus om een service-niveau te bieden dat paste bij de merkbelofte.

Goed ontworpen diensten voldoen in twee aspecten tegelijk: ‘technische’ perfectie en klantervaring. Net als een uitstekend ontworpen product vraagt ook een uitstekend ontworpen dienst om gedisciplineerde aandacht voor de essentiële aspecten. In beide gevallen wordt op een vergelijkbare manier toegewerkt naar een zowel uitstekend als efficiënt eindresultaat (zie kader ‘De tien benodigde ingrediënten voor een blijde klant’). Bij dienstverleningsontwerp zijn klanttevredenheid en kostenbeheersing niet elkaars tegenpolen, maar vullen ze elkaar aan. Zonder een goed ontwerp voor de te leveren dienst zal een dienstverlener zich in de besluitvorming eerder laten leiden door kosten dan door waarde, want onkosten en investeringen zijn in dat geval moeilijker van elkaar te onderscheiden.

DE TIEN BENODIGDE INGREDIËNTEN VOOR EEN BLIJDE KLANT

Bij een goed doordachte en doordacht geleverde dienst zijn de strategische doelen van de onderneming afgestemd met wat de klant verlangt en nodig heeft, en met wat er feitelijk gebeurt tussen de onderneming en de klant. Die afstemming bestaat uit tien cruciale elementen. Zodra duidelijk is welke dat zijn en hoe ze kunnen worden geleverd, kunnen de veranderingsmaatregelen worden ingezet. Bij de eerste vijf elementen ligt de nadruk op de kantzijde in de relatie, bij de overige op de onderneming.

- *Empathie* – Ontwikkeling van producten, diensten en ervaringen vanuit het perspectief van de klant, rekening houdend met de manier waarop de klanten zich met de onderneming onderhouden.
- *Verwachting* – Zorgen dat de klant weet wat hij mag verwachten van het contact met de onderneming.
- *Emotie* – Weten met welke emoties de klant de relatie aangaat en ervoor zorgen dat de klant een tevreden gevoel overhoudt aan de samenwerking met de onderneming.
- *Elegantie* – Een zuiver, eenvoudig en compleet aanbod bieden waarmee gemakkelijk te werken valt – niets is overbodig en niets ontbreekt.

- *Betrokkenheid* – Via elk contactpunt communiceren met klanten – en hen laten communiceren met de onderneming – om te begrijpen wat de klant ervaart en hoe die ervaring kan worden verbeterd.
- *Uitvoering* – Betrouwbaar alle gewekte verwachtingen waarmaken.
- *Techniek* – In technisch opzicht uitstekend presteren (ten opzichte van concurrenten én algemene normen in de markt) en zorgen dat er geen materiaal, tijd en inspanning wordt verspild, zodat noch de onderneming zelf noch de klant extra moeite hoeft te doen.
- *Economie* – Passende prijsstelling voor diensten, zodat de klant waar krijgt voor zijn geld en de onderneming de winst behaalt die zij verwacht.
- *Experimenten* – Inbouwen van verbeterings- en innovatieprocessen in het dagelijks werk van het bedrijf; ontwikkeling van capaciteiten om nieuw aanbod te creëren en in de markt te zetten.
- *Gelijkwaardigheid* – Klant, eigen team en partnerorganisaties zodanig behandelen dat ook de dienstverlenende onderneming zelf tevreden is.

Met behulp van deze tien elementen kan niet alleen een ontwerp voor dienstverlening worden gemaakt, maar ook een rapportagekaart waarmee kan worden gemeten in hoeverre de onderneming, afdeling of functie een uitstekende ervaring met en voor de klant weet neer te zetten. Is eenmaal een zorgvuldige en volledige inschatting gemaakt van de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant, dan kunnen aan de hand daarvan vervolgens prioriteiten voor verbetering worden bepaald.

DE VIJF PRINCIPES VAN DIENSTVERLENINGSONTWERP

De strategie van iedere onderneming is uniek – of dient dat te zijn. Dus moet ook het ontwerp van de dienstverlening onnavolgbaar zijn. Starbucks, bijvoorbeeld, heeft gekozen voor de waardepropositie van het klassieke Europese café – een plek waar je zit, iets drinkt en verblijft. Met zo’n concept moet je geen voorbeeld willen nemen aan Dunkin’ Donuts, dat de klant graag zo snel mogelijk weer ziet vertrekken (want ‘Wij houden Amerika aan de

gang'). Toch dienen voor iedere goed ontworpen vorm van dienstverlening vijf basisprincipes te worden aangehouden: om nieuwe ontwerpen voor dienstverlening te maken, om voorstellen en programma's te kunnen evalueren, en bovenal om samenhang aan te brengen in de dienstverleningsstrategie.

1. De klant heeft altijd gelijk – als hij de juiste klant is voor de onderneming

Een aanbieder moet zelf bepalen welke klanten men wil bedienen, en welke niet. De klant die een serviceniveau, type product of prijs verlangt die de onderneming niet wil leveren, is de verkeerde klant voor die onderneming. Door te bepalen welke klanten men wil bedienen en wat men bereid is te doen voor die klant, wordt het merk ingevuld.

2. De klant hoeft niet te worden verrast en blij te worden gemaakt – blij maken is voldoende

De klant wordt blij gemaakt wanneer de aanbieder voldoet aan de behoeften van de klant conform diens verwachtingen over hetgeen de onderneming aanbiedt, ongeacht of die verwachtingen hoog of laag zijn gestemd. Een goed ontworpen dienst is voorspelbaar uitstekend. Als de klant niet weet wat hij mag verwachten van een bepaalde aanbieder, waarom zou hij die dan kiezen? Als er niet wordt voldaan aan de verwachtingen, waarom zou hij dan bij de aanbieder blijven, of terugkomen?

3. Uitstekende dienstverlening moet geen bovenmenselijke inspanningen vereisen – ook niet van de klant

Een goed doordachte (ontworpen) dienstverlening hoort efficiënt, effectief, schaalbaar en (nagenoeg) foutloos te zijn. De medewerkers hoeven geen superwezens te zijn. Ook moeten er geen regels worden overtreden of bochten worden afgesneden om de klant de beloofde ervaring te geven. De klant tijd en geld besparen is net zo belangrijk als de eigen organisatie geld besparen. Bovendien zijn interactie en transactie bij een goed ontworpen dienstverlener in elk stadium gebruiksvriendelijk voor de klant.

4. Ontwerp en uitvoering van de dienstverlening moeten samenhangend zijn op alle platforms

Als je iets wilt doen, doe het dan goed – wat of waar dan

ook. De aanbieder die de klant in de winkel een geweldige klantervaring biedt maar op de website ergernis bezorgt, zal die klant vermoedelijk verliezen. Door het Web en de mobiele apparaten is het aantal kanalen, contactpunten en interacties tussen aanbieder en afnemer sterk gegroeid. Dat maakt het veel lastiger om diensten te managen. Het is allemaal complexer geworden, er is minder controle, de kans op fouten is gegroeid en er is meer concurrentie. Voor de klant zijn er meer mogelijkheden om de aanbieder te vinden – en voor de aanbieder om die klant aan te trekken, blij te maken en binnen te halen. Dit betekent dat ook partners, die aanvullende diensten leveren, deel uitmaken van de waardeketen van de dienstverlening, samen met de eigen contactpunten, platforms en kanalen van de dienstverlener zelf. De allergrootste uitdaging voor een dienstverlener zou nog wel eens kunnen zijn het oplossen of compenseren van tekortkomingen in het dienstenontwerp van partners.

5. Het werk is nooit gedaan: anticipeer, creëer, innoveer, iterateer – en herhaal

Veel dienstverleners hebben geen formeel innovatieproces, en als de methoden, structuren en protocollen voor productinnovatie worden losgelaten op dienstverlening blijkt dat vaak niet te werken. De levenscyclus van een bepaalde vorm van dienstverlening moet echter even zorgvuldig worden gemanaged als de levenscyclus van een product. Er moet dus een innovatiecultuur worden ingevoerd en ondersteund. Besef dat er op elk punt in de waardeketen kan worden geïnnoveerd in diensten. Co-creatie met bestaande klanten is even belangrijk, of misschien zelfs belangrijker, dan onderzoek in het laboratorium.

APPELLEER AAN DE RATIO EN NIET HET GEVOEL VAN DE KLANT

De Ierse budget-luchtvaartmaatschappij Ryanair heeft de vijf principes ter harte genomen bij haar recente transformatie met behulp van dienstverleningsontwerp. Luchtvaartmaatschappijen hebben sowieso al de reputatie dat ze niet naar hun klanten luisteren. Ryanair deed er nog een schepje bovenop. In 2007 schreef *The Economist* dat de maatschappij 'synoniem was voor afgrijse-

lijke klantenservice', verwijzend naar de gewoonte van Ryanair om 'alles en iedereen die wat anders wil te schouwen'. CEO Michael O'Leary vroeg zich zelfs hardop af of hij misschien moest laten betalen voor het gebruik van het toilet aan boord.

Ryanairs strategie van goedkope, spartaanse, klantvriendelijke en korte vluchten ging net zo lang te water totdat ze barstte. In september 2013 moest de maatschappij een winstwaarschuwing afgeven; de winst in het boekjaar 2014 zou naar verwachting dalen naar € 523 miljoen, van € 569 in 2013. En dat terwijl andere lage-kostenmaatschappijen het goed deden. Het was een duidelijk teken aan de hemel voor O'Leary, die eind 2013 besloot dat Ryanair moest ophouden mensen 'onnodig tegen de schenen te trappen'.

Kenny Jacobs moest de omslag tot stand brengen voor Ryanair. Hij begon er in januari 2014 als Chief Marketing Officer (CMO), na dertien jaar te hebben gewerkt in de levensmiddelen-detailhandel. In een interview vertelde hij ons wat hij destijds dacht toen hij aan de klus begon: 'Dit wordt de slechtste of de allerbeste baan die ik ooit heb gehad in consumentenmarketing.'

Ryanair moest trouw blijven aan haar waardepropositie van bodemprijzen en tegelijkertijd de klantervaring verbeteren. Gekozen werd om in te zetten op drie cruciale aspecten van de klantervaring. Om te beginnen de digitale ervaring: de website werd gebruiksvriendelijker, meer intuïtief. Ten tweede de ervaring op de luchthaven: daar werden de procedures meer gestroomlijnd en efficiënter. En ten derde de ervaring aan boord, door de passagiers toe te staan bagage mee te nemen aan boord en (tegen betaling) stoelen te reserveren. Met elk van deze maatregelen werd steeds een belangrijk pijnpunt in een van de cruciale fasen van een vliegreis aangepakt. Geen ervan ging ten koste van de lage-prijsbelofte van de maatschappij. Bovendien kostten de verbeteringen Ryanair niet veel. Sterker nog, elk van deze elementen kan de onderneming moeite en geld besparen.

Tegen het eind van het boekjaar 2015 vervoerde Ryanair per vlucht gemiddeld negentien passagiers meer dan twee jaar eerder. Het initiatief heeft zichzelf ruimschoots terugverdiend. De luchtvaartmaatschappij wil niet appelleren aan het gevoel maar aan de ratio van de klanten. 'Ik wil niet dat klanten zeggen dat ze van Ryanair houden,' zegt Jacobs. 'Wij willen dat mensen zeggen: "Dit is

een gestandaardiseerde functionele manier om van Dublin naar Londen te komen, of van Londen naar Madrid.'" Dat is heel iets anders dan de belofte van Surf Air – de ervaring van een privévliegtuig tegen een vrij redelijke prijs. We openen en sluiten met deze beide voorbeelden om te onderstrepen dat dienstverleningsontwerp een strategisch instrument is. Het is een manier om de bestuurskamer te verbinden met de dagelijkse klantervaring. De identiteit die je als onderneming wilt uitstralen is, inderdaad, het gezicht dat de klant te zien krijgt.

De mentaliteit en principes van dienstverleningsontwerp vormen een kritieke manier om diensten beter te managen. Door de invloed van de maakindustrie is de dienstverlening, waar de meeste werkgelegenheid en waarde wordt gecreëerd, altijd te veel gemanaged op gevoel. Heel veel dienstverleners presteren onder de maat voor de klant en lopen inkomsten mis. Het is hoog tijd om daarmee te stoppen en maatregelen te nemen.

Literatuur

Frei, F. & A. Morriss (2012). *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*. Harvard Business Review Press.

Stewart, Th.A. & P. O'Connell (2016). *Wow, Wow, and Win: Service Design, Strategy, and the New Art of Customer Delight*. Harper Business.

Over de auteurs

Th.A. Stewart leidt het National Center for the Middle Market aan Ohio State University. Hij was eerder chief marketing & knowledge officer bij Booz & Company (nu Strategy&) en hoofdredacteur van de *Harvard Business Review*. Hij schreef *Intellectual Capital* en *The Wealth of Knowledge* (uitgegeven bij Crown in 1998 resp. 2007). P. O'Connell is president van Aerten Consulting in New York City, dat bedrijven assisteert bij de ontwikkeling van content-strategieën en baanbrekend gedachtegoed voor topmanagement. Zij publiceerde samen met N. Smith in 2012 bij Palmgrave *How Excellent Companies Avoid Dumb Things* en was management-editor van *BloombergBusinessweek.com*. Dit artikel is ontleend aan Stewart & O'Connell, 2016.

'The Art of Customer Delight', by Thomas A. Stewart and Patricia O'Connell, reprinted with permission from the Spring 2017 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2017 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.