


TIEN LESSEN UIT VIJFENTWINTIG JAAR KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

WOLTER KLOOSTERBOER



FEEDBACK VAN KLANTEN. WIJ VERZAMELEN HET AL VIJFENTWINTIG JAAR. IN DIE TIJD IS VEEL VERANDERD. SOWIESO ZIJN DE TECHNIEKEN DIE WE INZETTEN VOOR HET VERZAMELEN VAN DE DATA EN HET ANALYSEREN VAN DE RESULTATEN VOLLEDIG ANDERS. MAAR DAT IS NIET DE GROOTSTE VERANDERING. HET IS VOORAL DE RESPONDENT DIE ANDER GEDRAG IS GAAN VERTONEN. HIJ WIL NOG BEST ZIJN MENING GEVEN, MAAR ALLEEN ALS HET SNEL KAN EN HIJ ER OOK WAT VOOR TERUG KRIJGT. TIJD OM DE LESSEN DIE WE IN VIJFENTWINTIG JAAR HEBBEN GELEERD EENS OP PAPIER TE ZETTEN.

Mede door invloed van de (online) technologie is klantcontact en ook klanttevredenheidsonderzoek enorm veranderd. We vragen steeds minder, maar weten steeds meer. Klanten geven hun mening online, in een paar minuten. Ooit deed men dat in een telefoongesprek van twintig minuten. Of meer! De informatie is bovendien beschikbaar op een moment dat we er wat mee kunnen. Niet meer jaarlijks of op kwartaalniveau, maar dagelijks. Dan kun je de klant nog eens bellen als er iets niet duidelijk is. Op totaalrapportages of rapportages op teamniveau zitten we ook niet meer te wachten. Elke medewerker krijgt elke dag de feedback van de klanten die hij heeft geholpen. Het meten van klanttevredenheid is geen onderzoek meer. Het is een managementinstrument.

In deze whitepaper zet ik de tien belangrijkste lessen van die afgelopen vijftientig jaar op een rij. Lessen vanuit het perspectief van de klant en vanuit de organisatie. Lessen die ervoor hebben gezorgd dat we ons onderzoek nu heel anders inrichten dan enkele jaren geleden. Maar

vooral lessen over de randvoorwaarden en manieren om de organisatie 'aan de praat' te krijgen. Uiteindelijk gaat het niet om het onderzoek of de rapportage. Het gaat om het inzicht dat klantfeedback je geeft. En vooral dat de organisatie met die inzichten aan de slag gaat. Met hun feedback reiken je klanten je namelijk prachtige kansen aan. Je moet die kansen wel pakken. Daarin is weinig veranderd, dat is en blijft bikkelhard werken. Dat is dan ook zo ongeveer het enige dat in die vijftientig jaar niet is veranderd.

Veel leesplezier! En bel of mail me als je een keer wil sparren.

WOLTER KLOOSTERBOER

Principal Consultant Klantmanagement

wolter.kloosterboer@SAMR.nl

M. 06-20618614

KLANTPERSPECTIEF

'U HEEFT CONTACT GEHAD MET ÉÉN VAN ONZE MEDEWERKERS. GRAAG WILLEN WIJ VAN U WETEN HOE U DIT CONTACT HEEFT ERVAREN....'

HERKENBAAR? Vast wel. Mijn mailbox zit vol met dit soort verzoeken. Die vragenlijsten invullen, doe je dat zelf nog wel eens? Ook als het meer dan tien minuten kost? De eerlijkheid gebiedt mij te zeggen: ik lang niet altijd. Of het moet toevallig een vragenlijst van een concurrent zijn die ik nog niet ken. Dan maak ik een uitzondering. Ik was benieuwd hoe de Nederlander omgaat met die verzoeken en deed er een onderzoek naar. Wat blijkt? Een derde van alle Nederlanders gooit de verzoeken

meestal meteen weg of vult slechts sporadisch een onderzoek in. Dat viel me nog mee. Sterker nog, 42% van de Nederlanders honoreert de meeste of zelfs (vrijwel) alle feedbackverzoeken. De overige 25% vult in ieder geval een deel in.

Klanten willen dus wel, maar je moet ze wel even over de streep trekken. Benader daarom je feedbackverzoek vanuit de klant. Dat betekent: kort, relevant, persoonlijk en aantrekkelijk.

KORT, RELEVANT, PERSOONLIJK EN AANTREKKELIJK.

1 MOTIVEER JE KLANT OM MEE TE DOEN

Je uitnodiging om feedback te geven heeft veel concurrentie. In de mailbox van je klant zitten veel andere zaken die om aandacht vragen. Je moet er dus uitspringen. Daar valt het meest te winnen. Je moet je klanten motiveren om jouw vraag aandacht te geven. Dat moet kort en krachtig.

Het begint al met de afzender en de subjectregel. Je moet zorgen dat de mail opengaat. Het subject moet dus relevant zijn en aanspreken. Wees origineel en zorg dat je er direct uitspringt.

In de bodytekst van je mail maak je duidelijk

- waarom je de klant mailt
- waarom het belangrijk is dat hij meedoet
- wat je er mee gaat doen
- wat de klant er mee opschiet.

Natuurlijk zijn er ook andere manieren om klanten uit te nodigen hun feedback te geven. Je moet altijd rekening houden met de voorkeuren van je doelgroep. Er is een groep die graag telefonisch feedback geeft. Maar soms is er ook een doelgroep die je met andere middelen moet benaderen. Een mooi voorbeeld vind ik de 'typische typemachine' die we gebruikten bij Zuidoostzorg.

DE TYPISCHE TYPEMACHINE VAN ZUIDOOSTZORG

ZuidOostZorg zocht een verfrissende manier om feedback op te halen bij hun bezoekers. Het ging om een oudere doelgroep, maar we wilden toch op digitale wijze data verzamelen. Maar dan wel efficiënt. Het resultaat was de introductie van de "Typische Typemachine". Hiermee wordt de brug geslagen tussen 'oud' en 'nieuw'. Het is een oude typemachine waarin je - in plaats van papier - een iPad plaatst. De oudere bezoekers kunnen de open vragen van het zorgcentrum beantwoorden door letterlijk een stukje te typen op de typemachine. De tekst verschijnt vervolgens op het iPad-scherm. De gastvrouwen van de zorginstelling, die we ambassadeurs hebben gemaakt van het typemachineproject, waren enorm enthousiast en konden niet wachten om zélf op de Typische Typemachine te typen.



2 HOUD HET KORT

Klanten willen best hun mening geven over je product of dienstverlening. Maar het moet wel snel kunnen. In een paar minuten. Vrijwel niemand heeft zin om veel tijd aan een vragenlijst te besteden. Het is de belangrijkste reden om niet deel te nemen!

We zien het duidelijk terug in de response op onderzoeken. Korte vragenlijsten krijgen bijna twee keer zoveel respons als lange. Nog belangrijker, de extra respondenten hebben een ander profiel en vaak ook een ander oordeel. We zagen het in een onderzoek rond zorgverzekeringen. Toen we de vragenlijst terugsnooden van veertien naar acht minuten deden er ineens veel meer (jonge) mensen mee aan het onderzoek. En wat bleek? Het oordeel dat de groep

gaf was een stuk positiever (meer dan 15 NPS punten verschil). Een lange vragenlijst trekt vooral negatief gemotiveerde klanten.

Als klanten deelnemen, willen ze in de vragenlijst kwijt kunnen wat zij belangrijk vinden. En dat laatste is dus niet per se hetzelfde als wat jij wilt weten. Stel dus geen enorme lijsten op met onderdelen waar jij een score op wilt. Dat levert je niet de informatie op die je zoekt. Houd het kort, wees relevant en geef klanten de ruimte om te vertellen wat zij kwijt willen of belangrijk vinden. Krijg je met een korte vragenlijst nog altijd een lage respons, dan zegt dat meer over de betrokkenheid van je klanten bij je merk...

3 LAAT KLANTEN MERKEN DAT JE WAT MET DE FEEDBACK DOET

Het lijkt een open deur en dat zou het ook moeten zijn. Klanten stoppen tijd en energie in het geven van feedback, dan verwachten (hopen?) ze ook dat je er wat mee doet. Laat ze dat dan ook merken. Toch is het bij veel opdrachtgevers niet vanzelfsprekend dat klanten een terugkoppeling op hun feedback krijgen. Tweederde van de feedbackgevers geeft aan nooit een reactie op hun feedback te krijgen. En de andere één derde overkomt het maar heel af en toe. En dat terwijl het een uitgelezen kans is om aan klanten duidelijk te maken dat je echt naar ze luistert. Laat zien wat je

bevindingen zijn. Publiceer je resultaten en geef aan wat je gaat aanpakken.

Ga ook met individuele klanten in gesprek. Als ik aangeef dat ik ergens niet tevreden over ben, dan neem je daar als organisatie toch geen genoegen mee? Bel klanten, mail ze, doe iets om te laten zien dat je hun feedback gelezen hebt. Klanten vinden het trouwens ook fijn om te merken dat hun complimenten zijn aangekomen. Klantfeedback maakt zaken bespreekbaar. Ga daar serieus mee om en je versterkt de klantrelatie voor jaren.

HET ORGANISATIE- PERSPECTIEF

DE CRUX VAN KLANTONDERZOEK ZIT DEELS IN DE MANIER WAAROP JE DE FEEDBACK VERZAMELT. MAAR DE UITDAGING ZIT VOORAL IN HET LATEN LANDEN VAN DE FEEDBACK IN DE ORGANISATIE. HET IS ENORM FRUSTREREND ALS ER UITEINDELIJK NIETS IS GEDAAN MET DE RESULTATEN VAN JE ONDERZOEK. MAAR GELUKKIG HEB JE HIER ZELF INVLOED OP. DE WIJZE WAAROP JE DE RESULTATEN NAAR DE ORGANISATIE BRENGT BEPALEN NAMELIJK VOOR EEN GROOT DEEL OF ER IETS GEBEURT EN WAT ER GEBEURT.

4 VERMIJD GEMIDDELDEN

Opdrachtgevers willen graag de tevredenheid van klanten uitdrukken in cijfers. Voor het (top-)management liefst één cijfer dat je kunt opnemen in een KPI overzicht. De neiging is dan groot om het gemiddelde te nemen van de gemeten score, bijvoorbeeld een rapportcijfer. In de praktijk is dat de beste garantie dat er niets gaat gebeuren.

Gemiddelde scores zijn namelijk op het eerste gezicht positief. Maar dat is logisch. Klanten zijn klant omdat ze best wel tevreden zijn, anders waren ze al weg. Een ruime zeven heb je daarom met gemak te pakken. Een mooie voldoende, dus geen reden tot paniek.

Dat dit niet zomaar aangenomen kan worden, blijkt uit het voorbeeld van een zorgverzekeraar. Zij scoorden gemiddeld een 7,5. Toch bleek één op de zes klanten een onvoldoende te geven. Een deel daarvan zelfs zeer lage onvoldoendes. Als je die niet zichtbaar maakt lijkt alles prima in orde en gebeurt er niets. Wij laten daarom altijd de scoreverdeling zien. En in rapportages en presentaties benadrukken we de omvang van de groep enthousiaste en ontevreden klanten.

5 ZORG VOOR EEN BELANGANALYSE DIE IEDEREEN SNAPT

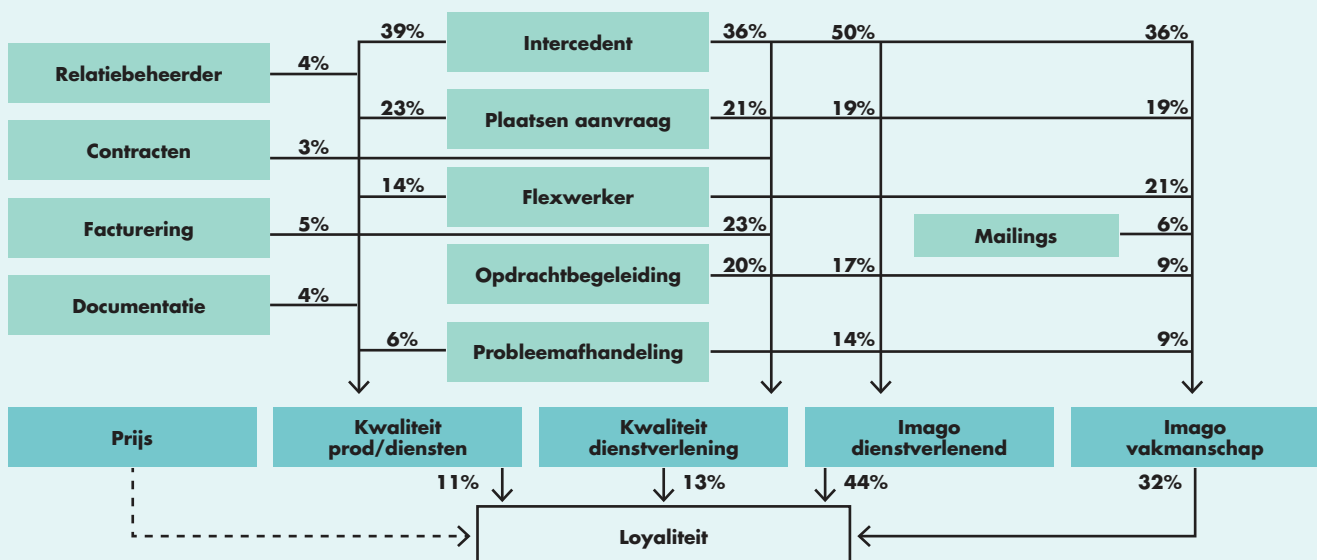
Je wilt dat de resultaten bij iedereen goed landen. Dan moet je dus ook zorgen dat iedere gebruiker de resultaten snapt. Complexe analyses en figuren helpen niet, hooguit de verkeerde kant op. Vooral voor het bepalen van de impact van een bepaald thema of onderwerp op het eindoordeel hebben we veel methoden geprobeerd. Veel op basis van statistiek. Maar dat bleek niet zaligmakend. Bovendien heb je daar veel scores van klanten voor nodig. En we hebben al besproken dat je met die ellenlange vragenlijsten niet meer kunt aankomen.

Nu kiezen we voor eenvoud. Hoe vaker klanten een onderwerp benoemen in hun motivatie van de eindscore, hoe belangrijker het is. Eigenlijk een heel simpele vorm van 'meeste stemmen gelden'. De enige correctie is voor ervaringen die slechts een deel van de populatie heeft. Neem bijvoorbeeld telefonisch contact. Stel dat één op de vijf klanten gebeld heeft met je organisatie, dan kan dit onderwerp in de totale listing van antwoorden door maximaal 20% van de klanten worden genoemd als reden voor tevredenheid of loyaliteit. Als het dan in 15% van alle klantverhalen voorkomt (dus in de verhalen van driekwart van de bellers), dan mag je concluderen dat dit contact voor de bellers heel bepalend is geweest.

STATISTIEK IS NIET HET ANTWOORD

Jarenlang deden we impactbepaling van onderwerpen op NPS of eindoordeel met behulp van statistiek. Mooie impactmodellen gaven de suggestie de impact van de diverse knoppen op het eindoordeel te kennen. Hier zijn we mee gestopt. De modellen bleken te complex voor de meeste organisaties en leidden tot verkeerde conclusies. Bovendien suggereren ze een nauwkeurigheid die er niet is. Vooral wanneer slechts een deel van je populatie ervaring heeft met een bepaald proces (bijv. klachten). Statistiek heeft geen antwoord op deze 'non-random missings'. Je weet dat de uitkomst niet zuiver is, maar niet of je de impact onder- of overschat.

PROCESSEN EN STRATEGISCHE FACTOREN | Verbeterimpact



6 BENUT DE KRACHT VAN HET VERHAAL

Cijfers vertellen je niet wat klanten bedoelen.

Dat is misschien wel de belangrijkste les die we hebben geleerd in de afgelopen vijftientig jaar. In de CustomerVision-onderzoeken van de jaren 2000 verzamelden we per klant soms wel honderdvijftig scores. En zo nu en dan zelfs nog meer! Dan moesten we uiteindelijk nog zelf invullen wat die klant bedoelde. Een enkele open toelichting hielp je soms wel op weg, maar vaak miste je net de toelichting op het cruciale gegeven. We merken in alles dat de impact die we met verhalen realiseren veel groter is. Met een paar goede quotes creëren we meer beweging in organisaties dan met een hele reeks cijfers. Workshops aan de hand van

klantverhalen geven inspiratie en energie om zaken aan te pakken. En het maakt mensen bewust van de dingen die wel goed gaan. De verhalen bevatten namelijk ook veel complimenten.

Met de tekstanalysetechnieken die nu beschikbaar zijn, ontleden we duizenden verhalen in één analyse. Dat gaat wel even wat verder dan het turven van onderwerpen, zoals we dat vroeger deden. Tekstanalyse is niet alleen tellen hoe vaak onderwerpen voorkomen. Het maakt ook verbanden tussen onderwerpen inzichtelijk. En het vergelijken van resultaten tussen twee metingen is met een textcompare analyse een fluitje van een cent.

**CIJFERS VERTELLEN JE NIET
WAT KLANTEN BEDOELEN.**

7 GEEF IEDERE MEDEWERKER ZIJN EIGEN KLANTFEEDBACK

Feedback is heel krachtig. Helemaal als het van klanten komt die jij hebt geholpen. De complimenten zijn voor jou, voor iets dat jij hebt gedaan. Maar ook de onvoldoendes zijn voor jou. Geen excuses, jij hebt die klant geholpen. Dat was een paar jaar terug ondenkbaar. Resultaten werden op totaalniveau gepresenteerd. Op afdelingsniveau en heel soms per team. Maar koppelen aan medewerkers was 'not done'. Of het kon domweg niet gerealiseerd worden. Omdat gegevens ontbraken of omdat er niet genoeg waarnemingen waren om uitspraken te kunnen doen.

Nu we veel meer, zo niet alle klanten, om feedback

vragen is die horde genomen. En Direct Feedback maakt het mogelijk om iedere medewerker afzonderlijk van feedback te voorzien. Elke dag opnieuw je eigen feedback. Dan gaat het kwartje vroeg of laat vallen!

Die feedback kun je gebruiken in je coaching. Je vraagt de medewerker niet zich te verbeteren omdat jij dat belangrijk vindt. Het is de klant die aangeeft dat het belangrijk is. Dan loopt zo'n coachingsgesprek toch even anders.

VERGEET ALLEEN NIET OOK DE POSITIEVE PUNTEN TE BENOEMEN. FEEDBACK IS BEDOELD OM TE HELPEN, NIET OM TE STRAFFEN.



CONFRONTEER DE ORGANISATIE MET KLANTFEEDBACK

Klanttevredenheid is iets van de hele organisatie. Niet alleen van het klantcontactcenter. Natuurlijk bespreek je de resultaten met het management van andere afdelingen. Maar klantoordelen moeten verder de organisatie in. En niet alleen via een nieuwsberichtje op intranet. Bij steeds meer opdrachtgevers gebruiken we infographics (soms op posterformaat) en plaatsen we met onze quotemonitor hun feedback op schermen door het gebouw. Dan kun je tijdens het koffie halen ook wat klantfeedback tappen.

Maar er zijn nog veel meer mogelijkheden. Klantquotes als input voor de screensaver op je PC. Of 'crispy quotes' zoals we bij de ANWB gebruikten; fortune cookies met daarin quotes van hun leden. Alles om te zorgen dat de klantfeedback bij de hele organisatie terecht komt. Dat verhoogt het klantbewustzijn en is daarmee het startsein om verbeteringen door te voeren. Én te onderhouden.

En als je durft nodig je een groep klanten uit en zet die samen met medewerkers en managers aan tafel. Een dergelijke sessie is een feestje voor iedereen. Klanten voelen zich (eindelijk) gehoord. Medewerkers gaan vol met (nieuwe) ideeën naar huis. En voor ons is het één van de meest dankbare projecten om bij betrokken te zijn!



9

CREËER GEEN EXCUSES MET ONNODIGE DEELSCORES

Regelmatig kom ik opdrachtgevers tegen die, naast een overall score voor de afhandeling van een contact of proces, een aparte score willen voor de prestatie van hun medewerkers. Dat cijfer zou eerlijker zijn dan het overall cijfer, omdat medewerkers niet overal invloed op hebben. Flauwekul! Je hebt geen aparte medewerkerscore nodig om te zien wie je beste medewerkers zijn en welke nog wel wat hulp kunnen gebruiken. Daarvoor kun je ook gewoon naar het eindoordeel per medewerker kijken. Het enige dat je creëert met aparte medewerkerscores zijn excuses om niets te hoeven doen. Klanten vinden het namelijk vervelend of lastig om negatief te zijn over medewerkers. De scores die medewerkers krijgen liggen daarmee bijna altijd hoger dan de eindscore

die de organisatie krijgt. Er wordt dan geconcludeerd (vooral door de manager klantcontact) dat het niet aan de mensen ligt. Maar die conclusie is niet terecht en bovendien niet relevant. Het gaat immers niet om de Medewerker BV, maar om het merk van de organisatie. Het is de rol van de medewerker om de organisatie te vertegenwoordigen en de merkwaarden uit te dragen. Ook als er in de organisatie wat mis gaat.

Met een aparte medewerkerscore zorg je voor ruimte voor de medewerker (of zelfs de hele afdeling) om zichzelf te verstoppen. Je verkoopt jezelf als die aardige medewerker die wel wil, maar niet mag of kan. Jij krijgt hoge scores, de organisatie de schuld. En wat doet de klant? Die zoekt zijn heil elders.



10 KLANT CENTRAAL; HET TOPMANAGEMENT MOET HET GOEDE VOORBEELD GEVEN

De belangrijkste, maar tegelijk ook lastigste, les uit vijftientig jaar onderzoek is: houd de (management)aandacht voor de klant. Het moet onderdeel zijn van je bedrijfscultuur. En dat lukt alleen als er vanuit de boardroom commitment is met de klant. En niet alleen in woorden, maar ook in daden. Het topmanagement geeft het voorbeeld hoe het moet en laat de organisatie zien dat ze het meent. Wat helpt is om klanttevredenheid in de doelstellingen op te nemen en daar ook daadwerkelijk op te beoordelen. Let wel, beoordelen, niet veroordelen! En bij beoordelen hoort ook begeleiden en duidelijkheid scheppen over verwachtingen. Niet hoog over, maar concreet, zodat de medewerker weet wat er van hem verwacht wordt. En vooral voortdurend. Want met een paar weken per jaar aandacht voor de klant kom je er niet.

De lessen die ik in deze whitepaper heb behandeld passen we uiteraard zelf ook toe voor onze opdrachtgevers. We evalueren allerlei soorten contacten. Van telefonisch en emailcontact, social media en (live)chat tot website. Maar dezelfde aanpak gebruiken we ook voor het evalueren van processen. Van rechtshulpverzoeken en verkoop- en servicetrajecten tot uitvaarten. Altijd met het doel de klant binnen de organisatie tot leven te brengen. Wil je dat ook, neem dan eens vrijblijvend contact op.

WOLTER KLOOSTERBOER

Principal Consultant Klantmanagement
wolter.kloosterboer@SAMR.nl
M. 06-20618614



**SAMR
OOIT MARKTONDERZOEKERS.
NU MARKTVINDERS.
MAAKT KANSEN DUIDELIJK.**

Wij helpen kansen te vinden voor elke organisatie.
Via het nieuwe 360SAMR model zoeken, vinden &
verbinden we data vanuit verschillende perspectieven.
Brengeen we het hele krachtenveld in kaart. Creëren
we nieuwe inzichten die we aanreiken in de vorm van
kansen. Factbased.

**VERANDERING KAN JE VOLGEN, NEGEREN OF ZELF VORMGEVEN.
WIJ ZIJN VAN DE LAATSTE SOORT.
BEKIJK JOUW KANS OP WWW.SAMR.NL**