

Voice of the Customer & Klantbeleving als inspirerende start voor verbeteren van processen

In dit artikel zetten we de schijnwerpers op The Voice of the Customer in combinatie met Klantbeleving als een inspirerende stap om lean procesverbetering echt vanuit de klant te benaderen. Twee manieren van denken die een ijzersterke combinatie zijn.

DE BINNENKANT VERBETEREN? NAAR BUITEN KIJKEN!

Sera Yeramian en Eveline van Westerop

Recent vroegen Hema en V&D, twee winkelketens in nood, hun klanten om mee te denken: wat wil de klant eigenlijk? En bedachten toen; laten we het aan henzelf gaan vragen, onder andere via social media. Hiermee halen ze de stem van de klant letterlijk (weer) naar binnen.

Als burger, klant en organisatieadviseur komen we vaak organisaties tegen die hun processen niet (meer) hebben ingericht op basis van de Voice of the Customer. Bijvoorbeeld: ik sluit een hypotheek af en aan het eind van een – toch al vrij langdurig proces – krijg ik een enorme multomap mee naar huis, met 100



'JE KLANT ECHT GOED
BEGRIJPEN,
GAAT VERDER
DAN BEDENKEN
WAT JE KLANT ZOU WILLEN'

pagina's voorwaarden en informatie 'om nog eens rustig door te lezen'. Dit is niet wat ik wil, voegt voor mij nul waarde toe en wekt ook nog eens irritatie op. Een mailtje met de voorwaarden als bijlage of link was prima geweest. Plank misgeslagen. Terwijl de bank-medewerker wellicht denkt: dat vinden klanten vast fijn, alle informatie in een map voor thuis! En wellicht was dat in het verleden ook zo. Luisteren naar je klant, de Voice of the Customer echt goed begrijpen, gaat verder dan bedenken wat je klant zou willen.

The Voice of the Customer

Vanuit de lean filosofie draait alles om maximale waarde toevoeging voor de klant. De eerste vraag die je je dan ook moet stellen is: wie zijn mijn klanten en wat willen zij? Alleen dan kun je bepalen wat voor een klant van waarde is en wat niet. En dus ook met welke activiteiten je net zo goed kunt stoppen, en waar je beter mee kunt beginnen. Luisteren naar je klant. Binnen lean management heet dit: The Voice of the Customer.

Hoe breng je de Voice of the Customer goed in beeld?

Stap 1: Wie is de klant en wat wil de klant?

Breng in kaart wie je klant is, of wie je klanten zijn. Vraag per klantgroep wat hun wensen en behoeften zijn: dit is de Voice of the Customer. We kennen overigens veel innovaties waarbij het niet zozeer klanten zelf waren die aangaven wat zij willen en nodig hebben, maar waarbij het de innovators zelf zijn die voorzien wat klanten willen, zonder dat ze het zelf weten. Neem bijvoorbeeld Facebook.

Stap 2: Welke drivers liggen daaraan ten grondslag?

Als een klant aangeeft wat hij of zij wil ben je niet klaar. Vraag door: waarom zijn deze aspecten belangrijk? Op deze manier kom je achter belangrijke

informatie, die alleen jouw klanten kunnen geven. Hoe belangrijk iets is voor een klant, is uit te drukken in het effect op zijn of haar klantbeleving. Aan de basis van dit gedachtegoed staat het Kano model (naar de bedenker van het model Dr. Noriaki Kano in de jaren 80). We lichten dit model verderop toe.

Stap 3: Vertaal dit naar interne, meetbare kwaliteitseisen: Critical to Quality

Deze interne kwaliteitseisen noemen we CTQ's, Critical to Quality. Het zijn de interne kwaliteitskenmerken die cruciaal zijn om datgene te leveren wat de klant wil. Dit is de laatste stap om de Voice of the Customer te vertalen naar kenmerken waar intern op gestuurd kan worden. Die kenmerken zijn:

- Output kenmerken: denk aan formaat, kleur, materiaal, moet het digitaal zijn of fysiek;
- Doelstellingen en kritische prestatie indicatoren zoals kwaliteit, levertijd, bereikbaarheid, klachten;
- Tolerantiegrenzen, denk aan een bezorgingstijd tussen 1 en 3 dagen.

Klantbeleving - Het Kano Model

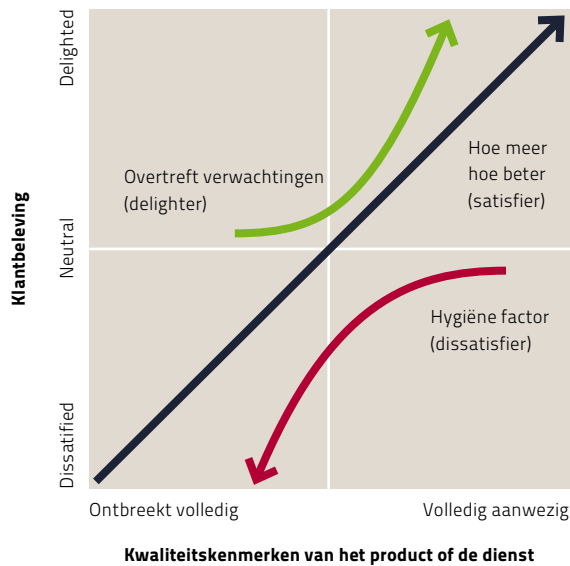
Zoals we eerder toelichtten in stap 2 van Voice of the Customer, is een nuttige manier van kijken naar de achterliggende drivers, het kijken naar het effect op de klantbeleving. In het Kano model wordt onderscheid gemaakt tussen 3 typen kwaliteitskenmerken en het effect op klantbeleving:

1. **Dissatisfiers.** Dit is een 'hygiëne factor'. Het is het absolute minimum wat een klant verwacht. Sterker nog: ook deze kenmerken zal een klant niet eens noemen, wanneer je vraagt naar de voice of the customer. Waarom? Het betreft zulke basale kwaliteitseisen, dat het enige wat kan gebeuren is dat een klant ontevreden is als het een keer mis gaat. Bijvoorbeeld: rot fruit in de verpakking, een gemeente die onbereikbaar is en niet reageert op terugbelverzoeken.

VAN VOICE OF THE CUSTOMER NAAR CRITICAL TO QUALITY



HET KANO MODEL



- 2. Satisfiers.** Dit zijn kwaliteitskenmerken waarvoor geldt 'hoe meer hoe beter'. Bijvoorbeeld: een zo kort mogelijke levertijd van een online bestelling, een zo kort mogelijke wachttijd aan de telefoon, zo min mogelijk moeite die het een klant kost om een defect product vernieuwd te krijgen. Er is een lineair verband tussen deze kwaliteitskenmerken en de klantbeleving: is de levertijd lang, resulteert dat al in een neutrale klantbeleving. Overtreft de levering de maximale levertijd, leidt dat tot grote ontevredenheid bij klanten. De klantbeleving zakt tot een dieptepunt en is zeer moeilijk te herstellen.
- 3. Delighters.** Dit zijn kwaliteitskenmerken die de verwachting van klanten overtreft. Als dit kenmerk ontbreekt, zal de klant niet ontevreden zijn, maar is dit kenmerk aanwezig, dan heeft dat een enorm positief effect op de klantbeleving. Bijvoorbeeld: wifi in het vliegtuig. Nog maar een paar jaar terug zat 'wifi' in geen enkele wensen- of eisenlijst van vliegtuigpassagiers. Vandaag is het al bijna een hygiëne factor, die leidt tot ergernis wanneer wifi traag is. Deze kenmerken worden vaak niet door klanten zelf genoemd, wanneer je hen vraagt naar hun wensen of eisen ten aanzien van het product of de dienst. Naarmate klanten gewend raken aan dit kenmerk, zal het langzaam aan geen delighter meer zijn, maar een hygiëne factor.

Enkele voorbeelden

Ook onze klanten stellen zich de vraag: 'wat wil de klant echt?' en proberen daar hun inspanningen op te richten. Dit levert vaak verrassende inzichten op.

1. Ziekenhuis: patiëntbeleving bij revalidatie.

vragen is weten! Een revalidatie afdeling stelde zichzelf de volgende vraag: hoe kunnen we tijd reduceren van het zoeken naar patiënten of informatie in de kliniek of bij revalidatie? Uit de nulmeting bleek dat er 18 uur per week tijd verspild werd aan zoeken naar patiënten of informatie. Naast dat de afdeling er zelf last van had, waren zij ervan overtuigd dat patiënten het ook vervelend vonden dat zij niet aan het begin van de dag wisten hoe laat zij revalidatie begeleiding zouden krijgen. We besloten niet voor de patiënten te denken, maar het gewoon te vragen. Een week lang zijn er aan elke patiënt 2 vragen gesteld: vind je het belangrijk om van te voren te weten wanneer je revalidatie begeleiding krijgt? Waarom wel/niet? Wat bleek: patiënten vonden dit totaal niet belangrijk. Als zij maar ergens op de dag revalidatie begeleiding kregen.

2. Industrie : goedkopere verpakkingen, een

meer tevreden klant! The Voice of the Customer is ook hier cruciaal gebleken in het identificeren van groot besparingspotentieel. Zo hebben we gekeken naar klanten die pulp afnemen. We vroegen klanten: hoe wil je deze pulp eigenlijk ontvangen? Wat is voor jou belangrijk aan de manier waarop het is verpakt en afgeleverd? De aanname was, dat de huidige verpakkingsmaterialen door klanten zeer werden gewaardeerd omdat het robuuste dozen waren, waar met geen mogelijkheid schade aan kon ontstaan. Wat bleek, er was een alternatief mogelijk, waar klanten nog meer tevreden mee waren en die ook nog eens veel voordeliger was: door het verpakken in folie scheelde het de klant tijd, moeite en kosten omdat zij de lege verpakkingen niet meer hoefde op te laten halen. De containers konden meer dan 13% extra volgeladen worden (minder lege ruimte), er pasten meer producten op een pallet en het verpakkingsmateriaal inclusief bewerkingstijd is met 80% gereduceerd.

- 3. Verzekeraar: 100 klanten bevroegd en verbeteringen geïncasseerd!** De incasso afdeling van een verzekeraar stond voor het volgende probleem: de incasso's werden automatisch elke 1e van de maand geïncasseerd. Echter veel klanten hadden op dat moment onvoldoende

saldo en daardoor gingen veel incasso's keer op keer mis. We besloten 100 klanten te bellen en hen te vragen: wat zou een betere dag zijn om het bedrag te incasseren? De uitkomst: de 26e van de maand. Het proces is aangepast met als resultaat: een directe stijging van 20% van het aantal succesvolle incasso's. Ook hebben medewerkers de klanten gevraagd: wil je liever een acceptgiro blijven ontvangen of een accept per email? Nagenoeg alle klanten gaven aan: per email. Dat kost een klant geen geld, geen papierwerk, geen moeite.

4. **Gemeente: niets te kiezen, wel iets te wensen!** Denk hierbij aan het proces van aanvragen en ontvangen van een bijstandsuitkering of andere voorzieningen. Er is allereerst een aantal sessies te georganiseerd met klanten om hen te laten meepraten over hoe het proces sneller en beter kon. Het was in dit kader goed te beseffen dat klanten in feite niets te kiezen hebben: ze kunnen niet shoppen bij die gemeente die hen het beste helpt. Maar dat maakt het niet minder belangrijk om het proces zo goed mogelijk

aan te laten sluiten bij hun wensen. In kleine groepjes zijn indringende gesprekken gevoerd en de beelden zijn met elkaar gedeeld. Klanten hebben in deze sessies hun wensen aangegeven, waarna het proces hierop is aangepast:

- Verbeter de telefonische bereikbaarheid: mensen met kennis in 1e contact.
 - Inzicht in mogelijkheden en voorwaarden, wat zijn mijn rechten en plichten?
 - Maatwerk waar nodig, als nood hoog is, sneller beslissen.
 - Schriftelijke communicatie: begrijpelijk taalgebruik, logische lay-out.
 - Op de hoogte zijn/blijven van de voortgang van afhandeling.
 - Communicatie over veranderingen in wet- en regelgeving en individuele consequenties.
5. **Glastuinbouw: de supermarkt de schuld geven helpt niet!** De Nederlandse glastuinbouw is groot geworden met het efficiënt produceren van kwalitatief goede tomaten, paprika's en komkommers. De laatste jaren heeft overproductie en toenemende internationale concurrentie geleid tot een neerwaartse spiraal in prijsvorming. Al meerdere jaren wordt regelmatig een prijs voor het product betaald die onder de kostprijs ligt. De klassieke reactie van de groentetelers is om de klant de schuld te geven, meestal een coöperatieve of particuliere afzetorganisatie. En ook de klant van de klant: de supermarkt (80-90% van de groenten worden in de supermarkt gekocht). Omdat zij, volgens de telers, te weinig betalen, het product te weinig verwaarden en hun macht gebruiken om de telers uit te knijpen. Innovatoren uit de sector zijn in een beweging gestart om tot meer samenwerking in de keten te komen. Eén van de onderwerpen daarbij was om in workshops groepen telers uit te leggen hoe de consument denkt en koopt, wat het spel van de supermarkten is, en welke rol de afzetorganisaties hebben. Om daarmee, vanuit bewustwording, de boodschap over te brengen dat de schuld neerleggen bij je klant nooit de oplossing kan zijn. Nee, probeer je klant (en de klant van de klant, etc.) te begrijpen en te helpen, met nieuwe producten, andere verpakkingen, andere dienstverlening of wat dan ook. Het centraal stellen van de klantwens, en het omkeren van de keten van aanbodnaar vraagsturing, is al decennia de drijvende kracht achter toenemende ketensamenwerking.

'SOMMIGE
INFORMATIE
KAN
ECHT ALLEEN
DOOR DE
KLANTEN ZELF
GEGEVEN
WORDEN'