

INHOUD

Voorwoord	11
Inleiding	12
DEEL 1 DEFINE	15
1 Klantinzichten: hart en hoofd combineren	18
Waarom heb je klantinzichten nodig?	18
Twee soorten klantonderzoek: kwalitatief en kwantitatief	18
Vier mogelijke richtingen voor verbetering	20
Uitdagingen rondom klantinzichten	22
American Cancer Society	23
PostFinance	26
Rabobank North America	29
KPN	33
2 Technologische ontwikkelingen: de gevolgen van digitalisering	36
Waarom heb je inzicht in de markt nodig?	36
Technologie verandert de klantreis	36
De gevolgen van technologische vernieuwing	37
Klanten stellen hun verwachting bij	38
Je moet altijd zijn waar de klant is	38
Uitdagingen rondom technologische ontwikkelingen	39
Starbucks	40
Citi	43
ICICI Bank	46
Oscar	49

3 Ontwerpprincipes: waaraan moet elke klantbeleving voldoen?	52
Zorg voor een consistente klantbeleving	52
Waarop baseer je de ontwerpprincipes?	52
Betrek relevante spelers bij het opstellen van de ontwerpprincipes	53
Welke vragen beantwoorden de ontwerpprincipes?	53
Op welk niveau definieer je ontwerpprincipes?	55
Uitdagingen rondom ontwerpprincipes	55
Verizon	56
Southwest Airlines	60
Efteling	63
Oxxio	66

DEEL 2 DESIGN **71**

4 Merkbeleving: breng klantbeleving in lijn met merkwaarden	74
Belangrijke momenten in de klantreis	74
Merkwaarden versus kernwaarden	75
Merkwaarden matchen met klantbehoeften	76
Uitdagingen rondom merkbeleving	76
innocent	78
Bright House Networks	81
Chilli Beans	84
Coolblue	87

5 Procesoptimalisatie: de klantreis én het bedrijfsproces verbeteren	90
Kijk verder dan de afzonderlijke contactmomenten	90
De klantreis en het bedrijfsproces	91
In vijf stappen naar het ideale interne proces	91
Veel afdelingen zijn samen verantwoordelijk voor customer experience	92
Uitdagingen rondom procesoptimalisaties	94
National Car Rental	95
Alexander Monro	98
Progressive	101
InShared	104

6 Emotionele impact: hoe blijft de klant zich de klantreis herinneren?	108
De peak-end rule: twee belangrijke momenten	108
Voorbeelden van positieve piek- en eindervaringen	109
Vergeet het begin van de klantreis niet	110
Een klantreis bestaat uit verschillende miniklantreizen	110
Wanneer begint en eindigt de klantreis?	110
Een piek om de pijn te verzachten	111
Het positieve gevoel langer vasthouden	111
Uitdagingen rondom emotionele impact	111
Starwood Hotels	112
Emirates	115
Safelite	118
Victoria's Secret	121
DEEL 3 DELIVER	125
7 Medewerkersreis: hoe maken medewerkers de klantreis excellent?	128
Wat is de medewerkersreis?	128
Hoe geef je de medewerkersreis vorm?	128
Wat is er nodig voor een effectieve medewerkersreis?	129
Uitdagingen rondom de medewerkersreis	131
Geek Squad	132
Umpqua Bank	135
Pret A Manger	138
Edward Jones	141
8 Customer experience-management: continu de klant in beeld	144
Veranderende verwachtingen van klanten	144
Define, design en deliver als cyclus	144
Klanten zijn niet 'het zoveelste projectje'	145
Een manager voor de hele klantreis	145
Uitdagingen rondom customer experience-management	147
LEGO	148

Blue Cross Blue Shield Michigan	151
Disney Parks and Resorts	154
DBS	157
9 Customer experience-ecosysteem: alle partijen die de klantreis beïnvloeden	160
Wat is een customer experience-ecosysteem?	160
Waarom is het belangrijk om een customer experience-ecosysteem in kaart te brengen?	161
Samenwerken met bedrijven die zo veel mogelijk op jouw bedrijf lijken	161
Merkt de klant dat hij met een ander bedrijf te maken heeft?	161
Duidelijke afspraken over de gewenste klantreis	162
Uitdagingen rondom het customer experience-ecosysteem	163
Aon en Carglass	164
Schiphol	167
Bombardier	171
Mercedes-Benz USA	174
Dankwoord en verantwoording	178
Over de auteurs	180

VOORWOORD

Dit is een boek voor de klant. Omdat die klant het vaak nog zwaar te verduren heeft. De dienstverlening van veel bedrijven scoort onvoldoende en doet geen recht aan de belofte die zij aan de klant doen. Klanten zijn hiervan de dupe. Ze willen niet alleen een goede dienstverlening, maar ze willen ook verrast worden in hun klantervaring. Ze willen een klantreis die aansluit op hun behoeften. Een klantreis die bovendien een beetje sexy is.

Maar ook een boek voor bedrijven. Omdat bedrijven veel succesvoller kunnen zijn wanneer ze een goede *customer experience* (CEX) creëren. Een ervaring die hun merk waardig is, draagt direct bij aan loyalere klanten en meer omzet. Door digitalisering zijn deze belevingen mogelijk tegen steeds lagere kosten. Waarmee effectief en goed *customer experience*-management direct leidt tot een beter bedrijfsresultaat.

En een boek met veel inspiratie. Omdat wij in onze dagelijkse consultancypraktijk zien dat onze klanten hier behoefte aan hebben. Praktijkvoorbeelden van echte bedrijven bieden inspiratie. En brengen ons weer op nieuwe ideeën. Wij zijn daarom op zoek gegaan naar *customer experience*-voorbeelden die iets bijzonders laten zien. Allemaal op een eigen manier, van over de hele wereld en uit verschillende branches. Om je hiermee te inspireren.

Het is dus ook een boek voor jou. Het inspiratieboek voor Merkwaardige klantbelevingen. Klantbelevingen die in lijn zijn met de merkwaarden van bedrijven. En die het merk waardig zijn. Zodat **CEX SELLS!**

Beate van Dongen Crombags en Deborah Wietzes

INLEIDING

De ervaringen die jouw klanten met jouw bedrijf hebben, kunnen je merk maken of breken. Dat geldt zeker in deze tijd, waarin het voor bedrijven steeds lastiger wordt om zich te onderscheiden op basis van producten en diensten. De consument is tegenwoordig ontzettend goed geïnformeerd en heeft de keuze uit een wereldwijd aanbod. Om daar positief uit te springen, moet je wat extra's te bieden hebben. Met een MerkWaardige *customer experience* (CEX) maak je dat verschil. Dat is een klantbeleving die perfect bij jouw merk past en die je klanten niet snel zullen vergeten. Als je jouw klanten zo'n excellente ervaring biedt, maak je fans voor het leven. Dan zul je merken: CEX SELLS.

Klanten hebben doorgaans op verschillende momenten contact met je bedrijf. Ze oriënteren zich bijvoorbeeld via je website, vragen informatie aan via mail of telefoon, plaatsen een bestelling of bezoeken je winkel – en als er eens iets misgaat, klagen ze bij je klantenservice. Al die contactmomenten samen vormen de klantreis. En hoe optimaler je die klantreis maakt, hoe sterker de concurrentiekracht van je bedrijf wordt.

In dit boek lees je hoe je de ideale klantreis ontwerpt en waarmaakt. Daarbij is niet alleen belangrijk wát de klant ervaart, maar ook dat hij zich de ervaring herinnert en dat hij die positieve herinnering koppelt aan jouw bedrijf. En de ervaring moet natuurlijk passen bij jouw merkwaarden.

Gelukkig zijn er heel wat inspirerende voorbeelden te vinden op dit gebied.

In dit boek delen wij 36 van deze verrassende klantbelevingen, van toonaangevende bedrijven uit binnen- en buitenland. Samen met de praktische uitleg geven ze je tal van ideeën om zelf mee aan de slag te gaan. Het boek is interessant en inspirerend voor zowel directieleden als medewerkers van Commercie tot Operations en IT.

Hoe pak je dat nu aan, een verrassende klantbeleving bedenken en realiseren? In negen hoofdstukken leidt dit boek je door het complete proces. Het boek bestaat uit drie delen:

- *define*: de momenten bepalen waarop je het verschil wilt maken;
- *design*: de klantreis (her)ontwerpen;
- *deliver*: de gewenste klantbeleving waarmaken.

In het eerste deel, *define*, ontdek je hoe je de juiste inzichten krijgt op basis waarvan je de klantreis kunt ontwerpen. Je hebt inzicht nodig in de klant: wat zijn zijn huidige ervaringen met jouw bedrijf en wat vindt hij belangrijk? Ook kijk je naar technologische ontwikkelingen, want die bepalen een deel van de kansen en bedreigingen voor jouw bedrijf. En tot slot van deze fase kijk je naar je eigen organisatie: wat zijn de merkwaarden, hoe moet de klantreis daaraan bijdragen en welke kanalen zet je daarvoor in?

Figuur 0.1
Overzicht van
de thema's in
dit boek



In het deel *design* gaan we uitgebreid in op het (her)ontwerpen van de klantreis. Hoe breng je de klantreis in lijn met je merkwwaarden? Hoe kun je de interne processen zo organiseren dat ze bijdragen aan een betere klantbeleving? En hoe zorg je voor een duidelijke piek en een positief eind bij de klantreis? Aan het eind van de *design*-fase heb je precies in beeld hoe de klantreis eruit gaat zien en wat daarvoor nodig is op organisatorisch gebied.

In het laatste deel ontdek je hoe je de gewenste klantbeleving ook daadwerkelijk kunt realiseren: *deliver*. Hoe neem je de medewerkers mee? Hoe verander je de bedrijfscultuur, zodat het optimaliseren van de klantbeleving geen eenmalige exercitie is, maar een continuproces? En op

welke manier ga je om met andere partijen die een rol spelen in de uiteindelijke klantbeleving?

In totaal behandelen we negen thema's in deze drie delen. Negen thema's die essentieel zijn om tot een goede klantbeleving te komen. Je leest waarom deze thema's belangrijk zijn en krijgt praktische informatie waarmee je zelf aan de slag kunt. Ook ontdek je bij elk thema een aantal uitdagingen. Aan de hand van praktijkvoorbeelden laten we zien hoe bedrijven met deze uitdagingen omgaan. Inspiratie genoeg om ook voor jouw bedrijf een verrassende klantbeleving te ontwerpen en waar te maken.

DEEL 1

DEFINE

De momenten bepalen waarop je het verschil wilt maken

Je wilt je klanten een excellente en onvergetelijke ervaring bieden; waar begin je? Misschien heb je spontaan al allerlei ideeën om de bestaande klantreis te verbeteren, maar hoe weet je zeker dat die effectief zijn en bijdragen aan de bedrijfsresultaten?

Je geeft het ontwerp van de klantreis een stevige basis door eerst een aantal zaken goed te onderzoeken. Dat doe je in de *define*-fase. In deze fase bepaal je op welke momenten je de klantbeleving moet verbeteren en op welke manier. Dit betekent dat je inzicht moet krijgen in de huidige situatie en op basis daarvan scherp moet krijgen aan welke eisen de klantreis moet voldoen.

Je bekijkt de klantreis in deze fase vanuit drie invalshoeken: de klant, de markt en het bedrijf. Op grond van jouw analyses definieer je vervolgens duidelijke uitgangspunten waaraan de klantbeleving moet voldoen: de ontwerpprincipes waarmee je in de volgende fase aan de slag gaat om de klantreis vorm te geven. In het eerste deel van dit boek staan daarom drie thema's centraal: klantinzichten, technologische ontwikkelingen en ontwerpprincipes.

1 KLANTINZICHTEN

De huidige klantbelevingen in kaart brengen is een combinatie van feiten en gevoelens onderzoeken. Feiten zijn belangrijk om de juiste keuzen te maken en te bepalen hoe groot de invloed is die contactmomenten met klanten hebben op het bedrijfsresultaat. En de klantemoties moet je achterhalen om tot diepere inzichten te komen.

Uitdagingen op het gebied van klantinzichten zijn:

- Hoe bepaal je het verschil tussen wat klanten zeggen dat ze belangrijk vinden en wat ze daadwerkelijk belangrijk vinden?
- Hoe stel je vast welke contactmomenten je moet aanpakken om je bedrijfsdoelstellingen te realiseren?
- Hoe combineer je kwalitatief en kwantitatief onderzoek, zodat de onderzoeken elkaar versterken?
- Hoe betrek je de hele organisatie bij het meten van de klantervaring?

2 TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

De trends en ontwikkelingen in de markt bepalen de kansen en bedreigingen voor jouw bedrijf. Technologische ontwikkeling bieden veel nieuwe mogelijkheden voor innovatieve klantbelevingen. Uitdagingen op het gebied van technologische ontwikkelingen zijn:

- Hoe gebruik je technologische ontwikkelingen om meer te verkopen?
- Hoe zorg je voor grip op de laatste technologische ontwikkelingen?

- Hoe gebruik je technologische ontwikkelingen om de service te optimaliseren?
- Hoe voorkom je dat de klantbeleving door technologische ontwikkelingen onpersoonlijk overkomt?

3 ONTWERPPRINCIPES

Elke klantreis moet in lijn zijn met de strategie van je bedrijf. Zo voegt de beleving niet alleen waarde toe voor de klant, maar ook voor jouw bedrijf. Het bedrijf creëert de randvoorwaarden. Uitdagingen op het gebied van ontwerpprincipes zijn:

- Hoe zorg je ervoor dat een goede klantbeleving bijdraagt aan de doelstellingen van je bedrijf?
- Hoe definieer je het gevoel dat de klant moet hebben na een klantcontact?
- Hoe bepaal je het gedrag dat je als bedrijf de klant wilt laten zien?
- Hoe bepaal je via welke kanalen je de klantreis wilt faciliteren?

1 KLANTINZICHTEN: HART EN HOOFD COMBINEREN

Een verrassende klantbeleving leveren is geen doel op zich. Het is een middel om uiteindelijk je bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Onderzoek bewijst keer op keer dat een goede klantbeleving leidt tot klanten die tevredener zijn, loyaler, meer producten afnemen en jouw bedrijf eerder aanbevelen aan vrienden, familie en collega's. Het is daarom essentieel om een geweldige klantervaring te bieden, en daarvoor moet je natuurlijk weten wat je klanten willen.

Waarom heb je klantinzichten nodig?

Op het moment dat een klant in contact komt met je bedrijf, al is het maar om zich te oriënteren, begint zijn ervaring, zijn *customer experience*. Alle contactmomenten samen, van oriëntatie tot aankoop en nazorg en het moment van weggaan, noemen we de *klantreis*. Om klanten een geweldige ervaring te bieden, heb je inzicht nodig in wat ze van jouw bedrijf verlangen. Wat zijn hun diepere behoeftes? En je wilt weten in hoeverre je daaraan voldoet: hoe ervaren zij hun reis door jouw organisatie? Maar dat is niet het enige: je wilt ook weten hoe die klantervaringen je bedrijfsdoelstellingen beïnvloeden. Om deze zaken te meten, voer je klantonderzoek uit.

Twee soorten klantonderzoek: kwalitatief en kwantitatief

Om in beeld te brengen hoe je klant zijn klantreis bij

jou ervaart, voer je een kwalitatief klantonderzoek uit. Hierdoor krijg je een diep inzicht in zijn emoties tijdens de klantreis. Wat ervaart de klant als hij contact heeft met jou? Wat vindt hij fijn en wat zou beter kunnen? Kwalitatief klantonderzoek leidt vaak tot interessante klantinzichten en mooie lijsten met mogelijke verbeterpunten voor de klantreis. Mooie lijsten, maar ook vaak heel lange lijsten ... Welke suggesties hebben prioriteit? Welke verbeteringen leiden tot een beter bedrijfsresultaat? Zorgen verbeteringen er daadwerkelijk voor dat de klant tevredener is, neemt hij meer producten af, of wordt hij loyaler? Wat je klant voelt, is dus niet het enige wat je moet meten. Het is ook cruciaal om te weten wat de invloed is van zijn emoties op je bedrijfsdoelstellingen. Leidt een positieve ervaring bijvoorbeeld tot een hogere Net Promotor Score (NPS, een veelgebruikte manier om klantloyaliteit te meten door klanten te vragen hoe waarschijnlijk het is dat ze het bedrijf zouden aanbevelen)? Of leidt een negatieve ervaring tot het opzeggen van een product? Om dat vast te stellen, biedt kwantitatief onderzoek uitkomst. Uiteindelijk is het de combinatie van kwantitatief onderzoek (de feiten) en kwalitatief onderzoek (de emoties) die de best bruikbare klantinzichten geeft. Als je inzicht hebt in wat de klant wil én in wat goed is voor je bedrijf, kun je je middelen (geld, tijd, competenties) zo inzetten, dat ze de

meeste impact hebben. Impact voor de klant en tegelijkertijd impact voor je bedrijf.

Kwalitatief onderzoek: breng de huidige klantreis in kaart

Met kwalitatief onderzoek kun je alle mogelijke contacten die de klant met jouw organisatie heeft, scherp krijgen. Je kunt klanten bijvoorbeeld vragen om dagboekjes in te vullen waarin ze bijhouden welke stappen ze doorlopen. Ook kun je tijdens diepte-interviews of in focusgroepen aan klanten vragen welke handelingen ze binnen een klantreis uitvoeren. Of je bootst via een schermenonderzoek de online klantenreis na, om inzicht te krijgen in de stappen die de klant online doorloopt.

Met kwalitatief onderzoek kun je bovendien vragen welke emoties de klanten ervoeren. Hoe voelde de klant zich tijdens de contactmomenten? En waarom voelde hij zich zo? En hoe zou je dat kunnen verbeteren?

Het nadeel van kwalitatief onderzoek is dat je niet in beeld krijgt hoeveel gewicht de ondervraagde klanten geven aan de verschillende contactmomenten. Ze waren misschien ontevreden over een bepaalde brief, maar wat was de invloed van deze brief op de totale klantbeleving? Zijn ze daardoor ontevredener geworden over het bedrijf als geheel, overwegen ze daardoor minder snel een tweede product af te nemen? Heeft het zin om deze brief aan te passen, of heeft het verbeteren van een ander moment waarover de klanten misschien neutraler of zelfs al lichtelijk positief waren, veel meer impact op je bedrijfsdoelstellingen?

Diverse onderzoeken tonen aan dat het uiteindelijk niet om losse contactmomenten gaat, maar om de invloed van elk contactmoment op de totale klantreis. Je wilt inzicht in hoe

elk van de contactmomenten binnen het kader van de totale klantreis bijdraagt aan de kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) van jouw organisatie.

Kwantitatief onderzoek: breng de invloed van elk contactmoment in kaart

Met kwantitatief onderzoek kun je meten wat van elk contactmoment dat naar voren kwam uit het kwalitatieve onderzoek, de invloed is op de uiteindelijke klantbeleving. De zuiverste manier om dat te doen, is dat je voor alle mogelijke contactmomenten in een klantreis vraagt hoe tevreden de klant was over dat moment. Elke klant beantwoordt deze vraag voor alle contactmomenten in de klantreis. Je vraagt dus niet alleen naar het contact met de helpdesk als iemand net gebeld heeft, maar ook naar de welkomstbrief, het lezen van de instructies van het aangeschafte product, het gebruik ervan, enzovoort. Aan het eind van de vragenlijst stel je een aantal overkoepelende vragen, bijvoorbeeld of de klant jouw bedrijf zou aanbevelen, hoeveel moeite hij ervaren heeft om zaken met je te doen, of hij verwacht volgend jaar nog klant te zijn, hoe betrokken hij jouw bedrijf vindt, of een andere vraag, afhankelijk van je doelstellingen en merkwaarden, dus de waarden waarmee je organisatie zich onderscheidt. Door een combinatie van verschillende soorten analyses kun je nu in beeld brengen welk effect een contactmoment heeft op je doelstellingen en merkwaarden. Deze methode staat dus met feiten wat de klanttevredenheid is tijdens elk contactmoment en wat de impact is van elk moment op de totale klantbeleving.

Bij kwantitatief onderzoek zijn drie aspecten van belang:

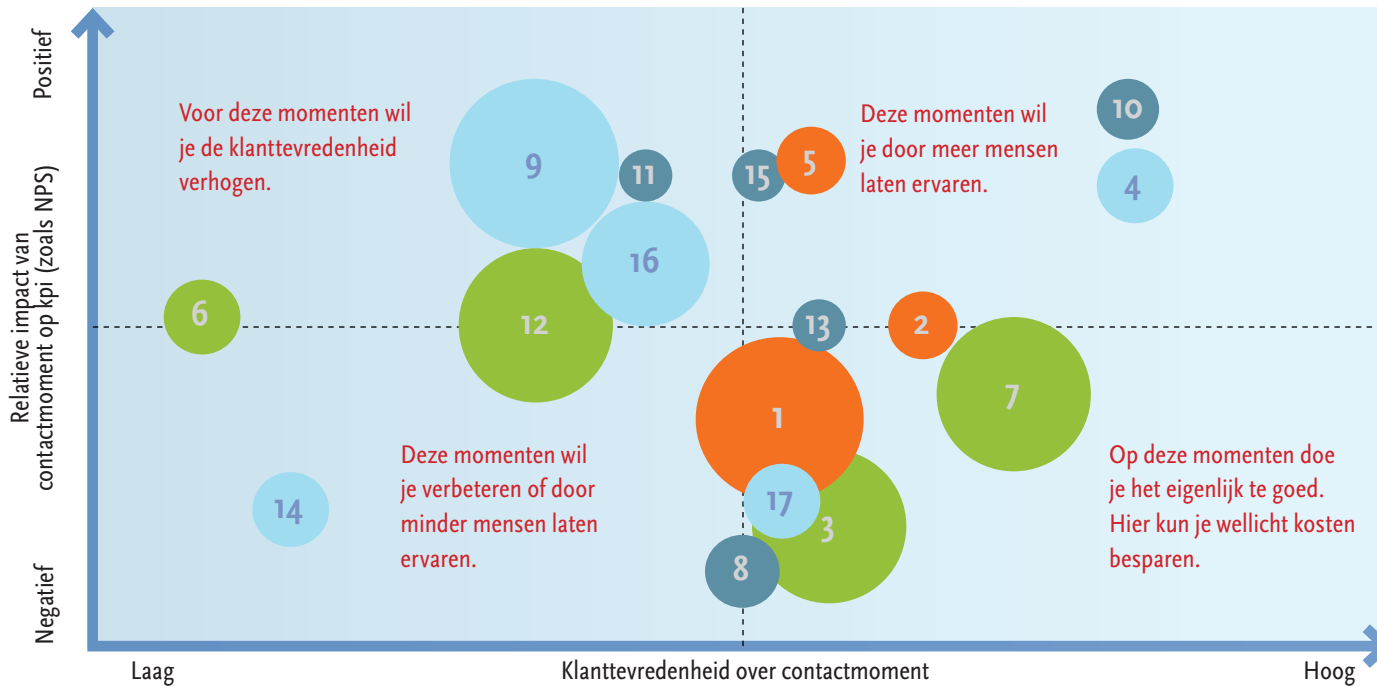
1. De relatie tussen het beleven van het moment en de belangrijkste bedrijfs-kpi's (bijvoorbeeld NPS,

- Customer Effort Score, Klantloyaliteit, Retentie of Cross-sell). Blijkt bijvoorbeeld dat klanten die hun persoonlijke omgeving van de website bezocht hebben, jouw bedrijf eerder aanbevelen dan klanten die telefonisch contact hebben gehad?
- De relatie tussen het beleven van een moment en de mate waarin klanten de merkwaarden van de organisatie ervaren. Om verbeteringen te prioriteren, wil je weten welke contactmomenten hier het meest aan bijdragen.

- De frequentie waarin klanten een bepaald moment beleven. Een moment dat meer klanten vaker ervaren, krijgt in de regel een hogere prioriteit dan een moment dat bijna niemand ooit meemaakt.

Vier mogelijke richtingen voor verbetering

Combineer je de drie aspecten van kwantitatief onderzoek die hiervoor staan, dan ontstaat de *customer experience impact-matrix*: een matrix met vier kwadranten waarbinnen klantcontactmomenten kunnen vallen. Deze geven richting aan de optimalisatie (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Customer experience impact-matrix met 17 mogelijke contactmomenten (de bollen, waarbij de grootte van de bol aangeeft hoeveel respondenten zich dit moment konden herinneren)

Momenten met hoge tevredenheid en positieve gevolgen voor kpi's

Met deze momenten kun je echt het verschil maken. Het zijn de momenten waarbij nog eens wordt onderstreept waarom de klant voor jou kiest en blijft kiezen. De invloed hiervan kun je vergroten door meer klanten vaker bewust deze momenten te laten meemaken. Ook kun je de momenten laten voortduren in de herinnering, bijvoorbeeld door in contentmarketing of klantenservice datgene te benadrukken wat jouw bedrijf uniek maakt.

Momenten met lage klanttevredenheid, maar toch positieve gevolgen voor kpi's

Dit zijn vaak momenten die bedoeld zijn om het klanten gemakkelijker te maken of die bijdragen aan andere functionele eisen. Ze komen tegemoet aan wat klanten van je verwachten, maar ze vervullen die verwachting nog niet zo goed, dat het ook echt een krachtig effect heeft op de klantervaring. Door de tevredenheid op deze momenten te verhogen, kun je er echte uitblinkers van maken. Vooral als er daarnaast ook nog eens meer klanten vaker mee in aanraking komen. Denk bijvoorbeeld aan apps van banken. Online bankieren had altijd al een hoge impact op de bedrijfsdoelstellingen, maar door apps te ontwikkelen, zien banken dat hun klanten via deze apps nu nog vaker contact hebben met hun bank. Door continue innovaties en het toevoegen van extra functionaliteiten proberen banken de impact keer op keer te vergroten.

Momenten met lage klanttevredenheid en negatieve gevolgen voor kpi's

Dit zijn de momenten die de klantervaring om zeep helpen. Vaak gaat het hier om het klachtproces, het treffen

van een betalingsregeling of de nieuwsbrief. Het zijn momenten die het gevolg zijn van een eerdere negatieve gebeurtenis, of het zijn momenten waar de klant niet om heeft gevraagd en die ook nog eens als onplezierig ervaren worden.

Door verder in te zoomen op de volgordelijkheid van de momenten, kun je bepalen welke momenten de veroorzakers zijn van deze negatieve momenten. Klachten kun je bijvoorbeeld voorkomen door de voorafgaande momenten aan te pakken in plaats van tijd en geld in het herontwerp van het klachtproces te steken.

De beste remedie voor deze momenten is dan ook voorkomen dat ze überhaupt plaatsvinden, of door een grondig herontwerp ervoor zorgen dat ze op zijn minst een neutrale impact hebben. Als er echt niets aan te veranderen is, is het belangrijk te kijken of je deze negatieve momenten in de klantreis in elk geval kunt laten volgen door een positiever moment. In hoofdstuk 6 gaan we hier dieper op in.

Momenten met hoge klanttevredenheid, maar toch negatieve gevolgen voor kpi's

Dit zien bedrijven vaak niet aankomen: een contactmoment zorgt voor een hoge klanttevredenheid, maar uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat het negatieve gevolgen heeft op de kpi's. Je verwacht hiermee het verschil te maken, maar in werkelijkheid zijn het goedbedoelde cadeautjes die bedrijfseconomisch de plank misslaan. Wachttijden kunnen hiervan een voorbeeld zijn. Uit klantonderzoek blijkt vaak dat klanten altijd een kortere wachttijd willen, en veel bedrijven proberen deze dan ook op alle mogelijke manieren zo kort mogelijk te houden. Maar soms heeft één minuut meer of minder wachten helemaal geen impact op de bedrijfsdoelstellingen. Terwijl

hier wel enorme kosten mee gepaard kunnen gaan. Door de beoogde wachttijd iets soepeler te hanteren, kun je dan aanzienlijk besparen.

Behalve bezuinigen kun je ervoor kiezen in te zoomen op de reden waarom deze momenten niet bijdragen aan de totale klantbeleving en ze zodanig herontwerpen dat ze wél positief bijdragen.

Door voor elk moment de impact op zowel de klant (de klanttevredenheid) als de kpi's vast te stellen, kun je dus zorgen voor de juiste balans in wat de klant wil en wat jouw bedrijf nodig heeft.

Uitdagingen rondom klantinzichten

- **Hoe bepaal je het verschil tussen wat klanten zeggen dat ze belangrijk vinden en wat ze daadwerkelijk belangrijk vinden? (American Cancer Society)**
- **Hoe stel je vast welke contactmomenten je moet aanpakken om je bedrijfsdoelstellingen te realiseren? (PostFinance)**
- **Hoe combineer je kwalitatief en kwantitatief onderzoek, zodat de onderzoeken elkaar versterken? (Rabobank North America)**
- **Hoe betrek je de hele organisatie bij het meten van de klantervaring? (KPN)**

AMERICAN CANCER SOCIETY

Evenementen voor klanten verbeteren op basis van feiten



De American Cancer Society (ACS) is een Amerikaanse goededoelenorganisatie die samen met haar miljoenen donateurs streeft naar een wereld met minder kanker. Voor ACS concentreert bijna de helft van haar fondsenwervingsactiviteiten zich rondom het zogenoemde *Relay for Life-programma*. Zo'n 'estafette voor het leven' is veelal een meerdaags programma waarbij teams geld inzamelen door deel te nemen aan een hardlooptwedstrijd. Op dit moment doen zo'n vier miljoen mensen mee in meer dan vijfduizend evenementen per jaar.

Hoe bepaal je het verschil tussen wat klanten zeggen dat ze belangrijk vinden en wat ze daadwerkelijk belangrijk vinden?

Bij elke relay werd wel iets van de klantbeleving gemeten en werden klantreacties verzameld, maar dit gebeurde lokaal. Centraal werd er met name ad hoc klantonderzoek uitgevoerd. Omdat er ondertussen meer dan vijfduizend relays per jaar zijn, nam voor ACS de noodzaak toe om op een consistente manier de klantbeleving voor en tijdens deze evenementen te meten en suggesties van klanten op een gestructureerde manier te verzamelen en analyseren. Vervolgens zou ACS op basis hiervan gericht actie kunnen ondernemen en het verschil kunnen meten. ACS koos voor kwantitatief onderzoek om voor de verschillende contactmomenten voor en tijdens de relay vast te stellen wat de huidige klantbeleving is en wat de gevolgen daarvan zijn voor de totale beleving.

Wat vinden klanten nu echt?

ACS heeft een hele lijst met mogelijke contactmomenten in de aanloop naar, en tijdens de relay opgesteld. Deze momenten zijn getoetst bij deelnemers voordat de definitieve vragenlijst live ging. Respondenten mogen voor elk contactmoment aangeven hoe tevreden ze hierover zijn. Ook geven zij hun score voor de algehele tevredenheid over de relay. Op die manier wordt van elk van de contactmomenten herleid wat de impact is op deze totale tevredenheid.

Overigens vraagt ACS niet alleen naar de klanttevredenheid, maar ook naar de tevredenheid in verhouding tot de verwachtingen. Als iemand heel tevreden is, maar dat ook verwachtte, is dat immers iets anders dan als hij weliswaar minder tevreden is, maar nog veel lagere verwachtingen had: de verwachtingen zijn dan toch overtroffen. ACS kiest er bewust voor om niet te onderzoeken wat mensen zeggen dat ze belangrijk vinden, maar om dat hard te maken op basis van de data. Zo zeiden de verzorgers van mensen met kanker dat ze het niet belangrijk vonden om waardering te krijgen voor hun werk, maar bleek uit de vragenlijst heel duidelijk dat hun lagere klanttevredenheid was te herleiden tot de mate van waardering voor hun werk. Opvallend was ook dat het geluidssysteem heel bepalend was voor de algehele klantbeleving. Door meer inzicht te krijgen in wat de tevredenheid beïnvloedt, kan de ACS hier gericht op inspelen.

Rekening houden met verschillende doelgroepen

De deelnemers van een Relay for Life zijn zeer divers. Er zijn bijvoorbeeld mensen die zelf een vorm van kanker gehad hebben en genezen zijn en mensen die net een dierbare hebben verloren aan kanker. Maar er zijn ook mensen die gewoon geld willen doneren, zonder dat ze zelf direct een link met de ziekte hebben, en hardlopers die zich graag inspinnen voor een goed doel. Voor al deze groepen is de klantbeleving natuurlijk totaal

verschillend en in het onderzoek wordt hier onderscheid naar gemaakt. Omdat ACS een grote populatie kan aanschrijven en een hoge respons heeft, kan zij in de data diverse doorsnijdingen maken. Zo worden de verschillen tussen groepen direct zichtbaar.

Toegang tot de data

Als een deelnemer een opvallend lage score geeft, wordt dit direct teruggekoppeld aan de organisatie van de desbetreffende relay. Die kan dan meteen contact opnemen met de deelnemer en zo meer gedetailleerde informatie krijgen over waarom de score zo laag was. Dit geeft ACS dus behalve kwantitatief inzicht ook nog kwalitatief inzicht. Bovendien zijn veel deelnemers verrast door deze attente benadering, waardoor een negatievere klantbeleving alsnog omgezet kan worden in een positieve verrassing. Alle uitkomsten van het onderzoek zijn online terug te vinden. De medewerkers hebben een eigen inlogcode en kunnen voor hun eigen evenement de reacties van de deelnemers zien. Op een hoger niveau kunnen ook verschillende divisies en regio's met elkaar vergeleken worden.



Inspiratiepunten voor het gebruik van klantinzichten

- **Definieer heel duidelijk wie je doelgroep is.** Verschillende segmenten hebben ook verschillende behoeften.
- **Herleid wat belangrijk is binnen de klantreis op basis van kwantitatief onderzoek**
- **Deel resultaten van klantonderzoek met de hele organisatie, zodat de resultaten ook echt bij medewerkers gaan leven en deze ermee aan de slag kunnen.**



Overige inspiratiepunten

- **Stel medewerkers in staat om direct actie te ondernemen op basis van uitkomsten van klantonderzoek.**
- **Mocht er een negatief contact zijn, zorg dan direct daarna voor een positief contact. Zo wordt de ervaring uiteindelijk toch vaak positief.**