

Zomer 2001

# Time to Market

## Adviseren in Japan: Een vak apart!

*"Good morning", Tony Pastor speaking from Ford Motor Company in Detroit, "We would like to develop a new service strategy for the Japanese market and start implementation in our dealer network. Can VODW manage to travel to Japan and accomplish these deliverables together with our colleagues of Ford and Mazda Japan?"*

Kenmerkend voor Ford Motor Company is de heldere merkenstrategie met unieke positioneringen en een continue zoektocht naar wereldwijde synergie. Mazda is de Aziatische loot in de Ford familie, met haar hoofdkantoor in Hiroshima, Japan. Een land dat aan het terugkeren is uit een diepe recessie. Innovativiteit en uitstekende service zijn de wapens voor Mazda Japan om het klantvertrouwen terug te winnen.

### Flying Doctors

Vanuit dezelfde visie ontwikkelde Ford samen met VODW Marketing een interactief serviceconcept: 'Service Upgrading'. Om de implementatie van het concept wereldwijd op te starten, is het advies-team van VODW Marketing de afgelopen jaren als een soort Flying Doctors actief geweest.

### Leusden, waar ligt dat?

Armando Betancourt, Manager Global Customer Service van Mazda, licht toe: "De uitgangspunten van Service Upgrading sluiten precies aan op onze

verbeterdoelstellingen van innovativiteit en excellente service. We vroegen ons af of deze strategie ook in Japan zou werken en wilden daarom samenwerken met een externe partij die onze business kent en wereldwijde ervaring met dit concept heeft. Dat die partij in Nederland gevestigd is, hadden we ook niet van tevoren ingeschat."

### Japan is anders! Of toch niet?

Met 15 miljoen mensen in één stad, mensen eten met stokjes, zeggen ja als ze nee bedoelen en waag het niet in een vergaderzaal tegenover de deur te gaan zitten, want dat is de plek van de directeur. Echt anders dus. "En toch is een bedrijf runnen in Japan eigenlijk precies hetzelfde als in de rest van de wereld", zegt Jeroen Boesmans, Principal Consultant van VODW Marketing. "Ook hier is de klant het beste vertrekpunt. Net als een Europeaan, houdt een Japanner niet van wachten en ziet hij niet graag een veel te dure rekening. Het moeilijke in Japan is alleen dat de klant je nooit zal zeggen dat hij ontevreden is."

### De klant centraal

Vanuit dit vertrekpunt hebben we de eisen en wensen van de Japanse klant in kaart gebracht en vervolgens de servicestrategie samen met Mazda uitgestippeld. Opvallend is dat de cultuurverschillen niet zo zeer invloed hebben op het ideale klantproces, de faciliteiten of de systemen. Zo is in de meeste processen zelfs veel meer efficiency winst te boeken dan in veel andere landen. Het is erg verrassend om in een land met ver voorlopende communicatietechnologie, zoals i-mode, handmatige registratie van dezelfde informatie op drie verschillende plaatsen te zien. ▶

### Inhoud

- Vakbond verliest van effectenbeurs pag. 3
- Een schat aan informatie pag. 4
- Ad Verdonk verlaat VODW pag. 6
- Het businessmodel als heilige graal pag. 8
- Wie spendeert er wat en waar op internet pag. 9
- Verkeerscampagne voor Avaya pag. 10
- Archeologen en Dommelsch: leuk én effectief pag. 12
- Positioneringsgroep Communicatie Management pag. 14
- The lessons we've learned pag. 16

### De klant heilig

Cultuurverschillen hebben met name effect op de wijze waarop je omgaat met mensen: Hoe je ze opleidt, hoe je de

krijgen. Wees daarom niet verbaasd als een belangrijke bespreking vijf minuten van te voren wordt afgezegd of als je Japanse contactpersoon in één keer veel



teams samenstelt en hoe je ze beoordeelt. Japan is echt een extreem voorbeeld van een klantgerichte cultuur. Terwijl fundamentele klantgerichtheid in het Westen vaak één van de bottlenecks is, is de wil van de klant in Japan geen wet, maar heilig. Je ziet medewerkers regelmatig door het bedrijf rennen om de klant toch nog 10 seconden eerder te kunnen helpen. Hierdoor konden we de strategie direct op een hoger plan tillen en verder gaan met de vraag hoe Mazda deze klantgerichtheid kan benutten om ook commercieel succesvol te zijn.

### Yes, maybe

Naast de strategieontwikkeling was een tweede doelstelling direct verandering te realiseren. Randvoorwaarden waren een tijdsplanning van twee bezoeken van één week aan Japan en één van de moeilijkste culturen ter wereld om als Europeaan door te dringen. Reggy de Feniks, Principal Consultant van vodw Marketing, kan daarover meepraten: "Het is continu de balans zoeken. In Japan moet je extra aandacht besteden aan het bewaken van het proces. Want wat bedoelen ze als ze "Yes, Mr. Feniks-san" zeggen, "Yes, really a good idea", "Yes, maybe", "Yes, but perhaps next year" of "Yes, but I will never do that". Een wedervraag was dan ook de enige oplossing: "Do you agree for 20%, 40%, 60% or from the bottom of your heart?"

Tegelijkertijd moet je telkens gebrand zijn op het gewenste resultaat. Japanners zijn meesters in het onderhandelen en kunnen heel subtiel hun zin proberen te

minder goed Engels lijkt te begrijpen, dan gisteravond tijdens de karaoke."

### Pressure-cooking!

Om de beoogde resultaten te bereiken, heeft vodw Marketing gekozen voor een zeer intensieve methode, oftewel 'pressure cooking'. Deze methode combineert analyse, conceptontwikkeling, keuzes maken en implementeren. Iedere dag start met een korte presentatie van de resultaten en beslispunten van de vorige dag. "Met zeer visuele tools faciliteren we de discussie en daarna accordeert het hele team de gemaakte keuzes. Door in deze korte beslissingscycli te werken, creëer je enorm veel momentum en doorbreek je traditioneel langzame beslissingsprocessen, zelfs in Japan."

### Mooie toekomst

Armando Betancourt vult aan: "vodw is in staat geweest binnen enkele dagen de kern-issues op tafel te krijgen en resultaten te boeken. Met name de flexibele en tegelijkertijd doelgerichte aanpak heeft tot de echte verandering geleid. De nieuwe servicestrategie maakt beter gebruik van onze klantgerichte cultuur en vertaalt deze klantgerichtheid in commerciële resultaten. Tegelijkertijd zien we nu de kansen om efficiënter te gaan werken."

### VODW Marketing

Jeroen Boesmans en Reggy de Feniks  
(033) 432 64 63  
jboesmans@vodw.com  
rdefeniks@vodw.com

Jeroen Boesmans en Reggy de Feniks  
(vodw Marketing)

### Service Upgrading

De kern van het concept is een interactieve receptie in het dealerbedrijf, waarbij de service-adviseur samen met de klant de auto inspecteert. Klantvoordelen zijn dat de klant zelf beslist over de onderhoudswerkzaamheden en vooraf een vaste prijs en aflevertijd weet. De goede resultaten voor Ford blijken uit een wereldwijde business case:

- Implementatie in > 40 landen en > 2000 dealerbedrijven
- Winst + 12%
- Omzet + 11%
- Klanttevredenheidsratio + 36%

