



van ambitie naar resultaat

Van service naar sales

Livecase3

transavia.com



Van service naar sales

Mobiliseer de passie en voel het effect...

De klant aan het woord

“Onze uitdaging is om de aandacht voor onze klanten beter te exploiteren. De verdiensten op een ticket zijn minimaal. De extra omzet dient gerealiseerd te worden aan boord. De cabin attendants blonken al jaren uit in safety en service, maar hadden een grote weerstand tegen het beleid om nu te gaan verkopen aan boord. De meesten ervoeren deze beleidsbeslissing als een degradatie van hun functie en ze associeerden sales met ‘showroomverkopers in de automotive branche’. Dat paste in hun ogen niet bij de klantgerichte attitude die zij altijd gehad hadden.”

John Herfkens, voormalig Hoofd Dienst Cabine transavia.com, is nu algemeen directeur Restart (onderdeel van de USG groep).

transavia.com wil groeien van vliegmerk naar reismerk, met als bijkomende positionering ‘met aandacht’. Om onder de grote groep van 900 cabin attendants de gewenste gedrags- en attitudeverandering te realiseren is het van belang om bij voorkeur aan te sluiten bij wat hen drijft. Want hoe dichter je kunt aansluiten bij de passie van mensen, des te meer kracht je genereert om de gewenste gedrags- en attitudeverandering te realiseren. transavia.com is onder meer groot geworden door de degelijke en klantgerichte houding van de cabin attendants. Veel cabin attendants zijn hier ook trots op. Zij doen er alles aan om het de passagiers naar de zin te maken.

Bij veel medewerkers leefde het vooroordeel dat verkoop niet klantgericht is. Dit moest worden doorbroken voordat kon worden gewerkt aan het verbeteren van de commerciële performance aan boord van de verschillende transavia.com Boeings. Want zonder een goede voedingsbodem kan niets groeien. Dit wordt vaak bij veranderprocessen over het hoofd gezien. Het mobiliseren van de aanwezige passie is in dit proces van service naar sales de kritische succesfactor gebleken. Hoe we dit samen met de klant hebben gerealiseerd leest u in dit hoofdstuk.





John Herfkens:
*'Wij willen de aandacht voor
klanten beter exploiteren'*

Het vertrekpunt

Met haar nieuwe strategie heeft transavia.com zich nogal wat op de hals gehaald. De luchtvaartmaatschappij wil groeien van louter vliegmerk naar reismerk. Maar tegelijkertijd is als onderscheidende positionering gekozen: 'met aandacht'. En dat in een moordend concurrerende 'lowcost-omgeving'. Het schoolvoorbeeld van een paradox, oftewel een schijnbare tegenstelling. Want wat

kost die aandacht wel niet?

transavia.com wil de propositie 'met aandacht' vertalen naar twee terreinen. Allereerst uiteraard naar de klant. Die krijgt alle aandacht met een steeds breder aanbod van diensten en producten die aansluiten bij de totale reisbeleving. Dat varieert van een ruime keuze in bestemmingen en gemakkelijke boekingsmogelijkheden via internet, tot vrije keuze uit een gevarieerd aanbod aan snacks aan

boord en allerlei gewilde hebbedingetjes die het reisplezier verhogen en het reiscomfort vergroten. Zaken die passen in een reisomgeving waarin ook de klant zich steeds meer bewust is van het krijgen van waar voor zijn of haar geld. Het maken van de juiste keuzes in dit aanbod vergt grote en continue aandacht voor de wensen van deze klanten. Onder klanten verstaan we ook onze partners, de tour-operators, die nog altijd goed zijn voor een aanzienlijk deel van de omzet van transavia.

Maar daarnaast wordt de klanttevredenheid voor een belangrijk deel bepaald door de directe persoonlijke aandacht die reizigers aan boord krijgen. Iedere klantgerichte ondernemer weet dat deze 'aandacht' tegelijk 'satisfier' en 'dissatisfier' is. Doe je het op dat punt goed, dan neem je de klant voor je in. Doe je het fout, dan heb je het bij de klant al gauw voor lange tijd verbruid. De vraag van de klant was dus om het management te helpen om de twee sterke s'en uit het verleden, te weten safety en service, te behouden, maar er een derde sterke s, die van sales aan toe te voegen.

transavia.com vervoert jaarlijks meer dan 4 miljoen passagiers. De strategieverandering betekent dat de hele organisatie aangepast zal worden. De aanpassingen gelden zeker ook voor de medewerkers aan boord. De gemiddelde omzet per passagier lag te laag om hiermee een gezonde winstgevendende activiteit te realiseren. Dit terwijl ze als enige Nederlandse luchtvaartmaatschappij al meer dan 25 jaar winst had gemaakt. Er heerste geen commerciële cultuur. Dit bleek onder andere uit het feit dat de medewerkers geen commerciële targets hadden. Niet op persoonlijk niveau, en ook niet op team- of vluchtniveau.

Vóór de invoering van het nieuwe bedieningsconcept waren de Food en Drinks al door de passagier

betaald op het moment dat hij/zij ticket of vakantie reis kocht. Alleen de luxe artikelen, zoals parfum en sterke drank, konden aan boord worden gekocht. Omdat het vaak ging om belastingvrije artikelen was het voor de klanten financieel aantrekkelijk om deze in de lucht te kopen. Bovendien vloog transavia.com veel op vakantiebestemmingen. Het kopen van artikelen aan boord hoorde dan bij de start of afsluiting van een welverdiende vakantie. In combinatie met de belastingvoordelen leverde dit een commerciële omgeving op waar veel verkopers in andere branches jaloers op zouden zijn.

Na de invoering van het nieuwe concept, gestart met de tijdelijke naam Basiqair, bestond het ticket hoofdzakelijk uit de zitplaats in het vliegtuig. Alle andere faciliteiten zoals eten, drinken en luxe artikelen waren nog steeds aanwezig op de trolleys, maar nu in de vorm van betaalde service. Iedere retailer droomt ervan: klanten een paar uur in je winkel met de deuren op slot! Maar in de vliegende winkels van transavia.com bleef de verkoop achter bij de verwachtingen. Wij hebben intakegesprekken gevoerd met cabin attendants en de leidinggevers aan boord, de pursers. Daaruit bleek dat zij dachten dat klanten geen behoeften hadden aan een 'pro-actieve' (in hun ogen agressieve) aanpak. Als de passagier iets wilde dan zou hij er wel om vragen. Hier werd dus de discrepantie tussen de bedrijfsstrategie en het huidige gedrag van de medewerkers in één keer zichtbaar. Onze uitdaging was om deze kloof samen met het management te slechten.

Waar transavia.com van droomt...

Het management wilde een commerciële en klantgerichte cultuur realiseren. Juist de combinatie van commercieel en klantgericht is hierbij cruciaal. transavia.com wilde bewust de sterke USP klantgerichtheid vasthouden om hier-



mee de aandacht voor klanten te benutten als rode draad door het commerciële proces. Dit betekende tevens dat de totale organisatie, die sterk gericht was op aspecten als veiligheid, logistiek en planning, moest transformeren naar een organisatie waarbij de klant en sales leidend werden; zonder, uiteraard, aan de Safety te tornen.

Om dit te bereiken moesten alle onderdelen van de besturingsorganisatie in lijn worden gebracht met de nieuwe ambitie. Dit gold onder meer voor verkoopinformatie- en beoordelingssystemen. Naast het feit dat de zogenaamde harde s'en van McKinsey (zoals strategie, systemen en structuur) aangepast moesten worden vonden de belangrijkste aanpassingen plaats op de 'zachte s'en', te weten skills, style en staff. En daar ligt nu juist onze passie.

Als bijeffect van deze cultuurverandering moest de proactieve, klantgerichte houding ook een meer onderscheidend aspect van de dienstverlening worden. Alleen op prijs concurreren leidt uiteindelijk alleen tot verliezers. Het management wilde de passagiers laten ervaren dat het verschil tussen luchtvaartmaatschappijen niet in de stoelen en de vliegtuigen zit (die overigens wel tot de top van de Europese vloot behoren), maar in de manier waarop de klanten worden verzorgd.

De aanpak

Het aardige is dat de passagier altijd bepalend is geweest voor het handelen van de cabin attendants. Aspecten als klantgerichtheid, passagiers willen helpen en het oplossen van problemen zijn voor veel cabin attendants het fundament onder hun werk. Het is hun passie om anderen te verzorgen en het passagiers naar de zin te maken. Nadat we dit hadden vastgesteld hebben we met het management van transavia.com afgesproken om in de communicatie en de aanpak zoveel mogelijk aan te sluiten bij deze passie. De reden hiervoor is dat in passie een natuurlijke, intrinsie-

ke motivator schuilt. En daar gaat bij een gedrags- en attitudeverandering een kracht van uit, die niet te vergelijken valt met welke andere managementaanpak dan ook.

Op basis van dit gegeven zijn we gestart met het interviewen van passagiers, ofwel de 'passiemaakkers'. Dit deden we na afloop van vlieggreizen van transavia, bij de bagagebanden. De klanten hadden de dienstverlening van transavia.com dus vlak voor het interview beleefd. Uit alle interviews bleek dat de passagiers een proactieve houding juist zeer op prijs stellen en ook zeker bereid zijn hiervoor te betalen. De klanten begrepen inmiddels prima dat je bij een low cost carrier moet betalen voor de extra's waarvan je gebruik wilt maken.

De conclusie was dat het probleem van de klant in het hoofd van het personeel zat. Juist doordat we de interviews met 'echte' klanten op video lieten zien won de wens van het management om deze proactieve invulling in de lucht te stimuleren en hierdoor meer omzet te realiseren aan kracht.

De klantenspiegel, in de vorm van interviews en nog ondersteund met andere klantenonderzoeken in verschillende branches, deed de cabin attendants beseffen dat een proactieve houding door klanten wordt ervaren als klantgericht en zeker niet als agressief of ongewenst. Bijkomend voordeel was dat dit gedrag extra omzet oplevert en dus voorziet in nieuwe geldstromen voor transavia.

De managementboodschap 'we moeten meer verkopen' was nu getransformeerd naar 'onze klanten willen een proactieve houding'. U kunt zich voorstellen dat deze nieuwe ambitie veel beter aansluit bij de passie van de cabin attendants, want die was en is om klanten zo goed mogelijk te helpen. Het mooie van deze vaststelling is dat

klantgerichtheid in feite het meest commerciële instrument is dat je kunt verzinnen! Dit wordt door veel organisaties erg onderschat. Overigens zijn er ook organisaties die het instrument klantgerichtheid wel met succes inzetten om hiermee een prettige commerciële omgeving te creëren. Denk hierbij aan IKEA.

Nadat deze noodzakelijke voedingsbodem was gerealiseerd, kon gezaaid gaan worden en kon het nieuwe plantje met de naam 'sales' gaan groeien. Met het management en een groep cabin attendants is vervolgens het totale klantproces beschreven en gekeken hoe de medewerkers op een proactieve, klantgerichte wijze de verwachtingen van hun klanten zouden kunnen overtreffen. Ook in deze businesscase is gebruik gemaakt van de methode waarbij Momenten van de Waarheid vanuit het perspectief van klant zijn uitgewerkt.

Momenten van de Waarheid voor het cabinepersoneel zijn:

Het instappen (*)

De safety check (*)

De welkomstspeech (*)

De verkoopsspeech Food en Drinks

Het uitreiken van de Flyers (*)

De verkoop van voedsel en drankjes

De verkoop van shoppingartikelen

De afscheidsspeech (*)

Beloften nakomen (*)

Het uitdelen van samples (*)

Het uitstappen(*)

De met (*) gemerkte momenten werden vooraf niet herkend en dus ook niet benut als commerciële Momenten van de Waarheid. Toch zijn ook dit momenten waarop je als dienstverlener kan scoren bij de klant, waardoor het commerciële proces aan boord makkelijker en effectiever verloopt.

Vervolgens is per moment uitgewerkt wat klanten willen. Aan de hand hiervan werd de minimale 'belofte' aan de klant bepaald. Vrij vertaald werd de minimale gewenste performance gedefinieerd. Hierop is de cabin crew later door de eigen transavia.com-trainers getraind.

Hierna treft u een voorbeeld aan van de uitwerking van zo'n moment. Het gaat in dit voorbeeld om het moment 'de verkoop van Food & Drinks'. Dankzij deze uitwerking wisten alle cabin attendants dat zij minimaal dit moesten doen om de klant de proactieve, klantgerichte houding te laten ervaren.

Het resultaat

Door de nieuwe strategie vanuit klantperspectief te vertalen naar gewenst gedrag nam de weerstand tegen sales af. De strategie werd vertaald naar het handelingsniveau van de medewerkers aan boord. Dus de strategische ambitie werd vanuit klantperspectief vertaald naar het gedrag aan boord. De grootste groep medewerkers was enthousiast over deze nieuwe invulling aan hun rol als cabin attendant, met naast de zorg voor de service en safety aan boord ook een nieuwe focus, te weten sales.

De medewerkers werden door interne trainers ondersteund. Tijdens een eendaagse training stonden de belangrijkste vaardigheden centraal. Na het 'wat' te hebben bepaald is door het management support aangeboden op het 'hoe'.

Natuurlijk is het een utopie om bij zo'n grote verandering de hele groep enthousiast te krijgen. Maar het is wel gelukt om de voedingsbodem voor negatieve argumenten weg te nemen omdat de argumentatie juist was gebouwd op wat klanten graag willen.



Minimale performance op het moment 'verkoop van Food & Drinks'

Wanneer je met de trolley door het gangpad loopt, zorg er dan voor dat je:

- persoonlijk oogcontact maakt met iedere passagier.
- vraagt: 'Wat wilt u uit de Flyer bestellen?'
- direct iets haalt als je het toezeigt en de passagier niet laat wachten.
- als er iets niet meer op voorraad is altijd een alternatief aanbiedt.
- als de klant iets te drinken bestelt altijd vraagt 'wat wilt u erbij eten?' of 'wat wilt u nog meer bestellen?' en als de klant eten bestelt 'wat wilt u erbij eten?'.

Figuur 1 Moment van de Waarheid: 'verkoop van Food & Drinks'.

De focus in alle uitwerkingen lag op het laten ervaren door de klant van de onderscheidende persoonlijke aandacht. Dit natuurlijk met het gevolg dat meer omzet werd gerealiseerd.

Deze 'standards of performance' vormden tevens de doelstellingen voor de opleidingsprogramma's.

Wat vooral stimulerend werkte was dat het toepassen van de nieuwe vaardigheden leidde tot een toename van de omzet. Tijdens deze business-case is de gewenste omzetstijging gerealiseerd. De cabinebemanning vond het effect van oprechte aandacht aan de passagiers in het commerciële proces opvallend. Verkopen werd zo meer 'helpen kopen' en voelde niet als agressief en ongewenst handelen.

Tips voor uw eigen organisatie

Wanneer u een wijziging in uw strategie heeft bepaald die consequenties heeft voor het gedrag van uw medewerkers, is het van belang om vooraf goed te bepalen hoe u die strategie gaat 'aanvlieden' naar uw personeel toe. Met aanvlieden wordt hier vooral bedoeld dat u zo veel mogelijk probeert aan te haken bij de passie van de medewerkers. In dit geval was dat 'het verzorgen van klanten'. Bij uw medewerkers kan dit zijn 'het

leveren van topprestaties', 'de beste willen zijn', 'het willen uitblinken in technologische oplossingen' of 'samen bijzondere dingen doen' of wat dan ook. Heeft u de passie nog niet ontdekt? Dan is het van belang om die te gaan ontdekken, want wanneer u de passie kunt mobiliseren, dan zult u merken dat het effect van het door u ingezette nieuwe beleid sneller effectief zal zijn en de natuurlijke borging optimaliseert.

Wat drijft uw medewerkers? Waardoor worden zij gestimuleerd en gemotiveerd? Zorg ervoor dat u deze vragen kunt beantwoorden! Het antwoord kunt u uit gesprekken met uw medewerkers halen, maar er zijn ook diverse hulpmiddelen beschikbaar die u inzicht kunnen bieden. U kunt hierbij denken aan digitale instrumenten zoals MDI gedragsanalyses en de Waardetesten van Management Drives.

Wanneer u de passie van uw medewerkers kent, kunt u makkelijker veranderingen doorvoeren. Naast de persoonlijke passie van medewerkers, is het tevens van belang dat u de passie van uw organisatie kent en ervoor zorgt dat uw relaties deze ook kennen en ervaren. Passie is ook extern een belangrijke usp die u meer kunt benutten. Dat heeft u in deze businesscase ook kunnen zien: transavia heeft haar externe passie intern benut.

En nu doen!

Doorslaggevend voor het succes is hier de keuze voor een veranderfocus die dicht ligt bij de drijfveren van uw mensen. Onderstaande checklist helpt u om dat praktisch in te vullen.

Vraag

Uw antwoord

1. Welke kant wilt u op bewegen met uw organisatie?

Voorbeeld: *Meer verkopen*

2. Waar worden uw medewerkers warm van: waar ligt hun passie?

Voorbeeld: *Klanten in de watten leggen*

3. Waarin kunt u als organisatie absoluut de beste worden terwijl u er nog veel geld mee kunt verdienen ook?

Voorbeeld: *Klanten op superieure wijze bedienen door ze pro actief diensten aan te bieden op een hele vriendelijke en servicegerichte wijze*

