

HOE WORD JE EEN EMOTIONEEL INTELLIGENTE ORGANISATIE?



ERIC DE HAAN | MARK STOHR | JEAN-PIERRE THOMASSEN

Werken aan Service Excellence om de omslag te maken naar een uitzonderlijke serviceorganisatie draait in de kern om het maken, verdiepen en versterken van een emotionele connectie met klanten. Emoties spelen daarbij dus een bepalende rol. En dat heeft grote consequenties voor het werken aan excellente dienstverlening. Zowel voor het ontwerp en de inrichting van de dienstverlening en de klantreizen als voor de wijze waarop klantbeleving wordt gemonitord. Deze twee cruciale aspecten van een uitzonderlijke serviceorganisatie - het design van de dienstverlening en het monitoren van klantbeleving - staan centraal in deze Service Excellence white paper.

DE HOMO ECONOMICUS IS DOOD (EN HEEFT TROUWENS OOK NOOIT GELEEFD); LANG LEVE DE HOMO EMOTICUS!

Jarenlang hebben economen en wetenschappers ons voorgehouden dat mensen hoofdzakelijk rationele wezens zijn. Deze zogenaemde homo economicus (de economische mens) denkt altijd goed na, denkt logisch en kiest op basis van rationele criteria zoals productkwaliteit en prijs. Onderzoekers komen er echter steeds meer achter dat mensen in de meeste situaties helemaal geen homo economicus zijn. Mensen zijn vaak helemaal geen logische, redelijke wezens die op rationele wijze beslissen. Ze nemen beslissingen op basis van eerste indrukken, emoties en intuïtie. Belangrijke aanjagers van deze nieuwe inzichten zijn Daniel Kahneman¹ en Richard Thaler² die beiden voor hun werk als psychologen de Nobelprijs voor Economie ontvingen.

INTERACTIE TUSSEN TWEE SYSTEMEN BIJ HET MAKEN VAN BESLISSINGEN

Systemeem 1, thinking fast



- Intuïtief
- Automatisch, onbewust
- Kost weinig energie
- Zeer snel, parallel
- Op basis van drijfveren, herinneringen en associatief
- Goede inschatting, soms fout

Systemeem 2, thinking slow



- Rationeel
- Bewust aanzetten
- Kost veel energie
- Traag, serieel
- Calculeert, redeneert
- Beargumenteert achteraf
- Precies

Figuur 1 Onze Systemen 1 en 2.

De essentie van hun inzichten is dat wij, in de vele dagelijkse keuzes die we maken, gebruikmaken van twee systemen: Systeem 1 en Systeem 2. Deze twee systemen werken nauw samen en zijn zeer verschillend. Systeem 1 is onze automatische piloot. Het is snel, staat altijd aan, functioneert onbewust en kost ons weinig energie. Systeem 2 daarentegen kost veel energie en moeten we bewust aanzetten. Het bevindt zich normaal gesproken in de sluimerstand. Het is een traag, redenerend en calculerend systeem. Kahneman en Thaler hebben aangetoond dat het overgrote deel van alle keuzes die we maken, wordt bepaald in Systeem 1. Als we voor een keuze staan, komen er razendsnel en automatisch allerlei gedachten, herinneringen, overtuigingen en voorkeuren naar voren. Zo wordt onze voorkeurskeuze in een fractie van een seconde intuïtief bepaald. Systeem 2 doet daar vervolgens regelmatig een logische check op. En als Systeem 2 instemt, is de keuze gemaakt. Die logische check blijkt echter lang niet altijd juist. We gebruiken allemaal short-cuts, vereenvoudigingen van de werkelijkheid, gebaseerd op veronderstellingen of incomplete informatie. We maken onszelf wijs dat we een rationele beslissing hebben genomen, maar in werkelijkheid is de beslissing intuïtief gemaakt in Systeem 1. Alleen in specifieke gevallen, als we er echt voor gaan zitten en Systeem 2 voeden met voldoende informatie, neemt de kwaliteit van onze keuzes toe. Ons brein is echter vaak niet bereid om energie en tijd te stoppen in het voeden van Systeem 2. De inschatting is dat 95% van ons gedrag wordt bepaald door emoties en intuïtie (Systeem 1). De bekende hersenonderzoeker Victor Lamme vat dit inzicht treffend samen door ons brein te definiëren als een ‘weegschaal van emoties’.³

Emotionele beslissingen zijn dus de harde feiten van klantbeleving en maken (of breken) de waarde van klanten.

Als het gaat om klantgedrag zien we het dominante aandeel van emoties en intuïtie (Systeem 1) uiteraard ook terug in de prestaties van organisaties. Zo laat onderzoek zien dat organisaties die een emotionele connectie met klanten weten op te bouwen, het substantieel beter doen dan hun concurrenten. Een onderzoek in negen verschillende branches laat zien dat ‘fully emotional connected’ klanten gemiddeld genomen 52% meer waarde opleveren voor de organisatie dan ‘zeer tevreden’ klanten.⁴ Ander onderzoek laat zien dat 64% van de klanten die afhaken, dit doen vanwege frustratie over de service die ze ervaren.⁵ Weer ander onderzoek laat zien dat maar liefst de helft van alle klanten na slechts één slechte ervaring overstapt naar de concurrentie; 80% vertrekt na meerdere slechte ervaringen.⁶ En ook de klantbelevingsindex van Forrester Research laat zien dat klantgevoel de meest bepalende factor is voor klantloyaliteit; deze emotionele component telt voor 50% mee in hun CX-index.⁷ Emotionele beslissingen zijn dus de harde feiten van klantbeleving en maken (of breken) de waarde van klanten. Werken aan een uitzonderlijke serviceorganisatie vereist dus vooral aandacht voor emoties van klanten. En daar ligt voor veel organisaties die in de regel zakelijk en rationeel worden aangestuurd een behoorlijke uitdaging. Filosoof Alain de Botton legt dan ook de vinger op een zere plek als hij stelt: ‘Veel bedrijven lijden aan een emotioneel tekort. Ze sluiten er hun ogen voor, terwijl omgaan met klanten voor een groot deel psychologie is’.⁸

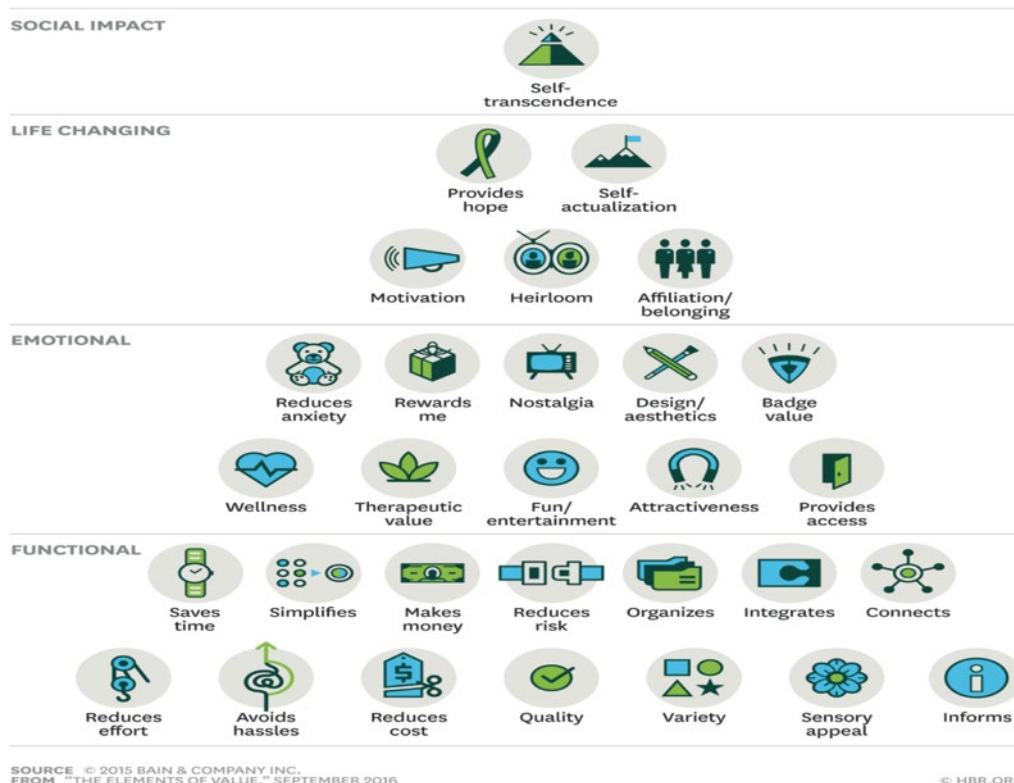
DRIJFVEREN: DRIVER VAN HET DESIGN

VAN DIENSTVERLENING

Om de dienstverlening zodanig in te richten dat klanten er blij van worden, is het cruciaal om te weten wat hen drijft en om het gedrag van klanten diepgaand te begrijpen. En daarvoor moeten we dus te rade bij het emotionele, intuïtieve Systeem 1 dat voor het grootste gedeelte ons gedrag bepaalt. In dat emotionele, intuïtieve systeem spelen onderbewuste drijfveren een grote rol. Om de werking van Systeem 1 te doorgronden is het daarom noodzakelijk om die drijfveren te begrijpen.

Drijfveren zijn diepere behoeften die in sterke mate bepalend zijn voor ons gedrag. Over het algemeen zijn we ons niet bewust van onze drijfveren. Ze zetelen in ons onderbewuste en komen aan het oppervlak als we keuzes moeten maken. Dan worden ze vertaald naar behoeften of wensen. Enkele voorbeelden van drijfveren zijn 'innovatief willen zijn', 'persoonlijke ontwikkeling', 'een hoge status bereiken', 'de wereld verbeteren' of 'erbij willen horen'. De drijfveer 'de wereld verbeteren' kan bijvoorbeeld tot uiting komen in de behoefte om te gaan bankieren bij een duurzame bank. En de drijfveer 'erbij willen horen' kan ertoe leiden dat je een elektrische auto wilt gaan rijden. Wanneer klanten worden geholpen om hun onderliggende, vaak onbewuste behoeften te bevredigen, dan ontstaat een emotionele connectie met een merk/organisatie.

Drijfveren zijn hiërarchisch onder te verdelen naar vier niveaus, te weten: functioneel, emotioneel, levensveranderend en sociale impact. In de drijfverenpiramide van Bain & Company⁹ (zie figuur 2) zijn de verschillende drijfveren voor B2C-klanten naar deze vier niveaus 'gepiramidiseerd'.



Figuur 2 Drijfveren van klanten in een B2C-context onderscheiden naar vier niveaus.

De krachtigste klantrelaties ontstaan als organisaties weten te appelleren aan meerdere drijfveren. Daarbij geldt hoe hoger in de piramide die drijfveren zich bevinden hoe hechter de connectie. Hoe meer er dus wordt geappelleerd aan emotionele, levensveranderende drijfveren en aan drijfveren die sociale impact hebben, hoe sterker we ons verbonden voelen met een organisatie of merk. Organisaties hebben echter de neiging om te zeer vanuit hun producten, processen en technologie te denken en richten zich daardoor vooral op functionele drijfveren. Voor klanten hebben die functionele aspecten minder impact. Ook bieden deze functionele drivers een organisatie/merk nauwelijks onderscheidend vermogen. De drijfveren van de hogere ordes die tot een emotionele connectie leiden en die wel het verschil maken komen vaak onvoldoende in beeld. Zo stuurt een bekende publieke organisatie haar klantprocessen hoofdzakelijk op procesmatige kpi's zoals tijdigheid, volledigheid en juistheid (die voor klanten appelleren aan functionele drivers); de impact die hun dienstverlening wel degelijk heeft op drijfveren van een hogere orde (zoals angstreductie, zelfverwerkelijking en erbij horen) komt in de regel nauwelijks aan de orde.

De krachtigste klantrelaties ontstaan als organisaties weten te appelleren aan meerdere drijfveren.

Starten met werken aan emotionele relaties met klanten begint dus met het doorgronden wat klanten ten diepste drijft: het diepgaand begrijpen van drijfveren, behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. De kunst is om de ware behoeften van klanten te ontdekken en te begrijpen om op basis daarvan de dienstverlening zo te ontwerpen dat zo goed mogelijk in deze behoeften wordt voorzien. Om deze behoeften te achterhalen dient Systeem 1 van klanten diepgaand te worden geraadpleegd. Een drijfverenonderzoek is een methode om inzicht te krijgen in de motor achter de behoeften van klanten. De inzichten van dergelijk onderzoek worden vervolgens vertaald naar producten/diensten, klantreizen en allerlei andere aspecten die invloed hebben op de emoties en beleving van klanten. Zo wordt gewerkt aan een servicedesign dat inspeelt op de werkelijke behoeften van klanten.

Drijfverenonderzoek – meestal in de vorm van intensieve face to face interviews met klanten waarbij associatieve technieken zoals beelden worden gebruikt – kan leiden tot waardevolle en verhelderende inzichten.



Figuur 3 Consensus map als uitkomst van een drijfverenonderzoek.

In figuur 3 staat een voorbeeld van het resultaat van een dergelijk drijfverenonderzoek uitgevoerd in het kader van ouderenzorg in een gemeente. In de zogenoemde consensus map zijn alle behoeften van ouderen weergegeven die in het onderzoek zijn vastgesteld. Deze behoeften zijn geclusterd in vier kwadranten, die zijn vernoemd naar de drijfveren die achter deze behoeften liggen. De drijfveren 'ongebonden' en 'jezelf blijven' zijn vormen van de drijfveer self actualization en vallen in de drijfverenpiramide (zie figuur 2) op het derde niveau (life changing). Ook 'erbij horen' ligt op dit derde niveau (= affiliation / belonging). 'Iets bijdragen' is te plaatsen in de top van de piramide (social impact). De consensus map beschrijft daarmee wat deze ouderen ten diepste willen en is daarmee de basis voor invulling van het beleid, de dienstverlening en communicatie richting deze groep.

Ook in commerciële settings levert een drijfverenonderzoek veel nieuwe inzichten op. Doordat Systeem 1 wordt aangesproken, levert dit onderzoekresultaten op die op een ander abstractieniveau liggen dan de typische tevredenheids- of NPS-metingen die meer Systeem 2 onderzoeken. Zo bleek uit onderzoek van een uitvaartorganisatie dat een uitvaart voor gasten vooral een moment van reflectie op het eigen leven inhoudt en in sterke mate fungeert als een manier om je verbondenheid met de nabestaanden te tonen. Als we deze aspecten relateren aan de drijfverenpyramide dan hebben we het over de drijfveren 'self transcending' en 'affiliation /belonging'. Deze drijfveren van de hogere ordes van de drijfverenpiramide vragen dus nadrukkelijk meer van een uitvaartorganisatie dan een dienstverlening die hoofdzakelijk is gericht op functionele aspecten zoals een soepele organisatie, makkelijk parkeren en goede koffie.

Een ander voorbeeld betreft een woningcorporatie die in het verleden klantreizen functioneel heeft ingericht, waarbij het huis centraal stond en de processen zoals het renovatieproces of het nieuwe huurdersproces leidend waren. Onlangs heeft de corporatie de drijfveren achterhaald van nieuwe en vertrekkende huurders. Hieruit bleek dat de belangrijkste drijfveren 'een betere toekomst' en 'een nieuw thuis' waren. Drijfveren die op het derde niveau van de piramide liggen ('provides hope' en 'belonging'). Op basis hiervan heeft de corporatie haar klantreis aangepast, waarbij men klanten ook anders is gaan benaderen; met bijvoorbeeld een net gescheiden vrouw of een ouder koppel voert men nu een gesprek over een nieuw thuis (nieuwe start, plek waar je je goed voelt) in plaats van een huis (functioneel, stenen en een dak boven je hoofd). Ook laat men, uit respect voor de vertrekkende bewoners, de nieuwe bewoners pas met een woning kennismaken als deze leeg is opgeleverd. Je laat immers niet zomaar vreemden toe in iemands thuis. In brede zin is er meer begrip bij medewerkers voor de spanning die verhuizen met zich meebrengt. Ze komen anders binnen bij bewoners en realiseren zich dat ze op bezoek zijn in een ander zijn thuis. Deze op het oog subtiele wijzigingen hebben geleid tot een duidelijk hogere klantwaardering.

Drijfverenonderzoek heeft deze ondernemingen nieuwe inzichten gegeven en geeft hen hele andere handvatten voor het creëren van een emotionele connectie met hun klanten. Het strategische karakter van dergelijke inzichten maakt dat het drijfverenonderzoek vaak gedurende vele jaren het richtsnoer is voor de invulling van het klantenbeleid. Het helpt organisaties om te bepalen op welke drijfveren ze willen inspelen en aan de hand daarvan hun dienstverlening, klantreizen en communicatie in te vullen. Daarbij is het van belang dat de dienstverlening, de klantreizen en communicatie een emotionele handtekening bevatten. Ze moeten een consistent positief gevoel oproepen bij de klant en dus niet louter zijn ingericht op basis van functionaliteit.

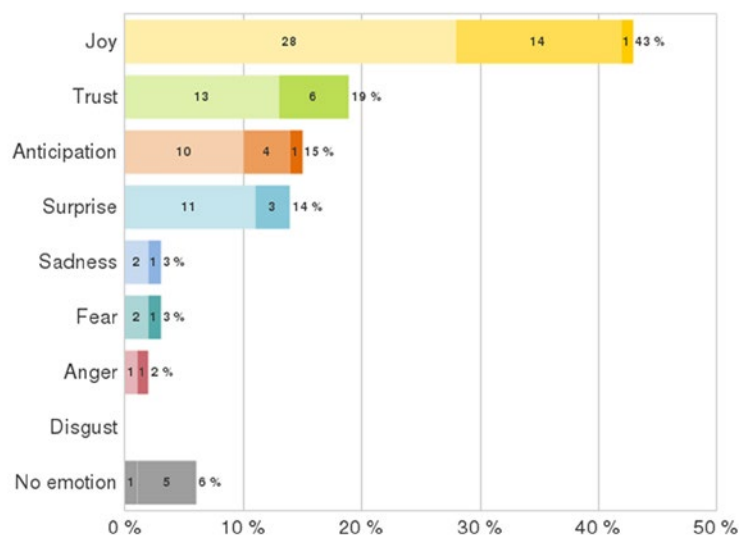
MONITOREN VAN DE EMOTIELE KLANTBELEVING

Zodra we in beeld hebben wat de drijfveren van klanten zijn en een keuze hebben gemaakt op welke drijfveren we willen inspelen, is het van belang dat we onze proposities, klantreizen en communicatie hierop gaan inrichten, zodat een consistente klantbeleving ontstaat. Belangrijk is hierbij dat het niet zozeer draait om de beleving zelf (de zogenoemde ‘experiencing self’) maar om de herinnering daaraan (de ‘remembering self’). Want juist onze herinnering aan een beleving blijkt bepalend voor de keuzes die we maken. In de woorden van Daniel Kahneman: *The experiencing self has no voice in the choices we make. We choose between memories of experiences.*¹⁰ Deze herinnering kun je zien als een subjectieve samenvatting van alles wat we hebben beleefd. We herinneren ons vooral de veranderingen in onze beleving, de emotionele hoogte- en dieptepunten en hoe het einde werd beleefd. Kahneman noemt dit de ‘peak end rule’. Neem bijvoorbeeld een concert. Wat daarbij vooral indruk maakt en blijft hangen zijn de highs en lows ervan, plotselinge veranderingen (bijvoorbeeld een gastartiest die onverwacht het podium betreedt) en het einde van het concert. Niet zelden worden daarom de beste, mooiste en meest indrukwekkende nummers aan het einde (nog eens) gespeeld.

Belangrijk is hierbij dat het niet zozeer draait om de beleving zelf
(de zogenoemde ‘experiencing self’) maar om de herinnering
daaraan (de ‘remembering self’).

Nadat we de dienstverlening in al zijn facetten hebben ingericht, willen we natuurlijk borgen dat die consistente klantbeleving in de praktijk wordt waargemaakt. Hiervoor zal je verder moeten kijken dan ‘tevredenheid’ van klanten of een Net Promoter Score (NPS). Tevredenheidsmetingen en NPS vragen om scores en cijfers en raadplegen daarmee ons calculerende Systeem 2. En dat levert slechts ‘verstandige oordelen’ op. Als je klanten vraagt een score te geven worden ze ‘gedwongen’ om na te denken (Systeem 2 in te schakelen) en hun beleving te vertalen naar een rapportcijfer. Emoties die in Systeem 1 thuishoren komen zo niet of nauwelijks in beeld. Organisaties beginnen zich te realiseren dat als ze echt willen weten in hoeverre er sprake is van een emotionele connectie, ze niet zozeer de ratio van klanten moeten aanspreken (Systeem 2). Ze zullen zich vooral op Systeem 1 moeten richten, waarbij emoties, intuïtie en beleving centraal staan.

Om emoties van klanten te meten zijn er inmiddels diverse onderzoeksmethoden beschikbaar, waaronder gezichtsanalyse, stem(ming)analyse, voice to tekst-analyses en associatie dialogen. Een krachtige wijze om Systeem 1 kwantitatief te monitoren is het gebruik van visuele metaforen, met behulp van beelden. Beelden triggeren ons gevoel en ze helpen sterk om het gevoel dat in onze ‘remembering self’ zit te verwoorden. Zo gebruikt Triodos Bank een combinatie van rationele metingen (NPS, CES) en emotiemetingen. Daarbij zijn ze het meest geïnteresseerd in de intuïtieve en emotionele beoordeling. In een digitale vragenlijst krijgen klanten beelden gepresenteerd. Hiermee wordt het sterk associatieve Systeem 1 aangesproken. De gekozen beelden en de daarop gegeven toelichting worden met behulp van lerende software gecategoriseerd aan de hand van het emotiemodel van Plutchik. Plutchik onderscheidt acht primaire emoties (blijdschap, verdriet, vertrouwen, afkeer, angst, woede, positieve verwachting en verrassing) die in verschillende intensiteiten optreden.



Figuur 4 Emoties en de intensiteit ervan van Triodos klanten bij het openen van een betaalrekening .

In figuur 4 is een voorbeeld weergegeven van Triodos Bank, waarbij de kleurschakeringen de intensiteit van de optredende emoties weergeven. Het bijzondere aan deze uitkomsten is dat een relatief basic proces als het openen van een betaalrekening, bij Triodos zo veel positieve emoties oproept. Uit de gegeven toelichtingen blijkt al snel waarom: men kan op deze wijze een bijdrage leveren aan een betere wereld. Ofwel het bovenste deel van de drijfverenpiramide is aangesproken door de Triodos Bank propositie.

De grootste verschillen tussen emotiemetingen en NPS-metingen treden op bij positieve ervaringen. Bij NPS-metingen geven respondenten in de regel kortere antwoorden zoals 'Prima' of 'Alles was goed'. Bij emotiemetingen worden in de toelichtingen veel meer woorden gebruikt met daarbij ook veel meer kwalificerende bijwoorden en bijvoeglijke naamwoorden. Ook liggen deze antwoorden op een totaal ander abstractieniveau. In een emotiemeting voor een leasemaatschappij kwamen bijvoorbeeld als belangrijkste emoties die speelden bij het aangaan van een leasecontract naar voren: 'de vrijheid die men kreeg' en 'het gevoel eindelijk met een betrouwbare auto de weg op te kunnen'. De traditionele NPS-meting kwam niet verder dan 'de aantrekkelijkheid van het aanbod' en 'advies'.

NET EMOTION VALUE, DE EMOTIONEEL INTELLIGENTE TEGENHANGER VAN DE NPS

Emotiemetingen blijken een betrouwbare weergave van de 'remembering self' die bepalend is voor toekomstig klantgedrag. In de verdere analyse van deze 'remembering self' wordt wel onderscheid gemaakt tussen verbindende emoties en verwijderende emoties. Intense positieve emoties versterken de klantrelatie en werken daarmee verbindend. Negatieve emoties zorgen juist voor verzwakking van de relatie en resulteren in verwijdering. Door de negatieve emoties van de positieve af te trekken ontstaat een emotionele tegenhanger van de (rationele) NPS, de Net Emotion Value (NEV) genaamd.

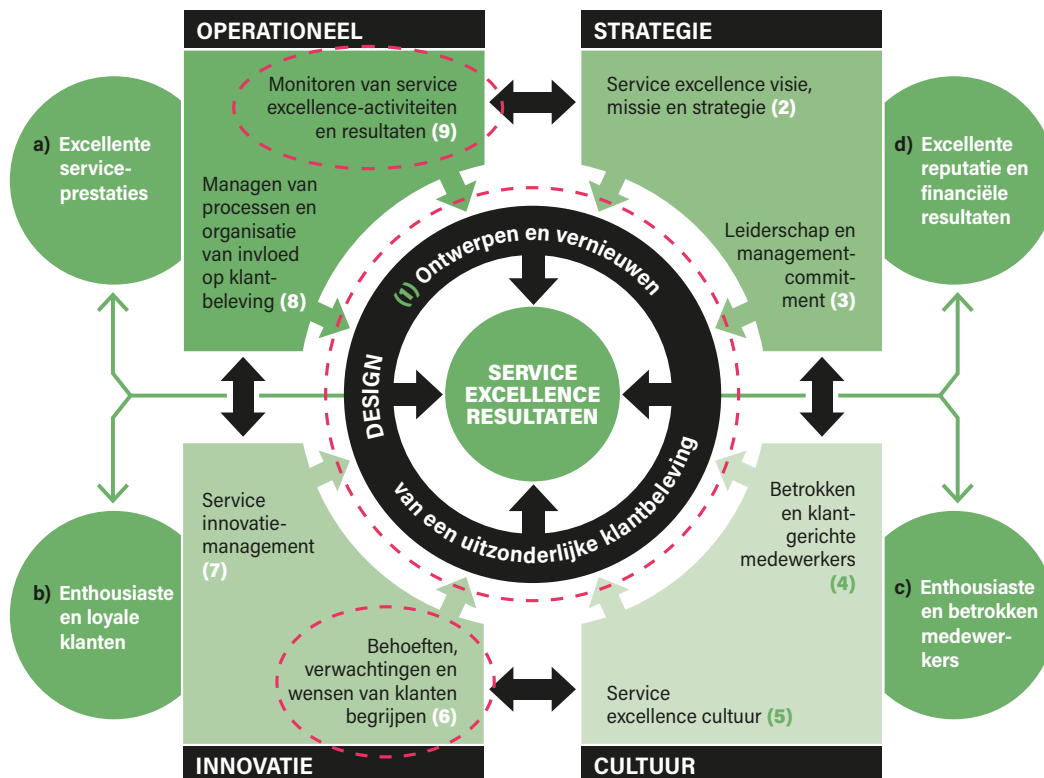
Steeds meer organisaties voegen dergelijke emotiemetingen toe aan hun bestaande klanttevredenheidsmetingen. Wat daarbij telkens weer opvalt is dat de twee scores niet gelijklopen. Een hoge klanttevredenheid blijkt geen garantie voor emotionele con-

Een hoge klanttevredenheid blijkt geen garantie voor emotionele connectie.

nectie. Dit laatste blijkt ook uit metingen die onlangs zijn uitgevoerd rond klachthandeling bij verzekeraars.¹¹ In opvallend veel cases bleek de klacht functioneel wel opgelost, maar had de klantrelatie toch een stevige deuk opgelopen. Ook hier blijkt een hoog cijfer voor de klantreis geen garantie voor een bestendige relatie na een klachtervaring. Van de klanten die een rapportcijfer van minimaal een 8 geven, blijkt uit emotieonderzoek dat bij zes op de tien de relatie niet is versterkt. Eén op de vijf geeft zelfs aan dat de relatie alsnog is verzwakt. Zelfs onder de klanten die een rapportcijfer van een 9 of 10 geven is bij 14% de relatie verzwakt. Een hoog rapportcijfer is dus nog geen garantie voor een emotionele connectie.

WERKEN AAN EEN EMOTIONEEL INTELLIGENTE ORGANISATIE

Aan de slag met drijfveren en emoties van klanten maakt van klanten weer mensen. Het levert belangrijke en broodnodige verdieping van klantgerichtheid op en geeft bovenal veel nieuwe energie. Er opent zich een nieuwe wereld vol emotionele intelligentie en de ervaring leert dat het vaak een feest van herkenning is. Het onderkennen van drijfveren en onbewuste processen in de keuzes die we zelf maken, is een mooie



Figuur 5 Het Service Excellence Model (waarin rood omcirkeld de elementen Behoeften, wensen en verwachtingen van klanten begrijpen, Ontwerpen en vernieuwen van een uitzonderlijke klantbeleving en Monitoren van service excellence activiteiten en -resultaten).

eerste stap. Dat helpt ook bij het inzien van het belang van Systeem 1 denken voor het ontwikkelen van duurzame klantrelaties. Als dat besef er is, dan is idealiter een volgende stap het diepgaand doorgronden van wat klanten onbewust drijft. In het Service Excellence Model¹² (zie figuur 5) gaat het dan om het element *Behoeften, wensen en verwachtingen van klanten begrijpen*. Inzicht in wat klanten drijft vormt dan de basis voor een zogenoemd ‘service design’: in het model is dat het element *Ontwerpen en vernieuwen van een uitzonderlijke klantbeleving*. De stap daarna is het vertalen van dat design naar alle aspecten die bepalend zijn voor een excellente dienstverlening.

We hebben het dan over de dimensies strategie, cultuur, innovatie en operationeel. Werken aan emotionele connecties met klanten zal immers in de visie, missie en strategie geïntegreerd moeten worden, waarbij het leiderschap en het management daar richting en sturing aan zal moeten geven. Ook heeft dit consequenties voor HRM, voor de cultuur en voor de wijze waarop de organisatie luistert naar klanten en op basis daarvan continu leert en verbetert. En natuurlijk heeft dit gevolgen voor de processen en organisatiestructuur die impact hebben op klantbeleving; het servicedesign dient nadrukkelijk vertaald te worden naar de organisatiestructuur, processen en samenwerking met partners. Ten slotte vormt het ‘service design’ het ijkpunt voor het continu meten en sturen op excellente serviceprestaties, enthousiaste en loyale klanten, bevlogen en betrokken medewerkers en excellente reputatie en financiële resultaten. In het Service Excellence Model gaat het dan om het element *Monitoren van service excellence activiteiten en -resultaten*.

Door op deze wijze drijfveren en emoties van klanten leidend te laten zijn zullen intelligente organisaties zich weten te ontwikkelen tot emotioneel intelligente organisaties. En dat zou mooi zijn, want het hebben van emotionele banden is voor mensen essentieel en maakt ons het gelukkigst.

Eric de Haan is bestuurder van Stichting Service Excellence en voorzitter van Stichting Gouden Oor. Hij schreef onder meer *De Tao van Service* en is coauteur van *Service Excellence* en van *Excelleren in Service*.

Mark Stohr is directeur van Forum Business Research. *Het Drijfveren onderzoek* en *Deep Emotion Tracking*, waarmee emoties middels een online-feedbacksysteem worden gekwantificeerd zijn ontwikkeld door Forum Business Research. Forum is kennispartner van Stichting Service Excellence.

Dr. Jean-Pierre Thomassen is voorzitter van Stichting Excellence, doceert aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij schreef onder meer *De Customer Delight Strategie* en is coauteur van *Service Excellence* en van *Excelleren in Service*.

februari 2020

NOTEN

- 1 D. Kahneman, *Ons feilbare denken*, Business Contact, 2017
- 2 R. Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, W. W. Norton, 2015
- 3 V. Lamme, *Vrije wil bestaat niet*, Bert Bakker, 2013
- 4 S. Magis, A. Zorfas en D. Leemon, The New Science of Customer Emotion, *Harvard Business Review*, 2015
- 5 Exceed expectations with extraordinary experiences, *Accenture*, 2017
- 6 CE Trends Report 2020
- 7 www.forrester.com
- 8 A. de Botton, Veel bedrijven hebben emotioneel tekort, *Management Team*, 2014
- 9 E. Almquist, J. Senior en N. Bloch, The Elements of Value, *Harvard Business Review*, 2016
- 10 D. Kahneman, The riddle of experience vs. memory, *TEDTalk*, 2010
- 11 M. Cools en E. de Haan, Behandeling klachten laat te wensen over, *AssurantieMagazine*, 2019
- 12 J.P. Thomassen en E. de Haan, *Excelleren in Service*, Management Impact, 2019