

INHOUD

Voorwoord van de auteur	9
Voorwoord van Prof. dr. Jose M.M. Bloemer	13
Inleiding	15
1 Het bestaansrecht van klantsignaalmanagement	19
2 Wat is klantsignaalmanagement?	33
3 De klantketen als raamwerk	51
4 Hoe stuur je op klantbeleving?	65
5 Hoe verlaag je kosten vanuit klantbeleving?	83
6 Datagedreven aanpak	95
7 Verbeteren en innoveren vanuit klantsignalen	111
8 Wat is de rol van de medewerker?	125
9 Hoe maak je klantsignaalmanagement tot een succes?	137
10 Leren en inspireren	145
Dankwoord	153
Over de auteur	155
Literatuurlijst	157

VOORWOORD VAN DE AUTEUR

Het was eind 2004 toen de volgende gedachte in mij opkwam: “Wat zou het toch mooi zijn als organisaties ervan overtuigd kunnen worden dat goed met mensen (klanten en medewerkers) omgaan geld oplevert. Hm, dat kan ik wel zeggen als Zanna uit (toen nog) Arnhem, maar misschien dat er enig onderzoek aan ten grondslag moet liggen om RvB-leden te overtuigen ... Hm ... promoveren ...? Bah, promoveren ...” Dat laatste komt voort uit mijn overtuiging dat er een enorme kloof zit tussen wetenschap en praktijk. En mijn doel was juist om die praktijk te bereiken. Wat ik daarmee zeker wist, was dat ik niet in dienst van de universiteit wilde, maar dat ik het – als ik het ging doen – naast mijn werk als organisatieadviseur wilde doen. Zo ging ik met mijn overzichtelijke edoch dringende lijst met eisen in gesprek met prof. dr. José Bloemer van de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij had mij begeleid bij mijn afstuderen, dat in het teken stond van klachtenmanagement. Na een drietal gesprekken was zij overtuigd van de wetenschappelijke meerwaarde en was ik overtuigd dat deze mogelijke lijdensweg (ja, dat wist ik toen al zeker) toch het benodigde pad was voor het bereiken van mijn praktijkdoel. Vervolgens gaf mijn toenmalige manager bij Capgemini, Maarten Veldhuizen, mij toestemming om één dag in de week aan mijn onderzoek te besteden (waar ik hem nog steeds dankbaar voor ben) en was ik officieel ‘buitenpromovendus’.

Wat ik wilde bewijzen was dat er voor succesvolle organisaties drie pijlers van belang zijn, die elkaar onderling versterken: betrokken klanten, betrokken medewerkers en continu verbeteren. De context waarin ik dat ben gaan bewijzen, was de klantcontactomgeving: het contactcenter. Dat is een plek waar klanten – zeker toen – behoorlijk ontevreden over waren en waar verloop van medewerkers een groot issue was. Bovendien is het een plek in de organisatie die op een pot met goud aan data zit, om de organisatie continu vanuit klantperspectief te laten verbeteren. De scope die ik qua branches heb gekozen, zijn branches die mij raken als consument of burger als er iets niet goed gaat: zorgverzekeraars, banken, overheidsinstanties en telecom.

Waar ik gedurende het traject van genoot, was het onderzoek in de praktijk, het in de keuken kijken bij veel organisaties. En hoewel mijn drive al 100 procent was, werd deze 300 procent na de eerste sessies met klanten en medewerkers. Daar waren meerdere redenen voor, maar terugdenkend zijn er twee rode draden die mij hier vooral in raakten. De eerste rode draad van de signalen uit deze sessies was dat klanten zich niet gehoord voelen door de organisatie. Ze voelen zich vaak machteloos tegenover een grote organisatie. Ook medewerkers zeggen regelmatig dat ze al zo vaak hebben aangegeven dat iets beter kan en dat ze daar vervolgens niks meer over horen. De tweede rode draad waar ik veel energie van kreeg, was de betrokkenheid van iedereen om mee te denken hoe het beter kan. Ja, beide partijen uitten zeker ook frustraties, maar binnen diezelfde sessie draaide het ook snel om naar meedenken en het aandragen van suggesties waar de organisatie wat mee kon. Daar voelde ik de potentie van het verbinden van de drie partijen – klant, medewerker en organisatie – waar ik nog steeds iedere dag mijn bed voor uitkom.

Als je het hebt over *meaning* (zingeving), wat een van de belangrijkste elementen voor medewerkertevredenheid is, dan is één ding zeker onderdeel van mijn zingeving: het altijd zoeken naar de verbinding tussen klant, medewerker en organisatie. Koppel daaraan de complexe puzzel – lees: geweldige uitdaging – om dit in de praktijk voor elkaar te krijgen en het steeds doorontwikkelen van de methodiek op basis van nieuwe inzichten en je hebt mijn drijfveren gevonden om klantsig-

naalmanagement te omarmen. De creativiteit om iedere dag opnieuw te kijken wat werkt in deze specifieke context voor dit specifieke probleem. De noodzaak voor continu zelfonderzoek om zo zuiver mogelijk je rol als adviseur in te vullen. De sensitiviteit om mensen niet te veroordelen, maar oprecht te begrijpen waar ze staan en te kijken hoe ze in beweging willen komen. De pragmatiek en eenvoud vanuit klantperspectief creëren, waardoor energie vrijkomt om samen aan de slag te gaan. En de laatste, maar misschien wel de belangrijkste verklaring voor het succes van initiatieven op het gebied van klantsignaalmanagement: de verbinding door klantbeleving te koppelen aan de taal van de organisatie, namelijk het bestuurbaar maken van klantbeleving via klanttevredenheid en kostenefficiëntie. Deze maakt dat het niet bij intenties blijft, maar dat acties worden ondernomen met meetbaar resultaat.

Na eerst jaren als organisatieadviseur te hebben gewerkt, had ik tussen 2012 en 2015 de prachtige kans om dit alles als programmamanager in de praktijk bij OHRA te bewijzen. De crux van het bewijs dat ik wilde leveren, was dat je keihard kosten kunt reduceren door het verbeteren van de dienstverlening vanuit klantperspectief – een win-winsituatie creëren door de tevredenheid te verhogen en de kosten te verlagen. Door steeds de dienstverlening vanuit klantperspectief te bekijken en te verbeteren, is het gelukt om contacten met ruim 20 procent te reduceren, met tegelijkertijd een hogere klanttevredenheid als resultaat. Het was een fantastische, complexe puzzel, die we met zijn allen voor elkaar hebben gekregen. Met zijn allen, want er is niet één ei van Columbus, het is marketing die klanten naar online helpt te verleiden, online die haar dienstverlening verbetert en innoveert met tools als een virtuele assistent, finance die op een andere manier gaat verrekenen, de backoffice die teksten in brieven verduidelijkt, et cetera. En dit alles steeds met als startpunt de signalen van klanten, waardoor we wisten wat we moesten verbeteren.

Het is een periode waar ik nog steeds met veel liefde en plezier aan terugdenk. Waarin ik vele lessen heb geleerd van wat wel en niet werkt in de praktijk. Al deze lessen van de afgelopen tien jaar heb ik eind 2015 vertaald naar een opleiding Customer Experience – en nu naar dit boek dat voor je ligt. Ik hoop dat je er net zoveel plezier aan beleeft

om er in de praktijk mee aan de slag te gaan als ik, zodat een klantgerichter Nederland en België weer een stapje dichterbij komt.

Zanna van der Aa
Huissen, juli 2016

P.S. Voor de geïnteresseerden in de lijdensweg-cliffhanger ... Na 6,5 jaar had ik het kind gebaard: op 8 februari 2012 ontving ik mijn titel. Met als mooiste compliment op die dag dat van prof. dr. Hein van Duivenboden, met wie ik ook bij Capgemini met veel plezier heb samengewerkt en die ik om die reden had benaderd om zitting te nemen in de promotiecommissie: "Ik ben niemand tegengekomen die zijn proefschrift zo relevant voor de praktijk heeft gemaakt als jij." Het laatste jaar van het promotieonderzoek was zeker een lijdensweg: alle gevonden resultaten bewerken tot wetenschappelijk verantwoorde artikelen, waarvan ik van tevoren wist dat niemand uit de praktijk deze ooit zou lezen. Maar ik zou het zo weer doen, gezien het effect dat ik juist in de praktijk heb gerealiseerd door alle blogs, lezingen en het steeds vertalen naar direct toepasbare concepten voor organisaties. En ik weet ook zeker dat ik het niet zou hebben afgemaakt zonder de af en toe absoluut noodzakelijke liefdevolle schop onder mijn kont van manlief Willem ...*

* Helaas is Hein op 8 december 2014 veel te vroeg overleden aan ALS.

VOORWOORD VAN PROF. DR. JOSE M.M. BLOEMER

Maak je organisatie meer klantgericht met dit bijzonder praktijkgerichte boek over klantsignaalmanagement.

We weten allemaal dat klantgerichtheid heel erg nodig is. Immers, je kent uit je dagelijks leven genoeg voorbeelden van organisaties die niet, of maar in beperkte mate, aan de verwachtingen van de klant voldoen. Al deze missers bieden een organisatie ruimte voor continue verbetering.

Dat veel organisaties worstelen met de aanpak van die noodzakelijke verbetering moge duidelijk zijn. Waar moet je beginnen en hoe zorg je ervoor dat er ook daadwerkelijk door de klant waarneembare resultaten worden geboekt?

Er zijn vele boeken die je kunnen helpen de klantgerichtheid van je organisatie te vergroten. Maar juist dit boek laat de dagelijkse ervaringen van klanten, de dienstverlening van de medewerkers en hun wederzijdse betrokkenheid bij de organisatie, de aanzet zijn voor die noodzakelijke verbetering. *Klantsignaalmanagement* neemt je daartoe bij de hand. Het helpt je om jouw organisatie daadwerkelijk klantgerichter te maken en onnodig klantcontact te voorkomen. De klantgerichtheid verbeteren door middel van minder klantcontact. Zo op het eerste gezicht lijkt het wellicht een paradox. Je zult misschien denken: 'Voor meer klantgerichtheid heb ik toch juist meer klantcontact nodig? Alleen met meer tijd, een grotere inzet en meer aandacht kan ik de klant meer tevreden stellen.' Maar de meeste klanten verwachten niet van je dat je veel tijd en aandacht aan ze besteedt. Ze

willen gewoon snel en vooral goed geholpen worden. Het verminderen van klantcontacten levert zo niet alleen vermindering van kosten op, maar tevens – en nog belangrijker – een verhoging van de klanttevredenheid en loyaliteit.

Zanna van der Aa is in de eerste plaats geïnspireerd en gevoed door die praktijk. Haar jarenlange succesvolle praktijkervaring maakt dat zij op heel heldere wijze weet te beschrijven wat er nodig is om ook jouw organisatie klantgerichter te maken.

Als hoogleraar en promotor van Zanna weet ik als geen ander hoe gedreven zij is. Ze wil zich laten inspireren door de wetenschap, maar het gaat er voor haar uiteindelijk altijd om die wetenschap te vertalen naar (zoals ze het zelf noemt) gezond boerenverstand. Ze is een vrouw met een missie, ze heeft overtuigingskracht en gaat recht op haar doel af. Laten de adviezen, tips en tools die zij in dit boek met je deelt ook voor jou een inspiratiebron zijn. Want een standaard oplossing is er niet. Je zult zelf aan de slag moeten. Maar met behulp van dit boek zal dat naar mijns inziens zeker gaan lukken.

Prof. dr. Jose M.M. Bloemer
Maastricht, 15 augustus 2016

INLEIDING

Geef me werk wat bij me past en ik hoef nooit meer te werken.

– CONFUCIUS

Bij steeds meer organisaties hoor je de volgende vertwijfeling: “De afgelopen jaren hebben we van alles onderzocht. We registreren ook waar onze klantcontacten over gaan. En we komen ook wel tot een lijst met verbeteracties. Maar dan lopen we vast. Wat zijn nu de slimste verbeteracties om op te pakken, met meetbaar effect op de beleving van onze klanten? Hoe kan ik aantonen dat klantbeleving geld oplevert voor mijn organisatie? Hoe zorg ik dat mijn hele organisatie vanuit onze klanten gaat denken en werken?” Herkenbaar? Dit zijn kernvraagstukken voor klantsignaalmanagement: een methodiek die klantbeleving bestuurbaar maakt vanuit zowel klanttevredenheid als kostenefficiëncy.

Klantbeleving is hot

Customer experience, customer engagement, customer centricity... Het zijn allemaal nieuwe termen die in de kern over hetzelfde probleem gaan: hoe sluit ik als organisatie optimaal aan bij de behoeften van mijn klanten? In de afgelopen vijftien jaar is er een mooie kanteeling gaande. Destijds moest je iedereen nog overtuigen van het feit dat loyale klanten geld opleveren. Inmiddels zijn er talloze bewijzen dat organisaties die loyale klanten en medewerkers hoog in het vaandel hebben staan, het op allerlei financiële kenmerken een stuk beter doen dan de concurrenten die hier minder op scoren. Daardoor wordt het belang van loyale klanten en medewerkers niet meer in twijfel getrokken. Nu is veel meer de vraag: “Maar hoe doe ik dat dan? Hoe creëer

ik die loyale klanten? Hoe creëer ik die loyale medewerkers?” Daarmee staat klantbeleving anno 2016 bij iedere organisatie absoluut op de kaart.

En toch is het lastig

Het feit dat klantbeleving op de kaart staat, maakt nog niet dat het organisaties eenvoudig lukt om de dienstverlening aan klanten te verbeteren. In de basis zijn klantbehoeften heel eenvoudig. Iedereen is mens, dus als je je verplaatst in hoe je zelf, hoe je moeder, hoe je partner behandeld wil worden, kom je een heel eind. En toch is het blijkbaar niet zo makkelijk. Een organisatie is een complex geheel van producten, diensten, afdelingen, processen, belangen, et cetera. Om de beleving van klanten te verbeteren, moeten al deze facetten samenkomen. Een klant die een nieuw product aanschaft, heeft namelijk onder andere te maken met online, met de klantenservice, met marketing, met de backoffice, met finance. En achter al deze facetten zit uiteindelijk een medewerker die de tekst van de website schrijft, die de telefoon opneemt, die een marketingcampagne bedenkt, die de handleiding van het product schrijft, die de tekst op de factuur zet, enzovoort. Klantbeleving raakt dus de totale organisatie en dat maakt het een prachtige, uitdagende puzzel.

Maak het bestuurbaar

Een van de belangrijkste startpunten die bij veel klantbelevingsinitiatieven ontbreekt, is het spreken van de taal van de organisatie: het bestuurbaar maken van klantbeleving. De meeste organisaties zijn gewend om te sturen op cijfers. Wil je een organisatie in beweging krijgen, dan is het belangrijk om ook vanuit klantbeleving de juiste stuurinformatie te creëren. Met klantsignaalmanagement doe je dat vanuit twee perspectieven die elkaar versterken:

1. Het eerste perspectief is vanuit klanttevredenheid. Door de klanttevredenheidsonderzoeken in te richten naar de klantketen (de stappen die de klant met je organisatie doorloopt) en slim gebruik te maken van statistiek, kun je iedereen exact vertellen wat de belangrijkste knoppen zijn. En waarin je dus het beste kunt investeren om de klantbeleving te verbeteren.
2. Het tweede perspectief is vanuit het voorkomen van onnodig klantcontact. Het voorkomen van deze contacten biedt een win-

winsituatie voor klant en organisatie. De klant wil niet drie keer hoeven bellen als het niet nodig is en ieder contact dat voorkomen wordt, levert direct kostenbesparing op voor de organisatie.

Door beide perspectieven vanuit klantsignaalmanagement te combineren, zit je aan het stuur van het verbeteren van de klantbeleving van je organisatie.

Heldere focus in de praktijk

Twee mooie voorbeelden uit de praktijk laten zien hoe deze sturing werkt. Een directeur van een sociale dienst was ervan overtuigd dat het aanleveren van bewijsstukken bij het aanvragen van bijstand een heel vervelend onderdeel was voor klanten. Men was zelfs al bezig om het beleid aan te passen naar zo min mogelijk bewijsstukken aanleveren. Toen het klanttevredenheidsonderzoek voor aanvragen van bijstand was ingericht vanuit klantsignaalmanagement, is bij klanten getoetst hoe belangrijk dit onderdeel was voor hun tevredenheid. Daaruit bleek niet alleen dat de impact laag was, maar zelfs dat de bewijsstukken helemaal geen significante impact hadden op hun tevredenheid. De brief met de beschikking en hoe snel die ontvangen werd, was veel belangrijker.

Bij een andere organisatie is door het analyseren van de onnodige klantcontacten niet alleen 25 procent onnodig klantcontact voorkomen (en zijn dus de kosten substantieel gereduceerd), maar is ook de tevredenheid van de klanten gestegen van een 7.4 naar een 7.9. Door continu vanuit klantperspectief te kijken wat er mis gaat, vind je heel veel verbeteracties die beide doelstellingen tegelijk positief beïnvloeden.

Je persoonlijke adviseur

Als je dit boek gelezen hebt, ben je in staat om zelf klantsignaalmanagement in organisaties neer te zetten. Het boek functioneert als je persoonlijke adviseur, die je aan de hand neemt en laat zien hoe je zelf succesvol klantsignaalmanagement in organisaties kunt toepassen. Er is namelijk geen standaard aanpak die voor iedere organisatie werkt. Je zult al je eigen competenties maximaal moeten inzetten om klantsignaalmanagement tot een succes te maken: je creativiteit om

mensen enthousiast te maken – en vooral te houden – voor dit nieuwe initiatief; je sensitiviteit om aansluiting te houden met alle betrokkenen en te voelen wat er speelt; je zelfreflectie om je steeds bewust te blijven van je eigen rol en de vraag waar die wel en niet effectief is; je analytische vermogen om de beschikbare data slim te gebruiken voor de juiste analyses; et cetera. Het zijn allemaal zaken die een rol spelen, wil je de organisatie in beweging krijgen om de dienstverlening aan klanten wezenlijk te verbeteren.

Leeswijzer

De opbouw van het boek volgt de opbouw van een klantsignaalmanagementtraject: je start met het bepalen van het belang van klantbeleving voor je organisatie (hoofdstuk 1) en met uitleggen aan de betrokkenen wat klantsignaalmanagement precies is (hoofdstuk 2). Alles wat je vervolgens doet, doe je met de klantketen als raamwerk (hoofdstuk 3). Vanuit dit raamwerk bepaal je de knoppen voor klanttevredenheid (hoofdstuk 4) en voorkom je het onnodige klantcontact, met kostenreductie als resultaat (hoofdstuk 5). Als je start met klantsignaalmanagement, merk je al snel dat er vele overtuigingen intern leven en dat je data nodig hebt om deze te ontcrachten of te bevestigen vanuit de klant (hoofdstuk 6). Met al deze inzichten kun je vervolgens aan de slag om de dienstverlening te verbeteren (hoofdstuk 7). Op verschillende punten in het traject loop je tegen de vraag aan wat de rol is van de medewerkers en hoe je hen het beste actief kunt betrekken (hoofdstuk 8). Als laatste lees je wat er nodig is om klantsignaalmanagement tot een succes te maken (hoofdstuk 9) en welke lessen er zijn opgedaan nadat er bijna tien jaar in de praktijk met deze methodiek is gewerkt (hoofdstuk 10). Doe er je voordeel mee en voeg er komende jaren zelf nog een paar prachtige lessen aan toe!

Wil je voordat je start een gevoel krijgen waar je organisatie staat en waar je het beste kunt starten met klantsignaalmanagement?

Doe dan de klantsignaalmanagementtoets op

<http://www.klantsignaalmanagement.nl/ksmtoets/>

1

HET BESTAANSRECHT VAN KLANTSIGNAALMANAGEMENT

*Alles wat ons in anderen interesseert, kan ons iets doen begrijpen
over onszelf.*

– CARL GUSTAV JUNG

Met klantsignaalmanagement geef je handen en voeten aan de wens om een meer klantgerichte organisatie te worden. Deze wens speelt bij steeds meer organisaties een rol. Waarom wordt klantgerichtheid steeds belangrijker en wat maakt dat het zo complex is om als organisatie klantgericht te zijn?

1.1 Waarom is klantgerichtheid een thema?

Eigenlijk is het heel vreemd dat organisaties moeite hebben met het zicht krijgen op en aansluiten bij de behoeften van hun klanten. Dat is namelijk hun bestaansrecht. Dit geldt niet alleen voor commerciële organisaties, ook overheidsinstanties lopen het risico om hun taken te zien verdwijnen naar andere partijen als zij deze onvoldoende uitvoeren. Dus waarom is klantgerichtheid überhaupt een thema?

Steeds meer afstand tot de klant

Zodra een organisatie groter groeit dan een man of vijftig – om maar te zwijgen van een paar duizend – heeft niet iedereen nog contact en voeling met de klanten. Er wordt een structuur opgezet waarmee efficiënt gewerkt wordt en er worden afdelingen ingericht die allemaal een deel van de dienstverlening aan de klant verzorgen. Deze afdelingen worden vervolgens aangestuurd op dat stukje van de dienstverlening waar zij verantwoordelijk voor zijn. Marketing moet een goede merkbeleving neerzetten en klanten zien te behouden, sales richt zich op

het aantrekken van nieuwe klanten, het contactcenter moet de contacten zo goed mogelijk afhandelen, de backoffice moet ervoor zorgen dat alle stukken die naar de klant gaan correct zijn, online moet zorgen voor een goede website, en ga zo maar door.

Hoe meer afdelingen er ontstaan, hoe meer mensen verder van de klant af komen te staan. Bij veel grote organisaties hebben uiteindelijk alleen nog de medewerkers van de klantenservice direct contact met de klanten. Dan is het niet zo vreemd dat de klantgerichtheid van de organisatie als geheel aandacht behoeft. Doordat je vanuit klantperspectief vanuit de hele keten kijkt naar je dienstverlening, wordt iedereen die een rol speelt in deze keten zich bewust van zijn of haar impact op de klant. En zo haal je de klant weer dichterbij.

Tegenstrijdige aansturing

Deze verschillende afdelingen hebben niet alleen zicht op slechts een deel van de dienstverlening aan de klant, ze hebben vaak ook tegenstrijdige doelstellingen. De doelstelling van de marketingafdeling is het behouden van klanten. Het aantrekken van de juiste klanten met de juiste klantwaarde is hierin cruciaal. De afdeling sales richt zich op het aantrekken van zo veel mogelijk nieuwe klanten. De klantwaarde is hierin niet relevant. Sales zal klanten aantrekken met kortetermijnwinst, zoals kortingen. En dat zijn precies de klanten die na een jaar weer om zich heen gaan kijken waar de volgende korting te halen is. Het is van belang om een goede balans te zoeken tussen het goed kunnen besturen van een afdeling en het over de totale klantketen heen bijdragen aan dezelfde doelstellingen.

Samenwerken boven organisatiestructuur

Steeds vaker zoeken organisaties de oplossing voor dit probleem in het inrichten van een matrixorganisatie: naast de afdelingen worden ook ketenmanagers of klantprocesmanagers aangesteld, die door de hele keten heen verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening aan de klant. Dat lijkt een heel logische oplossing, maar in de praktijk zie je dat dit vaak niet zo uitpakt als gedacht. De keten- of procesmanagers hebben uiteindelijk minder mandaat dan de verantwoordelijke afdelingsmanagers, waardoor het belang van de afdeling toch boven het belang van de keten gaat. Bij iedere reorganisatie wordt als eerste het ‘harkje’ (de

organisatiestructuur met de namen en plaatsen van alle leidinggeven- den) getekend. Toch zie je in de praktijk dat de organisatiestructuur er in wezen niet zo toe doet als het gaat om doelstellingen realiseren over de hele klantketen. Het gaat veel meer om de intentie om samen te werken. Als de organisatiestructuur faciliteert dat er over de keten heen gewerkt kan worden, maar men is niet bereid om samen te werken, gaat dat echt niet gebeuren. Terwijl dat zo geregeld is in een organisatie waarbij er geen formele ketenstructuur is, maar men bereid is om elkaar te helpen om het voor de klant beter te doen. Het is van belang oog te hebben voor de mate waarin er samengewerkt wordt en voor de achterliggende oorzaken waarom dit niet gebeurt. Een klantgerichte organisatie kan namelijk niet anders dan over de hele keten samenwerken, omdat de klant nu eenmaal niet in afdelingen denkt en gewoon dwars door de hele keten de dienstverlening ervaart.

1.2 De meerwaarde van klantgerichtheid

Doordat de organisatie groter wordt – en daarmee ook de complexiteit toeneemt – verliest men de klant uit het oog. Maar is dat een probleem? Oftewel, levert wel klantgericht zijn überhaupt iets op, of kunnen organisaties prima overleven als ze hun dienstverlening niet continu bij de behoeften van klanten laten aansluiten? Er zijn zeker vier bewezen voordelen van klantgerichtere organisaties.

1. Beter bestand tegen concurrentie

De afgelopen twintig à dertig jaar hebben organisaties met steeds meer concurrentie te maken gekregen. Het is niet meer voldoende om een goed product en een goede prijs te hebben. Die zijn namelijk eenvoudig te kopiëren. En zeker met de komst van internet is die concurrentie alleen nog maar groter geworden. Het verschil dat je moet maken, zit veel meer in de service die de klant ervaart. In hun boek *De Beleviseconomie* schetsten Gilmore en Pine al in 2000 dat het gaat om beleving. Hun stelling is dat de organisatie een theater is, waar klanten een beleving zoeken. Maar deze visie gaat veel te ver. Natuurlijk geldt dit voor partijen als een Efteling en Disneyland, waar veel organisaties ook graag ter inspiratie voor hun eigen klantgerichtheid heen gaan. Maar er is geen klant van een verzekeraar die zit te wachten op een theaterachtige beleving als hij of zij een verzekering afsluit.

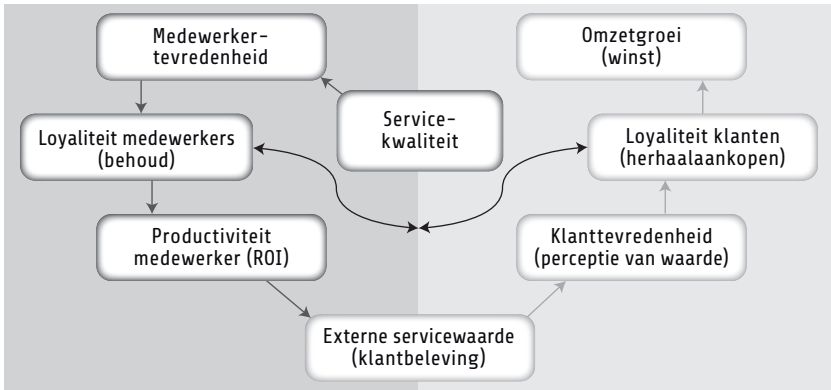
Of als iemand een nieuwe baan zoekt, een verhuizing doorgeeft aan de gemeente, of een vraag heeft over zijn internetabonnement. Dus klantgerichtheid is zeker cruciaal voor duurzaam concurrentievoordeel, maar zoals je in dit boek zult lezen, ligt dat vaak op andere vlakken dan gedacht.

2. Betere winstgevendheid

Wat ook de laatste twintig jaar steeds duidelijker is geworden, is dat klantgerichtheid geld oplevert. Destijds kostte het nog veel moeite om organisaties te overtuigen van het belang van klantgerichtheid. De overtuiging was juist dat klantgerichtheid duur was. Maar in de jaren '90 en daarna zijn er veel onderzoeken gedaan en boeken geschreven waarin harde bewijzen te vinden zijn voor het feit dat organisaties met loyale klanten en loyale medewerkers veel winstgevender zijn dan organisaties waarbij dit niet zo is (onder anderen Reichheld, 1996; Heskett en Sasser, 1997; Fornell, 2007). In de *service profit chain* (Heskett en Sasser, 1997) wordt de relatie tussen de loyaliteit van de medewerker, de kwaliteit van de dienstverlening, de loyaliteit van de klant en de winstgevendheid duidelijk aangetoond (zie figuur 1.1). Maar het feit dat deze boeken er zijn, is nog geen garantie dat iedereen ze leest. Op dat vlak was er nog behoorlijk wat missiewerk te verrichten. De komst van de Net Promoter Score (Reichheld, 2003) heeft uiteindelijk veel impact gehad in het aantonen van het belang van loyaliteit en de relatie hiervan met winstgevendheid. Hoewel er van alles te vinden is van de NPS (zie ook hoofdstuk 4), is dit een van de belangrijkste bijdragen van de introductie van de NPS: het tot en met het niveau van de raad van bestuur op de kaart zetten van de winstgevendheid van loyale klanten en daarmee klantbeleving.

3. Betere kostenefficiency

Een minder bekend, maar minstens zo waardevol voordeel zit op het vlak van kostenefficiency. Zeker in grote organisaties met veel klantcontact is er hier veel winst te behalen, door de dienstverlening continu vanuit de klant te verbeteren. Een telecomorganisatie, energieleverancier en verzekeraar hebben alle drie tussen de 20 en 40 procent onnodig klantcontact voorkomen, met een betere klantbeleving tot gevolg. Dit lukte door steeds te kijken naar de reden dat klanten contact zoeken, te analyseren waar het misgaat in de klantketen en dit



Figuur 1.1 *De relatie tussen klanten, medewerkers en winstgevendheid (Heskett en Sasser, 1997)*

vervolgens te verbeteren. Afhankelijk van de omvang van de organisatie lopen dit soort reducties al snel op tot een paar miljoen euro aan kostenbesparing cq. investeringsruimte (zie hoofdstuk 5).

4. Zichtbaarheid goede service

Het meest recente voordeel dat steeds vaker ook wordt genoemd, is de transparantie van de kwaliteit van de service. Met het internet kan iedereen die het wil zijn ervaring wereldkundig maken – zowel positief als negatief. En hoewel dit vaak als argument wordt gebruikt waarom organisaties meer pijn ervaren als ze niet klantgericht zijn, is het de vraag of dat werkelijk zo is. T-Mobile heeft zeker last gehad van Youp van 't Hek, en ook United Airlines is omzet misgelopen doordat een zanger van een band een liedje maakte over het feit dat United zijn gitaar kapot had gemaakt, wat door vijftien miljoen mensen op YouTube* is gezien. Maar T-Mobile is nog altijd een bloeiend bedrijf en ook United Airlines vormt nog steeds een van de grootste luchtvaartmaatschappijen van Amerika. Dus hoeveel pijn doet het werkelijk als klanten zich negatief over je uitlaten? Andersom geldt natuurlijk hetzelfde: hoeveel baten zijn er werkelijk te behalen door veel positieve publiciteit? De mensen die intrinsiek overtuigd zijn van het belang

* <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo&list=PL03A7B9DEEAC-F7E35>

van klantgerichtheid hoor je nu denken: “Maar daar gaat het toch niet om? Je wilt toch gewoon goede dienstverlening aan klanten bieden en dan is het toch mooi als ze hier positief over vertellen?” En dat is helemaal waar. Maar in vrijwel geen enkele organisatie zijn alleen maar mensen met deze intrinsieke overtuiging werkzaam. Je hebt dus energie te steken in het aantonen om aan te tonen dat klantgerichtheid iets oplevert. In een context waar men graag op basis van feiten en cijfers – liefst gekoppeld aan financiële impact – keuzes maakt, is deze transparantie van service vaak een lastige om organisatiebreed iedereen te overtuigen van het belang van een betere klantbeleving. Dan werken de drie eerder genoemde voordelen over het algemeen beter.

De lat ligt heel laag

Je hoort steeds meer organisaties klagen over het feit dat consumenten en burgers steeds veeleisender worden. Dat er steeds meer nodig is om de verwachtingen te overtreffen om die zo geliefde 8 of hoger te halen qua klanttevredenheid. Maar is dat werkelijk zo? Er is nog zoveel winst te behalen – lees: verwachtingen te overtreffen – door eerst de basis op orde te krijgen. Het is niet sexy, maar het is wel de realiteit. In een onderzoek (Van der Aa, 2011) naar het overtreffen van verwachtingen werd de vraag gesteld: wanneer was je verwachting overtroffen en waarom was dat? En als antwoord kwam hier bijvoorbeeld uit: “Dat ze überhaupt reageerden.” Hoeveel mensen zijn niet oprecht blij verrast als een organisatie belooft binnen 24 uur terug te bellen en dat ook doet?

De stelling dat de klant steeds veeleisender wordt, kun je betwisten. De stelling dat de verwachting nog nooit zo laag is geweest, ligt meer voor de hand. Een organisatie gaf als voorbeeld van die veeleisendheid dat klanten tegenwoordig een statusupdate van een aanvraag willen ontvangen. Maar dat is toch niet veeleisend? Dat is toch normale service om te verlenen? De klant verlangt niet eens dat het veel sneller moet, hij wil alleen op de hoogte blijven van de voortgang. Dat het complex is om dit voor elkaar te krijgen met alle snelle technologische ontwikkelingen, waardoor klanten dit nu bijvoorbeeld graag in een whatsapp willen ontvangen in plaats van een e-mail, is een ander verhaal. Hetzelfde geldt voor lastige *legacy*-systemen aan de achterkant, die niet zomaar even op de website voor klanten toegankelijke *track and trace* aankunnen. De stelling is daarmee veel meer: de context van

de organisatie en vooral de snelheid van de technologische ontwikkelingen maken het steeds lastiger om te voorzien in de niet zo snel veranderende behoeften van klanten. (Wie vindt het niet al jaren fijn om op de hoogte gehouden te worden van de voortgang als iets lang duurt?)

1.3 De meerwaarde van klantsignaalmanagement

Als je mensen vraagt naar een voorbeeld van een organisatie die het goed doet op het gebied van klantgerichtheid, weten ze er niet snel een te noemen. Het is makkelijker om voorbeelden te noemen waar het niet goed gaat, zoals het niet nakomen van afspraken of niet bereikbaar zijn. Dat overkomt mensen nou eenmaal vaker dan dat ze blij verrast worden door een organisatie. Dat is interessant, gezien de noodzaak tot klantgerichtheid die organisaties al jaren voelen. Het zegt veel over de complexiteit van klantgerichtheid in grotere organisaties. Het vraagt om methodieken die oog hebben voor die complexiteit. Wat maakt klantsignaalmanagement zo bruikbaar als methodiek om klantgerichtheid concreet handen en voeten te geven in een context die zo complex is? Het is een combinatie van drie elementen die het verschil maken.

1. Meetbaarheid

Loyaliteit en social media hebben hetzelfde probleem wanneer ze gebruikt worden als breekijzer voor verandering naar meer klantgerichtheid. Het is voor beide niet mogelijk zonder aannames uit te rekenen wat op korte termijn de financiële consequenties zijn. Er worden wel berekeningen gemaakt van de impact op social media, maar die kunnen niet anders dan vol zitten met aannames. Er is namelijk nog vrijwel geen organisatie die van haar eigen klanten ook weet welke socialmedia-accounts ze gebruiken, om daarmee het werkelijke effect te monitoren van het socialmediagedrag op zaken als minder aankopen of zelfs het vertrek van klanten.

Klantwaarde en loyaliteit kunnen zeker berekend worden, maar je kunt pas over een langere periode zeker weten of de gemaakte inschatting ook werkelijkheid is geworden. Een organisatie kan best zien of iemand na een slechte service-ervaring volgende maand nog klant

is of niet. Maar stel dat hij een maand later nog klant is, wat heeft die slechte ervaring dan gedaan met de loyaliteit en klantwaarde van die klant over de komende jaren? Wat er dus nodig is, zijn andere methoden waarmee je kunt aantonen dat klantgerichtheid iets oplevert voor je organisatie, met zo min mogelijk aannames en op zo kort mogelijke termijn. Daarin voorziet klantsignaalmanagement: het bepalen van de meest impactvolle investering in klanttevredenheid en het reduceren van de kosten door de dienstverlening vanuit klantperspectief te verbeteren.

2. Eenvoud

Divisies, afdelingen, processen, kanalen, producten, diensten, procedures, (persoonlijke) belangen, werkinstructies, prestatie-indicatoren... Een organisatie is een complex fenomeen. Als je niet oppast, raak je verstrikt in de interne complexiteit. Dat is vaak een punt waarop nieuwe initiatieven stranden. Men ziet door de bomen het bos niet meer. Het grote voordeel van klantsignaalmanagement is dat je altijd start vanuit het klantperspectief. Een processchema kan er zeer complex uitzien, maar een beschrijving van de klantketen (welke stappen doorloopt de klant met je organisatie?, zie hoofdstuk 3) is nog nooit complex gebleken. Hoe groot de organisatie ook is – hoeveel producten, doelgroepen en afdelingen – zolang je vanuit klantperspectief naar je dienstverlening kijkt, is de eenvoud altijd snel gevonden. De klant biedt namelijk een zeer dankbaar en objectief perspectief dat allerlei persoonlijke en afdelingsbelangen ontstijgt.

3. Flexibiliteit

Klantsignaalmanagement is een methodiek die bestaat uit een set van verschillende elementen. Afhankelijk van de context van de organisatie kun je de elementen uit de methodiek zodanig samenbrengen dat deze optimaal aansluiten bij de organisatie die klantsignaalmanagement wil toepassen. Stel dat een organisatie kosten wil reduceren: dan start je met het analyseren van het onnodige klantcontact. Of dat een organisatie zeer loyale klanten wil creëren: dan start je met het bepalen van de knoppen om een 8 of hoger te realiseren op de klanttevredenheid. Is het een organisatie die al jaren werkt met zelfsturende teams? Dan faciliteer je deze teams met de inzichten en kunnen ze verder zelf aan de slag. Gaat het om een organisatie die productiege-

richt werkt (ook veel dienstverlenende bedrijven doen dit, daar werken afdelingen een x aantal dossiers per dag af), dan heb je veel meer focus op de hiërarchie en hebben de medewerkers veel meer sturing nodig om met de inzichten zelf aan de slag te kunnen. Je kijkt steeds naar alle mogelijkheden die tot je beschikking staan en kiest die elementen uit de methodiek die op dit moment het meest waardevol zijn.

TIPS & TOOLS

Elkaars beelden vergelijken

De wens om meer klantgericht te zijn, wordt niet direct door iedereen binnen de organisatie gedeeld. Medewerkers vinden de organisatie niet klantgericht en het management juist wel. Of het management vindt juist dat de organisatie klantgerichter moet worden en de medewerkers hebben het idee dat ze iedere dag keihard aan het werk zijn om de klant te helpen. Er ontbreekt een gemeenschappelijk beeld van wat een klantgerichte organisatie is en waar iedereen vindt dat de organisatie nu staat.

In tabel 1.1 wordt een onderscheid gemaakt tussen de kenmerken van een productiegerichte organisatie, een klantgerichte organisatie en een mensgerichte organisatie. De indeling is in de praktijk nooit zo zwart-wit als hierin geschetst, maar het is wel een bruikbaar hulpmiddel om met verschillende mensen in gesprek te gaan over de beelden die leven.

	Productiegericht	Klantgericht	Mensgericht
Visie	Oog voor het product	Oog voor de klant	Oog voor de mens: klant en medewerker
Stijl van leidinggeven	Directief, top-down	Afgebakende verantwoordelijkheden	Eigen invulling verantwoordelijkheid, bottom-up
Visie bedrijfsresultaat	Winst is primair	Klantgerichtheid leidt tot meer winst	Mensgerichtheid is primair, winst volgt vanzelf
Samenwerking	Iedereen voert zijn eigen taken uit	Samenwerking binnen de afdeling	Samenwerking tussen de afdelingen

	Productiegericht	Klantgericht	Mensgericht
Visie rol medewerker	Passieve uitvoering door medewerkers	Uitvoering van taken om de klant te helpen	Actieve inbreng door medewerkers
Betrokkenheid medewerkers	Betrokken bij hun eigen taak	Betrokken bij klanten	Betrokken bij hele organisatie
Behoud medewerkers	Te laag of te hoog	Gemiddeld	Hoog
Inspelen op ontwikkelingen	Reactief	Proactief naar klanten, reactief naar medewerkers	Proactief
Organisatie-ontwikkeling	Conservatief	Innovatieve FO, conservatieve BO	Innovatief
Klantbehoud	Laag	Gemiddeld/hoog	Hoog

Tabel 1.1 *De kenmerken van een productie-, klant- en mensgerichte organisatie*

1.4 De vier pijlers van klantsignaalmanagement

Een kanteling naar meer klantgerichtheid raakt de organisatie als geheel. Dat betekent dat klantsignaalmanagement ook de hele organisatie beïnvloedt. Om bij alles wat je doet oog te houden voor het geheel, werk je met vier pijlers van klantsignaalmanagement: klanten, medewerkers, continu verbeteren en het organisatiesysteem.

1. Klanten

Alles wat je met klantsignaalmanagement doet, doe je vanuit klantperspectief. Je brengt de klant letterlijk de organisatie binnen. Dat doe je door gebruik te maken van de klantketen (welke stappen doorloopt de klant met de organisatie?, zie hoofdstuk 3), door precies te weten aan welke knoppen je moet draaien om klanten meer tevreden te maken (zie hoofdstuk 4), door te analyseren waar de contacten van klanten over gaan (zie hoofdstuk 5), door in gesprek te gaan met klanten, door overtuigingen te toetsen bij klanten, et cetera. Je zorgt voor een continue spiegel vanuit de klant en maakt de organisatie op die manier steeds bewuster van wat het betekent om werkelijk vanuit de klant te denken en te werken.

2. Medewerkers

Bij alle transacties die een klant doet, komt een medewerker te pas. Het meest in het oog springend zijn de directe klantcontacten die klanten met medewerkers hebben, zoals bellen, mailen en chatten. Maar organisaties zijn zich minder bewust van de rol van alle medewerkers ‘zonder klantcontact’. Die brief van de facturatieafdeling is opgesteld door een medewerker. Het online aanvraagformulier en de bevestiging die ik direct krijg, zijn ontworpen door een medewerker. De verpakking van mijn product is gemaakt door een medewerker. In alle facetten van klantsignaalmanagement kijk je daarom ook altijd naar de rol van de medewerker (zie hoofdstuk 8). Als zij zich bewust worden van het belang van hun eigen rol in het kijken vanuit de klant, kun je grote stappen maken.

3. Continu verbeteren

Iedere organisatie wil haar dienstverlening steeds beter maken, een sfeer creëren waarin iedereen steeds proactief oppakt wat er beter kan. Waarin de organisatie niet bang is om te experimenteren, maar juist experimenten gebruikt om te zien wat het effect is van een verbetering – om daar zo nodig meteen op bij te sturen of om deze uit te rollen als succesvol. Vanuit deze pijler bekijken we ook steeds wat er nodig is om continu te verbeteren en wat er nu in de weg staat om dit te kunnen doen (zie ook hoofdstuk 7).

4. Organisatiesysteem

Als je een tijd met elkaar samenwerkt, ontstaan er altijd mechanismen binnen het organisatiesysteem. Mechanismen waarvan men zich intern niet bewust is, omdat ze zo vanzelfsprekend zijn. Spreken we elkaar aan op verantwoordelijkheden? Tonen we voorbeeldgedrag? Maar ook: in hoeverre is die gewenste klantgerichtheid en dat continu verbeteren vastgelegd in onze functionering en beoordelingscyclus? Welke KPI's hebben de verschillende directeuren en managers, en bijten die elkaar of versterken die elkaar? Oftewel, in hoeverre hebben we een organisatiesysteem dat de gewenste verschuiving naar meer klantgerichtheid faciliteert?

TIPS & TOOLS**De vier pijlers toegepast in de praktijk**

Bij een onderdeel van een overheidsorganisatie leeft de wens om door te groeien naar een meer klantgerichte organisatie. Er is net een initiatief gestart om de manier van werken binnen de hele organisatie te veranderen van systeemgericht naar mensgericht, aan de hand van vijf thema's die staan voor de transitie die men wil maken.

Dit zijn altijd lastige trajecten, die abstract zijn en moeilijk tastbaar en concreet te maken zijn. Je wilt graag in behapbare stappen ontwikkelen, zonder dat er sprake is van een in beton gegoten driejarenplan. Je wilt flexibel kunnen inspelen op wat er speelt en wat steeds in een volgende fase de meest effectieve vervolgstap is richting die stip op de horizon. Wat vaak ontbreekt, is een totaalplaatje van waaruit iedereen begrijpt wat er loopt en waarin de activiteiten elkaar aanvullen en versterken.

De vier pijlers van klantsignaalmanagement blijken hiervoor een mooi hulpmiddel om een eerste start te maken met de gewenste ontwikkeling binnen de organisatie. Per pijler zijn er concrete activiteiten die je kunt benoemen, bijvoorbeeld als eerste verdeeld over komend jaar. Van daaruit ga je met alle betrokkenen dit proces in: van spreken over wat klantgerichtheid en de thema's concreet betekenen voor de manier van werken, het verwerken in de HR-cyclus tot en met concreet aan de slag gaan met het verbeteren van de dienstverlening.

Klanten

Voor het klantperspectief wordt er voor ieder klantproces dat ertoe doet een meting vanuit de klantketen (zie hoofdstuk 3) opgezet. Zodoende weet iedereen precies aan welke knoppen ze moeten draaien voor meer tevreden klanten. Maandelijks wordt het overzicht gedeeld met de score op de tevredenheid over deze processen, aangevuld met een verhaal van een klant naar aanleiding van de meting, een klacht of een ander signaal. Door de heldere stuurinformatie op de klanttevredenheid kan het MT aangesproken worden op (het ontbreken van) meetbaar resultaat vanuit klantperspectief op die processen in de keten waarvoor het verantwoordelijk is.

Medewerkers

Met de medewerkers worden sessies gepland om met elkaar in gesprek te gaan over de vraag hoe de thema's voor hen van toepassing zijn. Wat betekent elkaar aanspreken? Wat zeggen we eigenlijk als we vinden dat fouten maken mag? Nadat duidelijk is geworden welk gedrag bij deze manier van werken hoort, wordt steeds in cycli van zes weken ieder thema actueel gemaakt. Wat heb je deze week aan goede voorbeelden gezien op thema X? Wat houdt ons nog tegen op thema X? Aan de hand van klantcases presenteren de medewerkers hoe thema X speelt binnen de organisatie. Medewerkers mogen leidinggevend feedback geven over hoe zij vinden dat thema X door hun MT wordt ingevuld.

Continu verbeteren

Vaak loopt er al iets van een Lean-programma, wat mooi aansluit bij het continu verbeteren op basis van de input van de klanten. Dit continu verbeteren is vaak alleen zichtbaar voor de direct betrokkenen. Om door de hele organisatie het 'virus van continu verbeteren' te verspreiden, is het belangrijk om hier meer aandacht aan te besteden. Deel maandelijks een aansprekend voorbeeld van een verbeteractie die door een van de teams is gerealiseerd met merkbaar resultaat voor de klant. Zo worden de klant, medewerker en het continu verbeteren aan elkaar gekoppeld.

Organisatiesysteem

Een van de belangrijkste onderdelen van een dergelijk traject is voorbeeldgedrag. Als fouten maken mag, deel dan de fouten die je als leidinggevende maakt ook met je mensen. Laat zien dat iedere leidinggevende iedere maand een klant belt die bijvoorbeeld een klacht heeft geuit. Bespreek vervolgens de ervaring die in dat gesprek is opgedaan. Iedere leidinggevende doet 'a day in the life of' van een functie die niet tot zijn eigen afdeling behoort, maar die in de keten zit waar hij een onderdeel van is. Ook het verankeren van de nieuwe manier van werken in de HR-cyclus hoort hier thuis. Op welke manier gaan we klantgerichtheid beoordelen? Wat doen we als mensen meerdere keren niet goed scoren op dit thema? Pakken we wel door en laten we zien dat we staan voor de beweging die we in gang hebben gezet? Vanuit deze pijler kun je ook nadenken over de manier waarop je de transitie gaat monitoren. Zie je ieder kwartaal een positieve verschuiving in de thema's die benoemd zijn?

Waar loopt het goed? Waar nog niet? Wat is het verschil tussen beide en wat leer je hiervan om op die manier steeds het proces van de transitie dynamisch te laten aansluiten bij wat er op dat moment nodig is.

Zo helpt het kijken vanuit de vier pijlers om legio voorbeelden te bedenken van allerlei concrete acties die je kunt oppakken, waarbij je niet alles als losse onderdelen laat fungeren, maar waarin je de vier pijlers met elkaar verbindt zodat ze elkaar versterken.

Eenvoud, klein, snel en morgen

Met dit soort thema's raak je direct het vakgebied van verandermanagement. Het is onmogelijk om de hele organisatie werkelijk een stap verder te brengen zonder ook vanuit dat vakgebied te kijken. Met klantsignaalmanagement ben je hier zeker mee bezig en tegelijkertijd is het niet de kern van de methodiek. De kracht van klantsignaalmanagement zit in de balans tussen het zien van het geheel vanuit de vier pijlers en het altijd pragmatisch starten op een klein onderdeel: een klantproces, een tevredenheidsmeting, een klantsignaalmanagementscan. Als je direct vanuit het geheel start, raak je mensen kwijt. Door het klein te maken – eenvoudig, direct toepasbaar – creëer je enthousiasme en leg je de basis voor het verspreiden van de klantsignaalmanagement-olievlek. Maar het is altijd goed om ook in die zin vanuit een keten te werken en te kijken welke elementen vanuit aangrenzende vakgebieden, zoals verandermanagement en continu verbeteren, bijdragen aan het succesvol neerzetten van klantsignaalmanagement. Twee boeken die hier heel goed op aansluiten, zijn *Veranderen 3.0* van Wendy Nieuwland en Maaïke Nooitgedagt en *Agile Managen* van Mike Hoogveld.

In het volgende hoofdstuk lees je wat klantsignaalmanagement precies is. Wat is een signaal? Welke bronnen van signalen zijn er? Uit welke tien stappen bestaat het klantsignaalmanagementproces?