



Interview
Jean-Pierre Filippini
Tevreden is niet
goed genoeg

Jean-Pierre Filippini is operations director bij Carglass

8, 9, 10

‘Op minder dan een jaar tijd is het aantal klanten dat ons een excellente score geeft met tien percent gestegen’, zegt Jean-Pierre Filippini (44), die begin vorig jaar bij Carglass België de eindverantwoordelijkheid over sales en marketing inruilde voor operations. Sindsdien stort hij zich met een tomeloze energie en passie op één project: het aanbieden van een superieure klantenservice, samengevat onder het codewoord ‘delight’.

>>

Indien je als bedrijf van elk contact met je klanten een bijzondere ervaring maakt en erin slaagt om hun verwachtingen telkens weer te overtreffen, dan geef je die klanten een uitgesproken gevoel van ‘delight’. *Terwijl tevreden klanten nog openstaan voor alternatieven van andere leveranciers en prijsbewust kiezen, zullen ‘delight’ klanten ook de volgende keer resoluut bij je aankloppen, zelfs als je iets duurder bent.* Sterker nog: ze zullen familie, vrienden en collega’s aanraden om hetzelfde te doen. ‘Daarom is het nastreven van een “wow-effect” de beste marketingcampagne die je kunt voorstellen’, zegt Jean-Pierre Filippini, die als operations director zijn marketingachtergrond niet onder stoelen of banken steekt. ‘De waarde van positieve mond-aan-mond reclame is met een klassieke benadering nooit te evenaren, zelfs niet als je een sterke spot hebt die desnoods tien keer per dag de ether in gaat.’

Dat de klantentevredenheidsscores al hoog lagen – ongeveer 60 percent ‘excellent’ en 36 percent ‘goed’ – was voor de gedreven operations director en zijn team geen excuus om niet verder aan verbetering te werken. ‘De lat altijd hoger leggen: voor mij is dat een vanzelfsprekende zaak. We hebben met Carglass een goed jaar achter de rug. De crisis heeft ons nauwelijks getroffen. Maar de automobielsector heeft het moeilijk en de verkoop van wagens daalt sterk. Het is niet ondenkbeeldig dat sommige spelers opnieuw een stuk van de rendabele aftersalesmarkt willen inpikken. Ik ben ervan overtuigd dat een uitstekende dienstverlening op alle fronten de beste manier is om ons daartegen te wapenen. Externe leveranciers zoals MÖBIUS helpen ons om die doelstelling te bereiken.’

Zorg voor personeel

Om het principe van excellente service in alle regionen van de onderneming ingang te doen vinden, spaart het operationele team kosten noch moeite. Zo is er in operations een Kaizen-programma geïnitieerd. Kaizen is Japans voor voortdurend verbeteren.

‘Dit houdt bijvoorbeeld in dat we in onze service centers, die we voortaan “customer delight centers” noemen, op een doorgedreven manier orde en netheid invoeren, wat de efficiëntie sterk verhoogt en de werkomgeving aangenamer maakt.’ Onder meer op basis van de aanbevelingen van MÖBIUS krijgen de meeste customer delight centers van Carglass een heuse facelift en worden ze dit en volgend jaar grondig gerenoveerd. *‘Een uitstekende, klantgerichte dienstverlening vraagt een werkplek die aan de noden van deze tijd is aangepast’,* klinkt het bij Jean-Pierre Filippini, die erop wijst dat customer delight niet mogelijk is zonder de nodige zorg te dragen voor het personeel. Daarom loopt er ook een intern delightprogramma, gebaseerd op personeels-tevredenheidsmetingen.

‘We vragen veel flexibiliteit, aandacht voor de klant en een commerciële instelling van onze operationele medewerkers. We geven daar ook veel voor terug. In geen van de andere bedrijven waarvoor ik werkte, liepen er zo veel initiatieven en incentiveprogramma’s. Ik merk dat veel van de Carglass-medewerkers zich kunnen terugvinden in de gekozen strategie, ze zijn trots om hier te werken, het verloop is klein. Dat betekent niet dat er geen weerstand was en is tegen het customer delightprogramma, maar snel inspelen op de opmerkingen en behoeften én een coachende houding vanwege de leidinggevenden kunnen wonderen doen.’

Natuurlijk geeft Carglass zijn medewerkers het materiaal en de middelen om de ambitieuze doelstellingen waar te maken. ‘Om bijvoorbeeld klanten die zich zonder afspraak aanmelden in een *drive in* nog dezelfde dag te kunnen helpen, hebben we zeventig uitzendkrachten meer aangeworven en opgeleid. Een scherpere bewustwording inzake klantenzorg hebben we ook in onze trainingsprogramma’s geïntegreerd.’ *Na een jaar werken hebben de metingen uitgewezen dat het aantal klanten dat de dienstverlening van Carglass als excellent beschouwt om en nabij zeventig percent bedraagt; een stijging met tien percent in vergelijking met de vorige meting.* ‘Die frappante toename heeft mij verrast en toont duidelijk de verdere mogelijkheden van de aanpak.

<<

<<

We gaan dit jaar op volle kracht door. Zo organiseren we een delightseminarie annex roadshow voor al onze medewerkers: geen stijf congres met slaapverwekkende powerpoints, maar een audiovisuele beleving waar we de puzzelstukken in elkaar schuiven en waar de betrokkenen volop van elkaar kunnen leren. De projectleider van MÖBIUS zal er de resultaten toelichten van een prestatie meting die de consultingorganisatie vorig jaar in onze service centers doorvoerde.’

Leven in het ‘nu’

>> *Jean-Pierre Filippini benadrukt dat zijn achtergrond in sales en marketing hem enorm heeft geholpen om de operationele doelstellingen inzake delight te versnellen.* ‘Dit thema laat ik nooit meer los’, zegt hij. Met eenzelfde vastberadenheid bijt hij zich na de werkuren vast in lectuur – spiritualiteit en management – en in sport. ‘Vorig jaar nam ik voor het eerst deel aan de langeafstandstriatlon Ironman. Mijn tijd was 11 uur 56. Dit jaar wil ik

het een uur beter doen. Om aan de finale in Hawai te kunnen deelnemen, zou ik een tijd van 10 uur 15 moeten neerzetten. Met een jaar werkonderbreking zou me dat misschien wel lukken.’ De operations manager traint minimaal vijf keer per week. ‘Ik doe dat zo veel mogelijk op momenten dat mijn kinderen – tien en elf jaar – slapen, dus ’s morgens vroeg en ’s avonds laat.’ Voor hij met zijn gezin ontbijt en de kinderen naar school brengt, heeft hij vaak al 15 km in de benen. ‘Voor stilzitten heb ik geen talent en voor tv te weinig geduld.’ Dit levensritme typeert ook de manager Filippini, die in piekmomenten de verantwoordelijkheid over 550 medewerkers draagt. *‘Veel en lang vergaderen is niet aan mij besteed. Ik speel liever in op wat de dag mij brengt of ik breng mijn collega’s in de customer delight centers onverwacht een bezoek.* Als ik met iemand een goed gesprek heb, mag dat wat mij betreft uren duren. Ik ga er vaak snel tegenaan, ja. Ideeën lever ik aan de lopende band. Voor mijn medewerkers en de consultants is dat niet altijd gemakkelijk. Maar ze weten dat ze me af en toe mogen afremmen.’



TIEN JAAR ERVARING MET MYSTERY SHOPPING

‘Mystery shoppings zijn voor ons een manier om onze dienstverlening te verbeteren en onze medewerkers de gepaste begeleiding te kunnen geven’, zegt Ronny Van den Driesch, audit & vehicle manager van Carglass. ‘We doen hiervoor graag een beroep op een gespecialiseerde en onafhankelijke partner, die ons bedrijf ook goed kent. *In samenwerking met MÖBIUS evalueren we regelmatig de prestaties van zowel onze mobiele monteurs als van onze medewerkers in de customer delight centers.* Zeker voor de evaluatie van de mobiele dienstverlening van Carglass is dit onderzoek erg belangrijk aangezien onze mobiele monteurs autonoom op verplaatsing werken, zonder toezicht van de branch manager. Via een uitgebreide parameterlijst brengen we de ervaring van de klant volledig in beeld. Deze lijst en de uitgekende methodiek die we hanteren, zijn in nauwe samenwerking met MÖBIUS tot stand gekomen en doorheen de jaren steeds verder verfijnd. De auditors die de mystery shopping uitvoeren krijgen een persoonlijke briefing. Ze oefenen de kwaliteitsparameters aan de hand van een trainingsvideo. De resultaten van het onderzoek, dat telkens zo’n 150 mystery jobs omvat, geven ons een solide basis voor gerichte actieplannen.’

EEN BETERE DIENSTVERLENING IN DE DRIVE INS

Lieve Evens is manager van het Carglass contact center. Sinds 2006 doet zij regelmatig een beroep op MÖBIUS om de instroom van prospecten in de drive ins te meten. Daar kunnen klanten zich, ook zonder afspraak, aanmelden voor het herstellen of vervangen van hun autoruit. ‘Omdat voor sommige customer delight centers drive in de helft van de business uitmaakt, is het belangrijk na te gaan wat er nodig is om de opportuniteiten ook daadwerkelijk in transacties om te zetten.’ Gedurende twee weken voert MÖBIUS exit interviews met alle prospecten in de gekozen drive ins. Dat gebeurt op basis van een vragenlijst die Carglass in samenspraak met de Britse moedermaatschappij Belron opstelde.

>> *‘De analyses die MÖBIUS levert, zijn objectief en betrouwbaar en geven de richting van onze verbeteracties aan.* Zo hebben we in sommige customer delight centers de voorraad aan ruiten of het aantal monteurs verhoogd om de klanten dezelfde dag nog te kunnen helpen. Soms bleek het nodig om de commerciële vaardigheden van een branch manager aan te scherpen. De studies hebben de bewustwording over het belang van het drive in-kanaal én de efficiëntie ervan sterk verhoogd.’

