

Feedbackmanagement als startmotor van Service Excellence

HOE MAAKT U DE OMSLAG NAAR UITZONDERLIJKE KLANTBELEVING?

'Verkopen van stroom of gas wordt bijzaak. Luisteren naar onze klanten wordt hoofdzaak.' Aldus Eneco over hun transitie naar een dienstverlenende klantorganisatie. Steeds meer organisaties focussen zich op de stem van de klant, waarbij klantbeleving het brandpunt van hun inspanningen wordt.

Door Eric de Haan

De onlangs verschenen Europese richtlijn voor Service Excellence (CEN/TS 16880:2015) legt de lat voor uitzonderlijke klantbeleving. In die richtlijn symboliseert de Service Excellence Piramide (zie afbeelding) de beweging die organisaties maken die werken aan exceptionele dienstverlening. Een beweging die start vanuit een basis dienstverlening die op orde moet zijn en vervolgens wordt versterkt via feedbackmanagement, om te komen tot persoonlijke en enthousiastmakende service. In dit streven naar excellente dienstverlening vormt luisteren naar klanten een fundamenteel onderdeel. Het omgaan met klantfeedback kan immers bij uitstek worden benut voor het persoonlijke contact met klanten en voor het verdiepen en versterken van emotionele connecties met klanten.

Het luisteren en gehoor geven aan klanten — het organiseren van feedbackmanagement — is dus de crux om te werken aan een coherente en consistente uitzonderlijke

klantbeleving. Steeds meer organisaties grijpen daarom feedbackmanagement aan om klantbeleving op een hoger niveau te brengen. Feedbackmanagement fungeert daarbij als een transitiedomein om te werken aan een betere klantbeleving. In die transitie maken organisaties zeven verschillende ontwikkelstadia door.

1. VAN FUNCTIONEEL NAAR EMOTIONEEL; VAN TEVREDEN NAAR ENTHOUSIAST

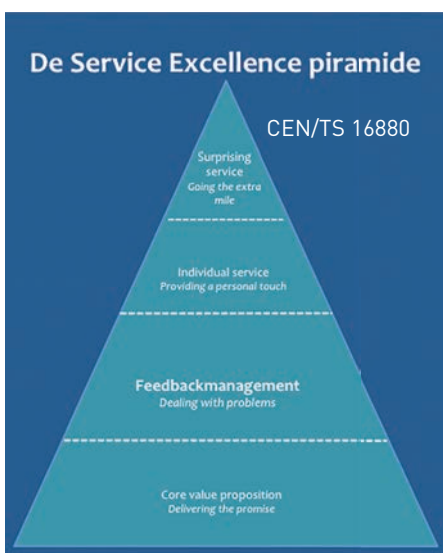
Misschien wel de grootste kans om klanten een uitzonderlijke beleving te bieden is geweldig omgaan met feedback (problemen, zorgen, vragen, verzoeken en klachten) van klanten. Juist in deze voor klanten emotioneel beladen klantreis staat er voor hen veel op het spel. En dus ook voor organisaties. Daarom zou de klantbeleving, die organisaties willen bieden in deze klantreis, nadrukkelijk mogen doorklinken. Het gaat dan niet meer zozeer om het functioneel omgaan met feedback (bijvoorbeeld het simpelweg oplossen van een klacht), maar vooral om bij dit servicemoment de emotionele connectie met klanten te maken en te bekrachtigen. Een proces waarbij steeds minder wordt gekeken naar klanttevredenheid en veel meer wordt gestuurd op een emotionele connectie met de organisatie. Een proces dat veel minder standaard en generiek blijft, maar juist veel meer een customer journey wordt die de relatie versterkt en verdiept. Neem bijvoorbeeld Bol.com en hun Lost-in-Mail-proces. Deze klantgevoelige klantreis is helemaal afgestemd op de bol.com-belevingswaarden: ontzorgen, persoonlijk en service op maat. De medewerker van bol.com gaat samen met

de klant persoonlijk op zoek naar het niet gearriveerde pakket (*persoonlijk*). Bij een zoekgeraakt pakketje heeft de klant de keuze om een nieuw product te laten bezorgen; de medewerker kan namens de klant een bestelling doen (*ontzorgen*). En in overleg met de klant wordt gekeken wat de specifieke situatie vereist. Is er bijvoorbeeld sprake van spoed, de klant heeft het product snel nodig omdat het een verjaardagscadeau is, dan wordt getracht een maatwerkoplossing te bieden (*service op maat*).

2. VAN REACTIEF NAAR PROACTIEF

Feedbackmanagement vraagt om een ruime definitie van feedback en om een cultuur die open en ontvankelijk is voor kritiek, een zogeheten 'feedback solliciting culture'. Waar organisaties zich eerder vooral reactief opstelden voor klantfeedback, ontwikkelen ze nu antennes om die feedback actief op te pikken; ze maken het klanten zo gemakkelijk mogelijk om hun feedback te geven en moedigen klanten aan om het met de organisatie te delen. Deze organisaties beseffen dat de meeste klanten niet erg geneigd zijn om feedback te geven. En snappen dat zij degenen zijn die moeite moeten doen om hun klanten te horen.

Als je bijvoorbeeld via JoeMerino.com een trui bestelt, vind je in de gepersonaliseerde doos niet alleen een handgeschreven heel-blij-met-je-bestelling-kaartje en een aardig onderhoudsboekje (Joe and the Art of Pullover Maintenance), maar ook een welgemeend verzoek om de trui 'alsjeblieft terug te sturen' als je om welke reden dan ook niet tevreden bent. Daarbij zit een re-





tourformulier en een adressticker, zodat je dat moeiteloos zou kunnen doen.

3. VAN SINGLE RECOVERY NAAR SERVICE RECOVERY

Als een klant last ondervindt, beperkt zich dat maar zelden tot een individuele kwestie. Klanten die dezelfde problemen ondervinden nemen vaak niet de moeite om dat te melden. Of ze zijn zich daar (nog) niet van bewust. Vanuit een zorgplicht naar alle klanten — en om problemen voor te zijn — verschuiven organisaties steeds meer hun aandacht naar het proactief oplossen van latente problemen.

Een klassiek voorbeeld is hoe USAA dat aanpakt. Deze Amerikaanse verzekeraar voor militairen realiseerde zich dat tijdens oorlogsmisaties veel van hun verzekerden daar dienst deden en dus hun autoverzekering voor niets voldeden. Zij zochten dat uit en besloten de premie over die periode aan hun klanten terug te storten. Saillant detail daarbij is dat maar liefst 2.500 klanten de premie dankbaar weer terugboekten naar USAA met als boodschap om het geld te houden voor het geval dat ze USAA echt nodig hebben.

4. VAN 'AFDELING KLACHTEN' NAAR LUISTERCULTUUR

Waar feedback van klanten in sommige organisaties nog is belegd bij een aparte afdeling ('de klachtenafdeling'), zien we steeds vaker dat organisaties iedereen mobiliseren om klantfeedback te ontvangen en er mee om te gaan. Iedereen is verantwoordelijk om klantfeedback te herkennen en om er écht klantgericht mee om te gaan. Zo wordt het onlosmakelijk onderdeel van ieders werk en van de cultuur van de organisatie. Organisaties benadrukken daarmee dat omgaan met feedback van klanten 'daily practice' is en integraal onderdeel is van de klantbeleving waar de organisatie dag in dag uit aan werkt. Zo vormt bij leasemaatschappij Alphabet

klantfeedback niet alleen een vast agenda-punt van elk managementoverleg. Ook alle directieleden voeren jaarlijks persoonlijke interviews met tweehonderd van de belangrijkste klanten en halen op deze wijze systematisch de stem van de klant binnen in hun organisatie.

5. VAN CONTROL NAAR ZELFSTURING

Waar organisaties eerst vooral nog stuurden op productiviteit (aantallen klachten, doorlooptijd, faalkosten, et cetera), zien we die sturing grotendeels wegvallen en is men vooral nog gericht op klantbeleving. Zo ontstaat alle ruimte voor medewerkers om dat te doen wat goed is voor de klant. Daarbij wordt van medewerkers verwacht

WAT IS FEEDBACKMANAGEMENT?

Onder feedbackmanagement wordt verstaan het omgaan met elke uiting van een klant gericht aan de organisatie waar een respons gevraagd is en/of waar de organisatie van kan leren. Feedback kan zowel reactief zijn (door de klant geïnitieerd) als proactief (door de organisatie getriggerd). Vormen van feedback zijn bijvoorbeeld reacties, opmerkingen, signalen, meldingen, klachten, bezwaren, (on)tevredenheidsuitingen en complimenten van klanten.

dat ze out of the box denken en werken. En dat ze waar nodig de organisatieregels buigen om de klant uitzonderlijk goed te helpen.

Zo hebben medewerkers van de Amerikaanse winkelketen Wawa slechts één regel waaraan ze moeten voldoen in het geval van discussie met klanten: Beslis steeds in het voordeel van de klant, zonder discussie. Daarbij krijgen medewerkers ook financiële ruimte om klanten in bepaalde situaties uitzonderlijk te helpen. Van Ritz-Carlton is bekend dat iedere medewerker een budget heeft van 2.000 USD per geval, om klanten tevreden te stellen als er problemen zijn. En medewerkers van de internationale hotelketen Taj Group hebben dezelfde bevoegdheden als de vicepresident om te compenseren en coulantie aan te bieden bij problemen of klachten.

6. VAN KLANT ALS KLANT NAAR KLANT ALS MENS

Feedbackmanagement wordt steeds nadrukkelijk aangewend om het contact met klanten te 'vermenselijken'. Een klant is immers meer dan alleen klant. In dat licht wordt steeds meer gekeken naar de persoonlijkheid van medewerkers. Het gaat dan over inlevingsvermogen (je kunnen verplaatsen in een ander en begrijpen hoe een ander denkt en handelt), sensitiviteit (het aanvoelen van situaties en varen op intuïtie en het Fingerspitzengefühl hebben om precies te bepalen wat past, bij welke klant op welk moment), aandacht voor details (oog hebben voor ogenschijnlijk kleine dingen om een ander te helpen) energiek (passie en daadkracht om zaken ook werkelijk te regelen) en attent (rekening houden met belangrijke zaken voor klanten).

Zo heeft Eneco de afdeling customer service helemaal geënt op *hostmanship* en daarmee het licht gezet op de mens achter de medewerker. Daadwerkelijke inbreng van klanten bij de ontwikkeling van *hostmanship* zorgt ervoor dat klantbeleving echt tot leven komt. Ook voor Triodos Bank staat de menselijke maat zowel voor klanten als medewerkers voorop. Medewerker nemen daarom ruim de tijd voor elk gesprek. Te korte gesprekken zijn niet gewenst. Maatwerk, persoonlijke aandacht en de vraag achter de vraag vinden kost immers tijd. Medewerkers met een te



De organisatie- en resultaatgebieden van de Gouden Oor Standaard.

korte gemiddelde gesprekstijd worden gezocht in het anders voeren van de gesprekken.

7. VAN NPS NAAR INTEGRALE STURING

Waar organisaties voorheen periodiek de tevredenheid over het klachtenproces onderzochten, verzamelen succesvolle organisaties nu continu en gestructureerd feedback. En dan niet alleen vanuit klantperspectief (klantbeleving, relatiekracht, loyaliteit) maar ook vanuit medewerkersperspectief (medewerkersbeleving, betrokkenheid) en vanuit financieel perspectief (financiële prestaties en concurrentiepositie). Daar waar metingen tekortschieten, gebruiken organisaties bijvoorbeeld verhalen, indrukken en 'Fingerspitzengefühl' om prestaties en resultaten te volgen. Hoe dan ook kijken ze breder dan alleen naar klantmetrics, om juist de samenhang tussen klant-, medewerkers- en financiële prestaties in beeld te krijgen en te houden. Ze onderzoeken periodiek de onderlinge verbanden tussen de uitkomsten op de verschillende metrics en proberen waar mogelijk die metrics te verfijnen. Want juist in de verbinding tussen medewerkers, klantbeleving en financiële resultaten schuilt de werkelijke waarde om verder te ontginnen.

DE GOUDEN OOR STANDAARD

Deze zeven ontwikkelingen naar een betere klantbeleving klinken stuk voor stuk door in de onlangs aangescherpte *Gouden Oor Standaard*, het referentiekader voor organisaties om hun luisteren en gehoor geven aan klanten te organiseren en te borgen. De standaard omvat zes richtinggevende principes, vijf organisatie- en vier resultaatgebieden.

De focus is gericht op het systematisch integreren van de stem van de klant in de processen en klantreizen, op het ontwikkelen van een luistercultuur en op het verdiepen van het luisterend en lerend vermogen.

Op basis van de standaard kunnen organisaties zich laten toetsen aan de hand van Gouden Oor audits, uitgevoerd door daarvoor geaccrediteerde certificerende instellingen. Een dergelijke audit richt zich op de opzet van feedbackmanagement, de werking ervan en de mate waarin evaluatie plaatsvindt en wordt bijgesteld. Zo'n audit levert inzicht op in de mate waarin feedbackmanagement is ontwikkeld (gespiegeld aan de norm), punten ter verbetering, aanbevelingen, tips en sterke punten die bekrachtigd mogen worden. Afhankelijk van het scoreniveau op basis van de standaard ontvangt de organisatie een *Gouden Oor Erkenning*.

Een Gouden Oor audit helpt organisaties zodoende hun relaties met klanten te verduurzamen en hun innovatief vermogen te versterken. De zeven shifts ingekaderd in de Gouden Oor Standaard vormen de spiegel voor organisaties om te groeien *van goed* feedbackmanagement *naar goud* feedbackmanagement. Voor organisaties die voor hun klanten het verschil willen maken ligt daar de lat. **Q**

OVER DE AUTEUR

Eric de Haan is voorzitter van Stichting Gouden Oor en auteur van onder meer 'Service Excellence' en 'De Tao van Service'.