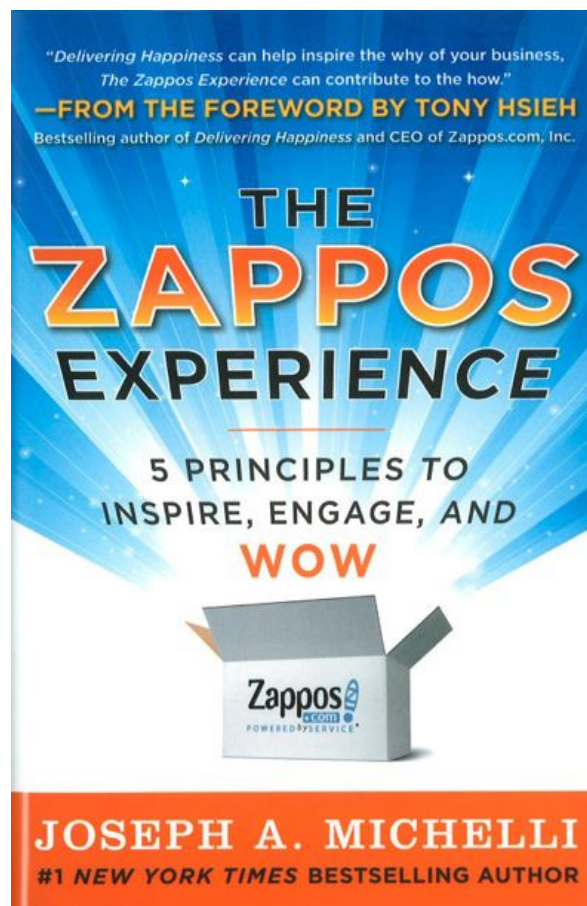


Boek van de maand

'THE ZAPPOS EXPERIENCE'

5 principles to inspire, engage, and WOW

Joseph A. Michelli



Inleiding

In 1999 ziet oprichter Nick Swinmurn dat er behoefte is aan online schoenenverkoop en creëert de website ShoeSite.com. Na hun ontmoeting investeert ondernemer Tony Hsieh \$500.000, de naam verandert in Zappos en zij worden beiden CEO.

Op dit moment maakt Zappos miljarden dollars omzet, staat te boek als een fantastische werkgever om voor te werken en is het een toonbeeld van customer service, een geweldige klantervaring en een cultuur waarin oprechte belangstelling, samenwerken en doorzettingsvermogen centraal staat.

Tony Hsieh, CEO van Zappos, schreef er in 2010 zelf een ware bestseller over: 'Delivering Happiness'. In zijn boek beschrijft Hsieh een aantal belangrijke lessen:

1. **Bedrijfscultuur is belangrijker dan customer service**

Ken elkaar en zorg voor een fijn werkklimaat. Wanneer mensen het niet naar hun zin hebben op het werk is het onmogelijk om klanten goed te helpen!

2. **Zorg dat je op één specifiek aspect de allerbeste wordt**

De strategie van Zappos kan in één woord worden samengevat: WOW. Dat is wat zij willen horen van hun klanten. Zij wilden niet de goedkoopste zijn, niet de snelste, niet het grootste assortiment. Maar de beste customer service. Zorg ook dat datgene waar je het beste in wil zijn nooit outsourced.

3. **Investeer alles in je 'product' en zorg dat dit je marketing is**

Alles bij Zappos staat in het teken van customer service. Continu verbeteren, klanten verrassen, uitgebreide garanties en oprechte aandacht voor vragen van klanten. En dit "betaalde" zich vanzelf terug in gratis PR en media-aandacht.

'The Zappos Experience' is een inspirerend boek voor iedereen die klant- en medewerkerstevredenheid belangrijk vindt en zoekt naar handvatten om deze te versterken. Lees en geniet mee met het bedrijf dat bekend staat om haar ultieme klantervaring, loyale stakeholders en gelukkige medewerkers. Veel leesplezier!

Anouschka Lyklema, september 2018

Het ontstaan van Zappos

In de beginjaren heeft Zappos een aantal keer op het punt van omvallen gestaan. Vanuit pure noodzaak moest het businessmodel, de cultuur en de operationele processen volledig veranderd worden. Met 3 cruciale transities heeft Zappos het weten te overleven:

1. **Creëer een team met verschillende sterktes:** haal kennis en ervaring aan boord die je op dat moment nodig hebt voor je bedrijf.
2. **Heb de moed om de 'goede' dingen te doen:** vanaf het begin had Zappos door dat online schoenen kopen voor klanten een spannend proces is, zeker als zij daarin afhankelijk zijn van de toeleveranciers van de webshop. Zappos heeft daarin een moedige stap gezet om zelf de schoenen in te kopen en naast een groot UPS-distributiecentrum te gaan zitten. Daarmee garandeerden zij consistente en snelle levering naar hun klanten.
3. **Passie, doorzettingsvermogen en nederigheid:** direct vanaf het prille begin van Zappos was er een leiderschapscultuur van 'leading by example', een extra stap zetten om een klant te helpen, meehelpen en oprechte interesse in de medewerkers. Hierdoor ontstond een rijke cultuur van doorzettingsvermogen en emotionele investering bij alle medewerkers.

Joseph Michelli heeft vanuit zijn onderzoek naar Zappos 5 'core business' principes geïdentificeerd die kunnen helpen bij het verhogen van de service binnen jouw eigen organisatie. Het lijken simpele principes, maar het consequent doorvoeren en consistent inzetten zal een grote uitdaging blijken. Met name in het **consistent** doorvoeren van deze principes onderscheidt Zappos van andere organisaties.

De 5 belangrijkste principes bij Zappos zijn het zorgen voor een perfecte fit tussen Zappos en haar medewerkers, snelheid in alle processen, maak je service persoonlijk, 'stretch' je product-/dienstenaanbod en ga altijd voor de ultieme overwinning ('play to win').

Principe 1

De perfecte 'fit'

Veel organisaties hebben kernwaarden, maar medewerkers weten deze vaak niet allemaal te reproduceren of waar ze vandaan komen. Laat staan dat ze er naar leven. Bij Zappos startte men met ongeschreven kernwaarden, maar management liet de impliciete waarden altijd in gedrag zien. Vanaf het begin wilden de oprichters bij Zappos een werksfeer waar plezier werd gemaakt en die inclusief was.

Toen de kernwaarden nog niet als zodanig vast stonden, merkte Zappos bij het aannemen van nieuw personeel dat er vaak een slechte match was. Maar ook het inwerken van nieuwe medewerkers werd door de afwezigheid van vastgestelde kernwaarden lastig. En dat begon merkbaar te worden in de cultuur. Tony Hsieh pakte dit direct op: niet door met het hoger management tijdens een heidag de kernwaarden vast te stellen, maar samen met **alle** medewerkers. Iedereen mocht meedenken en een duik in het zakje doen. Zo ontstonden de 10 kernwaarden die Zappos nu kent.

Daar waar veel organisaties hun kernwaarden in bewoordingen als respect, verantwoordelijkheid, professionaliteit of flexibiliteit formuleerden deed Zappos ook dat fundamenteel anders. Lees en geniet mee:

1. Geef de klant met jouw service een 'wow' ervaring
2. Omarm verandering
3. Heb plezier en ben soms een beetje vreemd
4. Ben avontuurlijk, creatief en open-minded
5. Streef naar groei en blijf leren
6. Bouw aan open en eerlijke relaties
7. Creëer een positieve team- en familiespirit
8. Doe meer met minder
9. Ben gepassioneerd en vastberaden
10. Ben nederig

Cultuur zou een werkwoord moeten zijn

Wie er ook maar contact heeft met Zappos, iedereen wordt blootgesteld aan deze 10 kernwaarden. Of je nu klant bent of medewerker of bijvoorbeeld een sollicitant. Belangrijker dan competenties is of je als sollicitant bij de cultuur van Zappos past. En zelfs als je niet geselecteerd of afgewezen wordt, dan merk je Zappos cultuur: je weet steeds in welke fase van het proces jouw sollicitatie zich bevindt en je krijgt altijd bericht.

Iedereen die bij Zappos komt werken, wordt eerst vier (!) weken ingewerkt bij het Customer Loyalty Team (de klantenservice van Zappos). Ondertussen word je meegenomen in de cultuur en de achtergrond van alle kernwaarden, niet 'even' in één presentatie maar gedurende de gehele inwerkperiode.

Alle nieuwe medewerkers beantwoorden telefoontjes van klanten, hiermee wordt een duidelijke boodschap afgegeven: **service verlenen is van iedereen binnen Zappos!** Dit uitgebreide inwerktraject heeft een aantal voordelen. Zappos kan een nieuwe medewerker vier weken lang volgen en goed zien of hij/zij past binnen de cultuur. Daarnaast leren de nieuwe medewerkers in iedere groep elkaar goed kennen wat de cohesie binnen het bedrijf versterkt, ook wanneer zij later op andere afdelingen komen te werken.

Een bonus als je niet in dienst wil komen...

Wanneer nieuwe medewerkers door hun inwerktraject heen zijn, gebeurt er iets bijzonders: je krijgt een aanzienlijk bedrag (rond de \$4.000) aangeboden als je **niet** in dienst wil komen.

Waarom vinden de leiders van Zappos dat zo belangrijk? Zij willen zorgen dat nieuwe medewerkers de juiste beslissing nemen en niet blijven om werkloosheid en het gebrek aan inkomen te voorkomen. Hiermee draagt Zappos extra zorg voor de juist 'fit' tussen het bedrijf en de medewerker. Briljant!

De focus op de organisatiecultuur houdt bij Zappos niet op bij het inwerktraject, ook daarna is er nog veel aandacht voor:

- De **kernwaarden** zijn onderwerp van gesprek tijdens voortgangsoverleggen met medewerkers. Ongeveer de helft van de beoordelingscriteria zijn gebaseerd op de 10 kernwaarden.
- Bij Zappos krijgen alle medewerkers **gratis lunch en (gezonde) snacks**. Niet zozeer vanuit een 'behoudstrategie' van personeel, maar met name om het sociale aspect. Daarnaast zijn er regelmatig feestelijke bijeenkomsten en er is budget voor activiteiten in lijn met de kernwaarden.
- Medewerkers worden gestimuleerd om hun opvattingen over de **cultuur** te delen. Dit wordt jaarlijks gebundeld in het 'Culture Book' en voor iedereen – binnen en buiten Zappos – in te zien is.

Principe 2

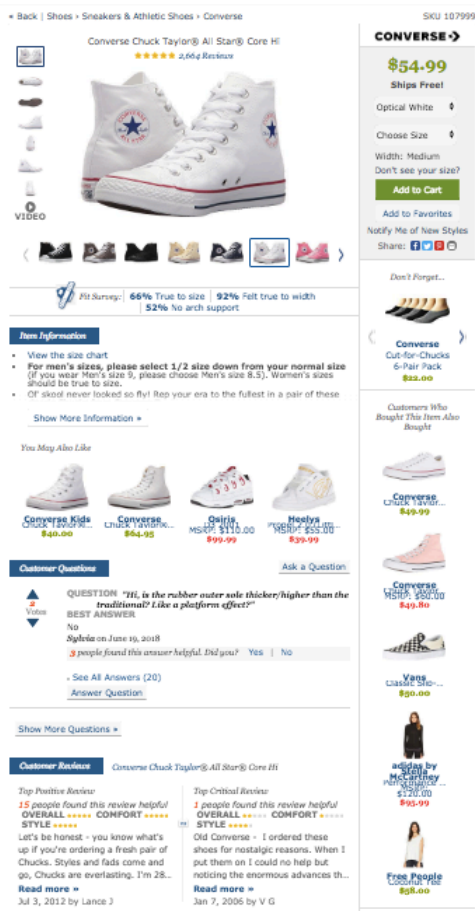
Snelheid, snelheid, snelheid

Minder moeite, meer klanten

Zo'n 95% van het klantcontact verloopt via de website van Zappos. Voor een merk dat persoonlijke service hoog in het vaandel heeft staan, moet dit dus via de website tot uitdrukking komen. Het user experience team is – bijna op het obsessieve af – continu op zoek naar een steeds betere gebruikerservaring en laat geen kans onbenut om verbeteringen door te voeren. Zo wordt gebruikers om feedback gevraagd, wordt het gedrag van gebruikers (geanonimiseerd) gevolgd in hun gebruik van de website, wordt bekeken hoe websiteverkeer zich van pagina tot pagina beweegt en er zijn klantpanels die nieuwe of verbeterde functionaliteiten testen.

"Ordered boots from Zappos at midnight and they've already shipped. It happens that way every time, but it still amazes me!!

@kaydtastic



Met het online verkopen van schoenen heb je als organisatie een behoorlijke uitdaging, klanten kunnen immers de schoenen niet aanraken of passen. Daarom zijn de schoenen op de website van Zappos op veel verschillende manieren gefotografeerd en is er een uitgebreide productbeschrijving om de klant in staat te stellen zo makkelijk mogelijk **de juiste keuze** te maken en de gekozen schoen(en) aan de verwachtingen voldoen.

De service van Zappos gaat nog verder. Ongeacht de grootte van je bestelling, er worden geen verzendkosten berekend. En ben je niet 100% tevreden? Dat mag je tot 365 (!) dagen kosteloos je bestelling retourneren en krijg je het gehele aankoopbedrag terug.

Maar Zappos voegt ook op andere manieren waarde toe aan haar service om het WOW-gevoel verder te versterken:

- **Nadruk op snelheid:** alles staat bij Zappos in het teken van snelheid, van het leveren van de bestelling tot aan het direct beantwoorden van klanten. En dat in combinatie met kwaliteit en juistheid, die combinatie maakt dat klanten het als een enorm pluspunt zien.
- Uitmuntende **kennis** van producten en service delivery: een klein deel van de klanten heeft contact met Zappos medewerkers. Maar áls er contact is, dan wil Zappos dat dit een onvergetelijke ervaring wordt. Medewerkers worden daar op getraind, er is aandacht voor productkennis en het is onderdeel van de begeleiding.

- **En als het ondanks al deze zaken tóch fout gaat?** Bij ieder bedrijf gaat er wel eens iets niet goed, ook bij Zappos. Maar als dat gebeurt, dan doen zij méér dan alleen de fout herstellen. Naast uitgebreide excuses proberen zij de klant te verrassen met iets extra's. Bijvoorbeeld door hen een VIP-status te geven (waarmee zij snellere levering van toekomstige producten krijgen), een waardecoupon of een duurder product zonder de meerprijs door te berekenen.

In essentie gaat het bij Zappos om het overtreffen van de verwachtingen en het creëren van een persoonlijke band met klanten.

"Huzzah! Zappos shipped my order overnight for free and tossed in a can of Red Bull. Thanks Zappos team!"
@ressler

Principe 3

Maak het persoonlijk

Het leiderschap bij Zappos gaat verder dan het creëren van een 'wow'-effect door excellente service, snelheid en een persoonlijke dienstverlening. Hun missie is om **blijdschap** en **geluk** te verspreiden.

Bij Zappos is de klant méér dan een 'portemonnee op benen'. Het leiderschap bij Zappos creëert een omgeving die verder gaat dan alleen de transactie. Het gaat om het opbouwen van authentieke en persoonlijke relaties met klanten, toeleveranciers én niet-klanten.

"Most of the phone calls we receive don't result in sales. People might call because it's their first time returning an item, for example. They just want help stepping through a process. But that's our chance to build that personal emotional connection that wows them and leaves them happy."

Tony Hsieh, CEO Zappos

Heeft Zappos dan geen regels en procedures? Natuurlijk wel! Maar deze staan volledig ten dienste aan het soepel laten verlopen van de dienstverlening en tegelijkertijd om de service op individueel niveau naar een wow-niveau te tillen.

Connecties op alle niveaus

Het leiderschap van Zappos vertrouwen heeft in hun selectieproces, training en cultuur. Daarom kunnen zij hun medewerkers het volste vertrouwen geven in hoe zij klanten het wow-gevoel geven. Medewerkers op hun beurt voelen daarin hun eigen verantwoordelijkheid en de vrijheid die zij daarin krijgen.

Bij Zappos wordt continu gewerkt om de service te verbeteren en medewerkers hun talenten laten ontwikkelen. Zo krijgen medewerkers met klantcontact feedback van hun leidinggevende, maar ook van klanten. Met de 'five second happiness survey' wordt daarnaast intern getoetst of de missie van Zappos nog voelbaar is en in hoeverre medewerkers zich nog steeds thuis voelen en gewaardeerd worden.

Principe 4

S T R E T C H

De Zappos 'universiteit'

Zo goed als het nu gaat, er is binnen Zappos een niet aflatende ambitie om het altijd beter te doen. Om een belangrijke waarde als het nastreven van groei en 'blijven leren' is er een uitgebreid opleidingsprogramma met een keur aan mogelijkheden op het gebied van cultuur, werk gerelateerde competenties, persoonlijke ontwikkeling en -groei en leiderschapsontwikkeling.

Meer dan schoenen....

Zappos begon met het verkopen van schoenen, maar heeft door goed naar haar klanten te luisteren het productaanbod aanzienlijk verbreed naar onder andere kleding, tassen, sportartikelen en schoonheidsproducten.

Uitbreiding naar aanverwante producten is één, maar Zappos gaat daarin nóg een stap verder en biedt met Zappos Insights corporate trainingen aan. Zappos is steeds meer een 'thought leader' geworden op het gebied van cultuur en service excellence en daarom wilden andere bedrijven van hen leren. Omdat een van de doelen van Zappos is om de werkplek en de wereld gelukkiger te maken, past dit perfect in het productaanbod. Zappos biedt tool kits en expertise, organiseert events en trainingen en is de drijvende kracht achter diverse communities.

"It is our sincere objective to make the workplace and the world at large a happier place. We want to deliver happiness to those who also want to build happier workplaces. Since people spend so much time at work, we believe happy workers make for happier partners and parents, which make for happier kids."

Robert Richman, Zappos Insights product manager

Principe 5

'Play to win'

Eén van de Zappos-waarden is 'Heb plezier en ben soms een beetje vreemd'. Het speelse karakter en het hebben van plezier houdt de rijke cultuur en gezamenlijkheid binnen Zappos bijeen. Werknemers die plezier hebben binnen hun werkomgeving hebben betere relaties met hun collega's, nemen betere besluiten, zijn minder ziek of afwezig dan werknemers die geen plezier hebben op hun werk. Daarom is het hebben van plezier een serieuze 😊 aangelegenheid binnen Zappos. Het is niet iets dat volledig overgelaten wordt aan het toeval, er wordt duidelijk richting en invulling aan gegeven. Er wordt naar de korte termijn - zoals de introductie van 'cupcake day' en de vrolijke inrichting van de werk- en vergaderruimtes -, maar ook naar de middellange termijn zoals het organiseren van teamuitjes. Ook het borgen op de langere termijn is hier onderdeel van: investering in trainingen, ondersteuning bij het realiseren van persoonlijke doelen van medewerkers en het gevoel van trots op de organisatie.

Het P.E.A.C.E. (Programs, Events, Activities, Charity, Engagement) team geeft daarnaast extra inzet bij de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en liefdadigheidsdoelen. Niet door het doneren van geld, maar met inzet van tijd en energie van de medewerkers zelf. Zo is het nabijgelegen Sunrise Children's Hospital een belangrijk liefdadigheidsdoel van Zappos en medewerkers zijn er dan ook regelmatig te vinden om de patiëntjes te bezoeken en bijvoorbeeld spelletjes met hen te spelen of workshops te geven.

Zappos is het levende bewijs dat als je investeert in plezier op het werk dat zich dat ruim terugbetaalt in tastbare voordelen voor medewerkers, klanten en de uitstraling van je organisatie.

Alleen maar feest?

Het kan zijn dat je na het lezen van het bovenstaande denkt dat Zappos een soort feest-organisatie is waar weinig werk verzet wordt, maar niets is minder waar. Als organisatie laat Zappos de afgelopen jaren een ongekennde groei zien. Medewerkers voelen zich enorm gewaardeerd en zetten daardoor altijd nét dat stapje extra om de organisatie te versterken en klanten het wow-gevoel te geven.

Plezier en een gezamenlijke cultuur zijn wel degelijk ook in geld uit te drukken. Bij Zappos is er minder stress onder werknemers, is de productiviteit hoog, worden performance doelen altijd gehaald en groeit de verkoop. Tegelijkertijd heeft het leiderschap bij Zappos zeer loyale medewerkers en klanten gecreëerd en blijft er continu geïnvesteerd worden in de inclusieve cultuur. De mond-tot-mond reclame van klanten over de dienstverlening en service van Zappos leidt er daarnaast toe dat er nauwelijks budget nodig is voor marketing, advertenties en extra PR-inspanningen.

Tenslotte

Iedere organisatie kan veel leren van Zappos, denk bijvoorbeeld aan:

- De zichtbaarheid van je kernwaarden
- De kracht van je organisatiecultuur
- Operational excellence in de service die je biedt
- Merk-elasticiteit (stretch je productportfolio)
- Reduceer stress bij je werknemers en verhoog hun werkplezier

Zappos begeeft zich allang niet meer alléén in de schoenenbranche, eigenlijk zitten ze in de geluksbusiness. Het leiderschap bij Zappos begon ooit met een missie dat producten en processen oversteeg. Hun aandacht verplaatste zich van het succes van de onderneming naar die hogere doelen, een rijke ervaring waar wij van kunnen leren. Niet om te kopiëren, maar bekijk wat jij in jouw organisatie wil bewerkstelligen. Zoals bijvoorbeeld de 10 kernwaarden van Zappos: neem ze niet integraal over, maar kijk hoe Zappos tot die kernwaarden is gekomen en hoe zij die een centrale plaats geven binnen de organisatie en richting stakeholders.

Bronnen

Delivering Happiness (Tony Hsieh), The Zappos Experience (Joseph A. Michelli), www.zapposinsights.com, www.zappos.com, EBSCO-database (McKinsey Quarterly. 2017, Issue 4, p112-122. 11p.)

Over VvAA Business School

VvAA Business School is dé business school van de Nederlandse gezondheidszorg. De school bevindt zich in Slot Zeist en is in 2013 opgericht vanuit een grote behoefte door verschillende beroepsorganisaties aan kwalitatief goede bedrijfskundige scholing. In de vakopleidingen van medisch professionals wordt immers geen aandacht besteed aan bedrijfskundige onderwerpen.

Deelnemers aan de programma's van VvAA Business School zijn overwegend medisch specialisten, huisartsen, tandartsen, dierenartsen en paramedici. Dit maakt onze opleidingen uniek in Nederland!

Steeds meer professionals in de zorg zien het belang van bedrijfskundige kennis. Om anders te leren kijken naar hun vakgebied, de eigen organisatie én de gezondheidszorg in het algemeen. Kom tot nieuwe inzichten en wordt veelzijdiger, dit wordt vandaag de dag echt van jou gevraagd!

Geïnteresseerd in onze bedrijfskundige opleidingen? Kijk dan op onze website www.vvaabusinessschool.nl of download [hier](#) direct onze MBA-brochure.

