

OPTIMALE KLANTBELEVING

HOE DOE JE DAT?

AUTEUR: YVETTE VAN AARLE



EDITIE NO. 022-0809



INHOUDSOPGAVE

-
- 01** Wat is klantbeleving (Customer Experience)?

 - 02** Wat is een klantreis (Customer Journey)?

 - 03** Wat levert het op?

 - 04** 8 geheimen voor success

 - 05** Literatuur

 - 06** Contact
-



WAT IS KLANTBELEVING?

Klantbeleving, ook wel Customer Experience (CX of CEX) genoemd, is de manier waarop klanten hun ervaringen met jullie merk beleven (1). Het uitgangspunt is dat het mogelijk is om daar invloed op uit te oefenen. Dat doen jullie overigens al (on)bewust door het inrichten van de website, klantprocessen en standaardbrieven.

Het gaat om de feitelijke (wat) én de emotionele beleving (hoe) van een klantcontactmoment. In Business to Business wordt de emotionele beleving vaak onderschat.

De beleving wordt gevoed door alle communicatie vanuit en over jullie organisatie (2). Ook wat anderen over jullie zeggen bepaalt mede wat een klant verwacht te zullen ervaren. Maar ook de concurrent heeft een rol: was gratis bezorging bij online aankopen of Whatsapp ondersteuning vroeger nog uniek, nu is het een basisverwachting.

Met een CX-strategie gaan jullie bewust aan de slag om de klantbeleving te 'ontwerpen' en optimaliseren.



CX-strategie

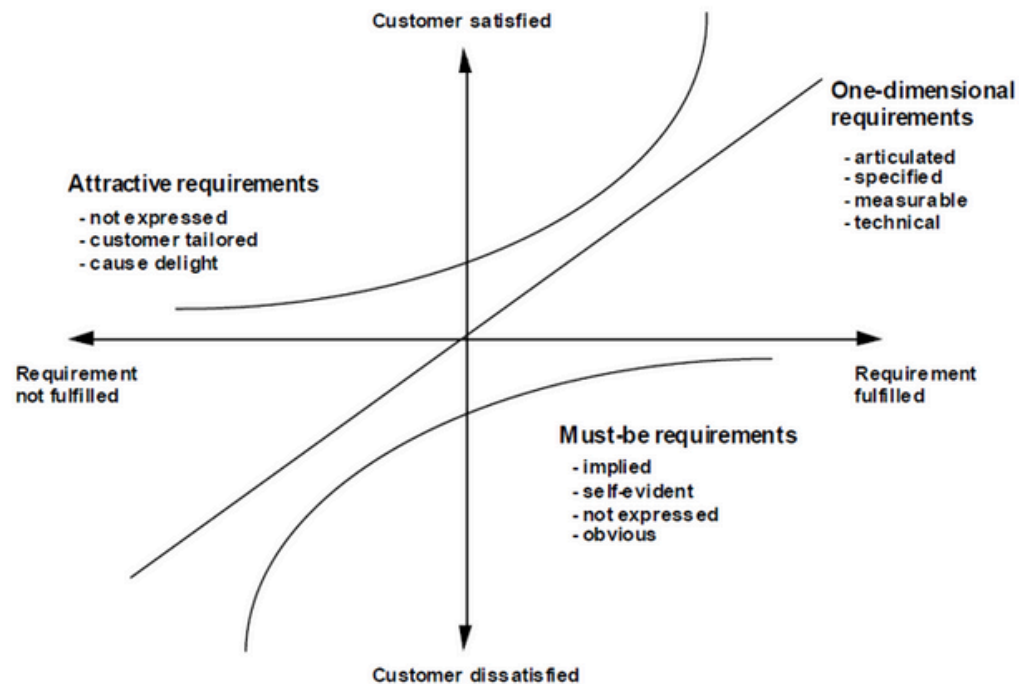
Met een Customer Experience strategie zorg je bewust dat elk contactmoment in de klantreis van jullie merk de gewenste ervaring oplevert, ook vóór en na het contact met jullie organisatie. Disney is een van de voorlopers geweest op dit gebied

(1) (2): deze cijfers vind je in het gehele document en zijn een referentie naar de literatuurlijst op pagina 17.



KANO MODEL

“The first step in exceeding your customer’s expectations is to know those expectations.”
– Roy Hollister Williams –



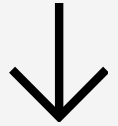
Het Kano model (figuur) laat zien hoe klanttevredenheid werkt (3). Het onderzoekt de verhouding tussen het nakomen van behoeften en de effecten daarvan op klanttevredenheid.

Het leert ons dat voldoen aan de basis-behoefte zelden leidt tot een zeer tevreden klant. Grote tevredenheid ontstaat pas als de 'aantrekkelijke' wensen ruim worden overtroffen.

Ander onderzoek laat zien dat verwachtingen voortdurend hoger worden.



WAT IS EEN KLANTREIS?



De klantreis (Customer Journey) brengt alle contactmomenten (touchpoints) in kaart tussen merk en klant terwijl de klant een bepaalde taak probeert uit te voeren. Een taak kan zijn informatie inwinnen, een offerte opvragen, afspraak inplannen, aangifte doen...

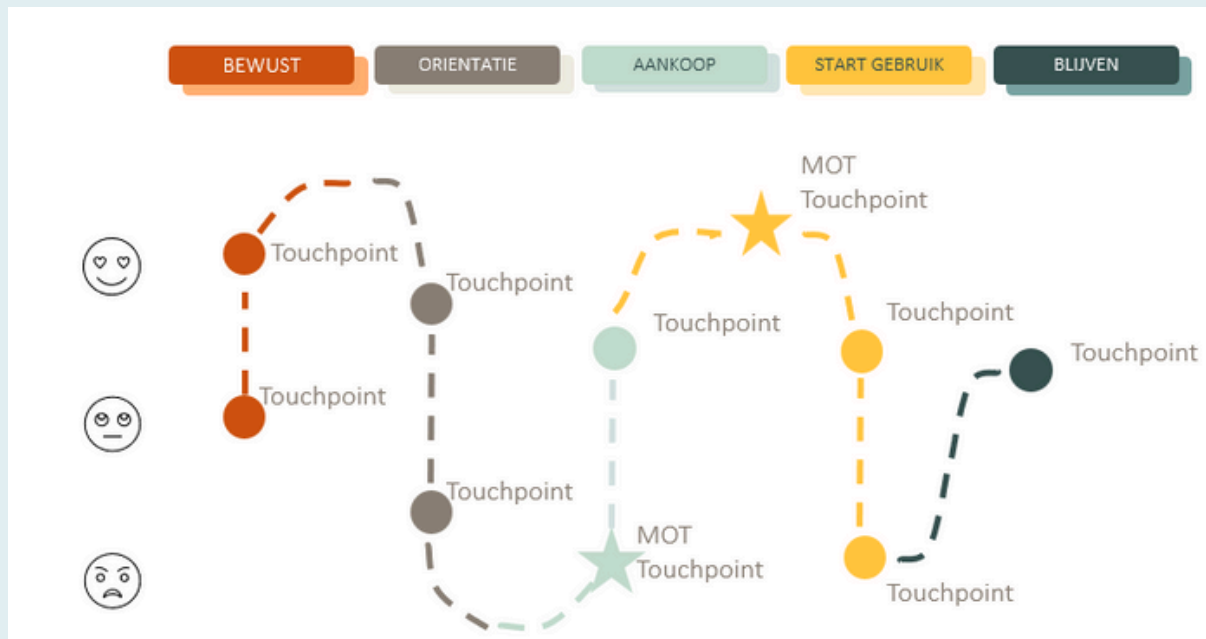
Bij het in kaart brengen noteer je de feitelijke contactpunten (bijvoorbeeld een brochure, Google resultaat, telefoongesprek), de gedachten en de emotie.

Een klantreis wordt pas waardevol wanneer die op detailniveau in kaart wordt gebracht voor een specifieke taak. Ervaring leert dat het anders te algemeen blijft en te weinig inzichten en inspiratie oplevert.

Vaak wordt vergeten dat ook de touchpoints buiten jullie organisatie mee tellen. Zoals het vragen van advies aan de buurman of een collega. Google onderzocht ooit het aankoopproces van een nieuwe auto en vond in een klantreis van 3 maanden 900 touchpoints!

Nadat de reis in kaart is gebracht start het op basis van klantinzichten systematische 'ontwerpen' en 'managen' ervan. Dan ben je bezig met Customer Journey Management.

HOE ZIET EEN KLANTREIS ERUIT?

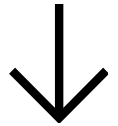


Een klantreis brengt de gehele keten van stappen, gedachten en emoties van de klant in kaart, inclusief de touchpoints. De momenten die veel (emotionele) impact hebben noemen we de momenten van de waarheid (moments of truth (MOT)). Juist daarin kun je als organisatie positief opvallen.

Een 'klant' kan ook een medewerker, stagiair, alumnus of leverancier zijn.



WAT LEVERT HET OP?



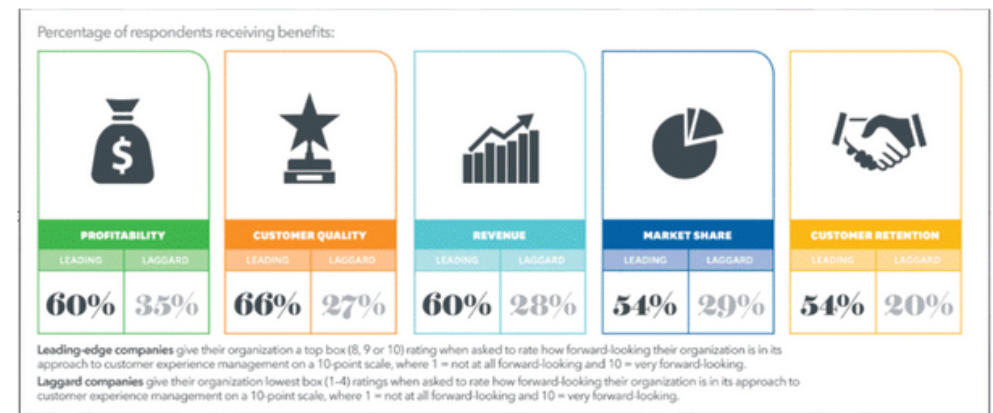
Onder aan de streep levert het inzetten op CX omzet en/of kostenbesparingen op. Het is daarmee een strategisch instrument, mits goed ingezet.

Grondleggers Manning en Bodine (1) schreven in 2012: *“For purchase intent and word of mouth [the relationship with CX is] so high that nothing else you do is likely to have more impact on whether you’ll get another sale or recommendation from your customer”.*

Consultant SAS zet de voordelen in 2014 nog eens mooi in harde cijfers op een rij (4) zoals je ziet in de afbeelding hiernaast. Bij een klant waar ik aan de slag ging met CX zagen we na een jaar al een 15% reductie van het aantal calls en mails bij het Schadeteam, minder telefoontjes en minder klachten.

Ook uit onderzoek van McKinsey (5) levert dergelijke resultaten op: *“Armed with advanced analytics, customer experience leaders gain rapid insights to build customer loyalty, make employees happier, achieve revenue gains of 5 to 10 percent, and reduce costs by 15 to 25 percent within two or three years.”*

Aan de slag gaan met CX is dus een zakelijk besluit dat, goed uitgevoerd, voordeel oplevert voor de klant én de organisatie.



VOORDELEN VAN CX INVESTERINGEN (4)

GEHEIM 1: START MET HET DOEL VOOR OGEN

Weet waarom jullie aan de slag willen met klantbeleving en/of klantreizen. Waar schort het aan in de strategische resultaten van de organisatie?

Welke behoefte van klanten moeten beter worden ingevuld en waarom: Is het verloop van klanten en/of medewerkers te hoog? Staan er te veel 'slapende' klanten in het klantsysteem? Zijn klantcontactmedewerkers te veel tijd bezig met het verwerken van documentatie of vragen van klanten? Kunnen de kosten voor orderafhandeling omlaag? Welke merkwaarden komen nu niet goed tot hun recht in de dagelijkse praktijk? ...

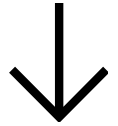
Kortom: welk probleem gaan jullie met CX oplossen? Als het vertrekpunt niet helder is zal de investering vaak uitlopen op een teleurstelling. De doelen helpen straks ook bij de verantwoording (geheim 3) en de prioritering (geheim 6) van de ongetwijfeld vele ideeën die op zullen komen.



Maak de doelen S.M.A.R.T
Specifiek
Meetbaar
Acceptabel
Realistisch
Tijdsgeboden



GEHEIM 2: MAAK HET MEETBAAR



Vanuit de doelen ga je meetpunten definiëren waarmee straks resultaten gecommuniceerd kunnen worden. Zelf houd ik van een simpel A4 visueel dashboard met maximaal 6 meetpunten in één overzicht. Je kunt dat eventueel opsplitsen in doelen voor jaar 1, 2 en 3.

Start met de meetpunten die al voorhanden zijn. Het is gemakkelijk je te verliezen in het optimaal inrichten van nieuwe meetpunten, maar dat is tijdrovend en vaak demotiverend.

Vergeet niet te starten met een nulmeting! Pas als je weet waar je nu staat kun je vorderingen (en dus toegevoegde waarde) van de inspanningen laten zien. Dat is belangrijk voor geheim 3 en 8.

Kies de meetpunten die passen bij jullie doelen. Haalbare en vaak voor de hand liggende meetpunten per maand/week/dag zijn:

- Bezoek aan een specifieke pagina of contactformulier op de website
- Gemiddelde aantal telefoontjes/mails/appjes naar het klantcontactcentrum of adviseurs
- Doorlooptijd afhandeling van (aan)vragen
- Cijfer uit medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Cijfer uit klanttevredenheidsonderzoek
- NPS (Net Promotor Score) gegeven door klanten
- Aantal positieve vs aantal negatieve Google reviews
- Aantal klachten
- Verloop klanten/medewerkers
- Ziekteverzuim medewerkers
- Verhouding offerte aanvragen vs gerealiseerde orders
- Aantal klanten waar langer dan [periode] geen contact mee is geweest

GEHEIM 3: MAAK (MANAGEMENT) CAPACITEIT VRIJ

Werken aan optimale klantbeleving vraagt om aandacht en tijd van de organisatie. Niet eenmalig, maar structureel. Het is daarom belangrijk dat de projecten rondom klantbeleving een plek hebben aan de directietafel als onderdeel van de organisatiestrategie.

Daarom was het eerste geheim om in kaart te brengen waartoe de investering in klantbeleving strategisch bijdraagt. Wees overtuigd van nut en noodzaak.

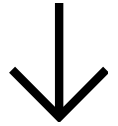
De directie moet bereid zijn om de kennis in huis op te bouwen. Maken zij tijd van management en medewerkers vrij en geld om communicatie te versterken? Is het antwoord nee, dan is het zonde om aan CX-strategie te starten!

Zorg dat er minimaal één sponsor is in het DT/MT. Geloof me, je zult het nodig hebben.

"Customer Journey Management is verandermanagement", hoorde ik eens de CX specialisten van KPN en Energiedirect.nl zeggen. Als de directie de pijn van de klant, adviseurs of service afdelingen niet voelt wordt het een moeizaam traject.



GEHEIM 4: NEEM DE HELE ORGANISATIE MEE



Neem vanaf de start zo veel mogelijk afdelingen mee die regelmatig klantcontact hebben. Het is logisch om daarbij te denken aan een kernteam met marketing, communicatie, verkoop en de klantenservice.

Toch hebben ook de receptie, facturatie, schadeafhandeling, HR en IT helpdesk betekenisvol klantencontact in specifieke klantreizen. Sterker nog, het zijn juist zij die vaak op momenten van de waarheid (MOT) het verschil maken tijdens het klantcontact. Kijk per klantreis wie je wilt betrekken. Het zal je verbazen hoe weinig afdelingen met elkaar praten over klantcontact.

De beste ideeën komen van de werkvloer is mijn ervaring.

Vergeet niet om ook de rest van de organisatie te vertellen dat jullie met dit programma zijn gestart en waarom. Deel klantverhalen (storytelling), geen anonieme cijfers. Vraag medewerkers om mee te denken en hun ervaringen te delen. Maak duidelijk wat jullie willen bereiken en vertaal dat naar concreet gedrag!

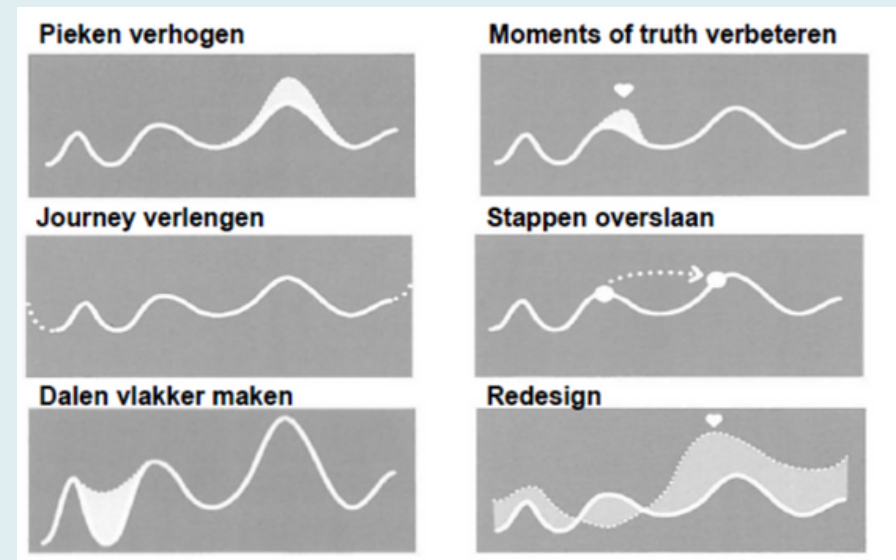
Zo maak je aandacht voor klantbeleving een structureel onderdeel van de organisatiecultuur.

GEHEIM 5: MAAK DE KLANTREIS SPECIFIEK

Vaak pakken organisaties een te brede klantreis en daarmee wordt het slechts op hoofdlijnen uitgetekend. Zo'n exercitie levert meestal geen inspirerende verbeterpunten op. Neem liever een hele concrete, afgebakende maar belangrijke klantreis en start daarmee. Bijvoorbeeld de klantreis 'klant worden' of 'eerste aangifte inkomstenbelasting'.

Definieer een concreet startpunt (vaak buiten jullie organisatie omdat daar de oriëntatiefase al begint) en concreet eindpunt (een datum of een contactpunt) van de reis. Print alles wat je tegen komt en hang het op. Zo haal je stap-voor-stap minutieus de ervaring van de klant op. Soms zal je lachen, soms huilen. Pas als jullie de diepte in gaan komen de 'aha'-momenten. Ik heb de meest fascinerende gesprekken gehoord tussen afdelingen die dan pas snappen waar iets al jaren spaak loopt!

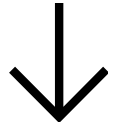
Hoe is de klantreis nu en hoe zouden jullie hem idealiter hebben? Langer, korter, met meer pieken of dalen? Welke concrete acties volgen daar uit en voor wie?



Eenmaal in kaart gebracht kun je de klantreis opnieuw 'ontwerpen'. Maak hem langer, korter, vlakker of vergroot juist momenten uit. Maak de klantreis nooit vlak! Daniel Kahneman toonde de noodzaak aan van de 'pain-pleasure gap', dips zijn nodig om de plussen op te merken.



GEHEIM 6: PRIORITEER



Vaak komen er uit klantreissessies veel ideeën voor verbetering. Omdat het doel duidelijk is (geheim 1) wordt het mogelijk rationeel te prioriteren.

Pak de ideeën op die a) bijdragen aan de strategische doelstellingen b) veel klanten (vaak) raken en c) redelijk snel haalbaar zijn met bestaande middelen (geheim 8).

Een keuzematrix maakt dit inzichtelijk, elke optie krijgt een score op bovenstaande criteria. Vanzelfsprekend is een keuzematrix uit te breiden met andere criteria. Denk aan het effect op prospects, de kans op media exposure, je merkpositie en impact op klanttevredenheid.



GEHEIM 7: LUISTER ZELF NAAR KLANTEN

De grootste bron van inspiratie is de klant zelf. Toch zijn organisaties vaak 'klant-schuw'. Liever een enquête is het eerste instinct. Of het zelf bedenken en uitrollen van ideeën zonder het bij de klant te checken. Toch is dit gevaarlijk, je vaart immers op blinde vlekken en mist kansen.

Bedenk per specifieke klantreis (geheim 5) welke diepere inzichten nodig zijn. Vraag door naar wensen en zorgen, ervaringen elders en luister naar wat er niet wordt gezegd! Zoek naar de (emotionele) momenten van de waarheid.

Tevreden klanten hoor je zelden en oud klanten worden vaak vergeten. Door regelmatig met ze te spreken krijg je dus een veel eerlijker beeld van hoe jullie er voor staan. Denk outside-in.

Goedkope manieren om klantinzichten te verzamelen:

- Luister een uur mee bij de klantenservice
- Luister/lees mee met de klachtenadministratie
- Ga mee naar klanten en observeer
- Bel 7-10 loyale, nieuwe of oud klanten op en durf door te vragen
- Lees mee op relevante fora
- Lees de Google reviews over collega-kantoren
- Zoek naar eerder brancheonderzoek



GEHEIM 8: VERTEL OVER SUCCESSEN

“Be good and tell it” zei een leidinggevende ooit tegen mij. Omdat het CX werk gepaard gaat met investeringen in tijd en geld is het belangrijk dat de organisatie blijft zien waarom het relevant is. Deel en vertel over de behaalde successen! Vooral met je sponsors in het MT (geheim 3).

Gebruik het dashboard (geheim 2) om in cijfers te vertellen wat er is behaald: is er minder uitval? Is de NPS hoger? Zijn er minder belletjes? Daalt het aantal klachten? Deel ook de opgehaalde klantinzichten (geheim 7).

CX betaalt zich als het goed is terug en laat dat vooral aan de organisatie en de directie zien!



OVER DE AUTEUR YVETTE VAN AARLE



Opgeleid als bedrijfseconoom, marketeer en coach heb ik de afgelopen 25 jaar vanuit een brede blik gekeken naar organisaties. Ik werkte als marketing & communicatieadviseur voor grote en kleine organisaties in zowel leidinggevende als uitvoerende rollen. Ik koppel als geen ander alle disciplines aan elkaar, iets dat essentieel is bij het werken aan klantbeleving. Alles komt samen: merk, propositie, campagnes, e-mail marketing, online, zoekmachines (SEO), klantonderzoek en social media.

Ik adviseer vaak management of werk als organisatieadviseur. Mijn talent is om complexe materie terug te brengen naar de essentie zodat het behapbaar en begrijpelijk wordt. In verandermanagement heb ik als coach oog voor de persoonlijke ontwikkeling die nodig is om doelen te behalen.

Mijn ervaring deed ik op in de advocatuur, financiële dienstverlening, automotive, transport, HR dienstverlening, media, gemeenten en de zorg.



VERDER LEZEN

- (1) Outside In, the power of putting customers at the centre of your business. Manning H. en Bodine, K..
- (2) The Nature and determinants of Customer Expectations of service; Zeithaml, B., Parasuraman; Journal of the Academy of Marketing Science, 1993.
- (3) THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS, Sauerwein E., Bailom, F., Matzler, K., Hans H. Hinterhuber, H., Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996, pp. 313 -327
- (4) Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management, SAS en HBR, 2014
- (5) The CEO guide to customer-experience, McKinsey, aug. 2016
- (6) Designing For Emotion In Customer Experience, Tap Into The Full Scope Of Emotion To Go Beyond Customer Delight, Burnette, A. and Price, K., Forrester, 2017
- (7) Behoeftte veranderen niet, Marketingfacts, mei 2016
- (8) CEX sells, Beate van Dongen Crombags en Deborah Wietzes, 2014
- (9) Understanding Customer Delight and Outrage, Schneider, B., Sloan Management Review, 1999
- (10) How Brands Grow; Byron Sharp; 2010.
- (11) Stop trying to Delight your customers, Dixon, M., Freeman, K., and Toman, N., HBR, 2010
- (12) Klantbehoefte of klantverwachting, Expectations Management, okt. 2016
- (13) Making memories, KPMG nunwood, 2016

CONTACT

E: yvette@yvettevanaarle.nl

T: 06 27 077 109

W: www.yvettevanaarle.nl

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/yvettevanaarle/>

