

Juni 2014



# Closed Loop Feedback

## motor van Service Excellence

Eric de Haan | Jean-Pierre Thomassen

Geïnspireerd op de sessie van de Nederlandse normcommissie 'Service Excellence' d.d. 4 maart 2014 met deelname van José Siemons (A.A.S), Paul Breeuwer (Achmea), Robin Broekhuijzen (Arval), Robert Leenders (Bol.com), Gerda Legierse (Carglass), Hans Hylkema (Customeyes), Joost Fröhlich (Essent), Folkert Clemens (Nationale-Nederlanden), Monique Sueters-Verstegen (Nationale-Nederlanden), Annemarie de Jong (NEN), Kees Klink (Post NL), Govert Janssen (Tevreden.nl), Chuchi Galindo del Campo (UWV) en Erwin Zwijnenburg (Woonbron).

Deze white paper is geschreven op basis van Service Excellence sessies georganiseerd door Stichting Gouden Oor en NEN.

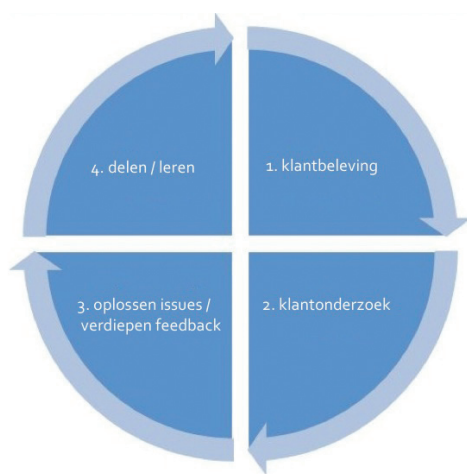


Voor organisaties die excellente service nastreven is de stem van de klant een permanente inspiratiebron. Succesvolle organisaties begrijpen heel goed dat verwachtingen, behoeften en eisen van klanten hét startpunt zijn om te werken aan excellente service. Het opzoeken, creëren, mobiliseren en analyseren van de stem van de klant is cruciaal om de organisatie steeds beter af te stemmen op de klant en om op basis daarvan te verbeteren en te vernieuwen. Zo werkt de organisatie gericht aan het versterken van de klantbeleving en vergroot het intern de klantbetrokkenheid.

Deze white paper beschrijft hoe de stem van de klant onderdeel wordt van een zogeheten Closed Loop Feedback (CLF) als aanjager van excellente service. Hoofdstuk 1 onderscheidt de verschillende fases van CLF en legt de verbinding met Service Excellence. Hoofdstuk 2 schetst de ontwikkeling van het ‘klanttevredenheidsonderzoek’ naar CLF, benoemt de belangrijkste uitdagingen van CLF en beschrijft de verschillende fases in de praktijk.

# Closed Loop Feedback, crux voor Service Excellence

Het ophalen van bevindingen, waarderingen en verbeter-suggesties van klanten op basis van hun ervaringen met de organisatie past binnen het proces van Closed Loop Feedback (CLF). Dat proces kent vier fasen.



Afbeelding 1: De vier fasen van Closed Loop Feedback

## 1. De klantbeleving

Klant en organisatie ontmoeten elkaar rond een customer touch point (bijvoorbeeld oriëntatie, reparatie, betaling, bestelling, bezorging etc.). In deze eerste fase van CLF wordt bepaald op welk moment in de 'customer journey' feedback van klanten het meest relevant is en in hoeverre die feedback is op te halen. Het gaat dan niet alleen om de momenten van contact; ook de momenten voor, tussen en na de contactmomenten zijn belangrijk. Het gaat immers om de end-to-end beleving die niet beperkt blijft tot contactmomenten: *touchpoints matter, but it's the full journey that really counts.*

## 2. Klantonderzoek

De klant vragen om zijn feedback. Het gaat in deze tweede fase om een evaluatie (beoordeling) én om verbeterinformatie (waarom dat oordeel? wat is nodig om hoger te scoren?). De nadruk ligt hier op de emotionele beleving van klanten, hun gevoel bij de organisatie.

Zowel de stem van de klant (oordeel, waardering, score) als de onderliggende stemming (gevoel) zijn belangrijk.

## 3. Oplossen van issues en verdiepen van feedback

Op basis van feedback wordt contact gelegd met klanten om eventuele issues op te lossen en/of om meer inzicht en gevoel te krijgen bij hun feedback. Belangrijkste uitdagingen in deze derde fase zijn een excellente probleemoplossing bij issues/klachten en het achterhalen van impliciete issues en de zogeheten 'unexpressed needs'.

## 4. Delen en leren van feedback

De verzamelde feedback wordt geanalyseerd en verdiept om te delen met de organisatie toegespitst op medewerkers met klantcontact, hun managers en directie. De crux in deze vierde fase ligt op het aansprekend, bruikbaar en 'actionable' maken van de feedback van klanten voor de verschillende organisatielevels. In deze laatste fase wordt daadwerkelijk de 'Closed Loop' (met de organisatie) gemaakt.

Relatie met Service Excellence Het proces van Closed Loop Feedback raakt aan de kern van klantgerichtheid en vormt een cruciaal onderdeel van de Europese norm TS/420 voor Service Excellence<sup>1</sup>. Een norm die beschrijft hoe organisaties Service Excellence kunnen ontwikkelen om een uitzonderlijke klantbeleving te realiseren en waar mogelijk 'customer delight' te creëren.

De norm is bestemd voor alle organisaties die service leveren zoals bedrijven, publieke organisaties en not-for-profit organisaties. De norm dient als managementfilosofie, raamwerk voor interne analyse (hoe service excellent zijn we?) en is een bron voor het ontwikkelen van visie, missie en strategie. Daarnaast biedt de norm een kader om de samenhang van acties om te werken aan Service Excellence helder te maken. De norm is ook een basis voor

<sup>1</sup> De Europese norm 'Creating Outstanding Customer Experiences through Service Excellence' wordt verwacht medio 2015.

managementtraining en ontwikkeling en zal vanaf 2015 worden gebruikt als toetsingskader voor een Service Excellence Award.

De norm onderscheidt vier service-levels die in de Service Excellence Piramide zichtbaar worden. Om te werken aan excellente service heeft een organisatie allereerst haar basisdienstverlening op orde. Aan de impliciete en expliciete verwachtingen van klanten wordt voldaan ('*Delivering the promise*'). Daarbij is de organisatie zo ingeregeld dat issues van klanten pro-actief worden gemanaged ('*Dealing with problems*'). Bovendien is de dienstverlening sterk persoonlijk zodat klanten echt contact hebben met medewerkers die echt luisteren, empathie tonen, de klant echt serieus nemen en zich persoonlijk sterk maken om hen van dienst te zijn ('*Providing a personal touch*'). De hoogste trede van de piramide van Service Excellence gaat over het vinden van ruimte om de verwachtingen van de klant waar mogelijk te overtreffen. Waar regels worden gebogen en waar extra inspanningen worden geleverd om de klant te helpen ('*Going the extra mile*').



Afbeelding 2: De Service Excellence piramide

Bij Service Excellence ligt de focus op 'personal service' en op 'surprising service'. Centraal staat dienstverlening die sterk persoonlijk is en waar mogelijk verwachtingen van klanten worden overtroffen door extra inspanningen te leveren. Deze combinatie van emotionele klantenbinding en Customer Delight zorgt voor een virtueuze cirkel met grote impact in termen van merkimago, marktaantrekkelijkheid en concurrentieel voordeel. En dat leidt weer tot aanzienlijk resultaten in termen van omzet, winst en waardering<sup>2</sup>. Het proces van Closed Loop Feedback raakt aan alle levels van de Service Excellence piramide. In de kern monitort de organisatie met CLF in hoeverre haar basisdienstverlening op orde is: Delivering the promise. Door structureel feedback van klanten te genereren worden issues, problemen en

klachten actief aan het licht gebracht en kunnen klanten die deze problemen ervaren 'gefixt' worden: Dealing with problems. Het verhelderen en verdiepen van klantfeedback door hen persoonlijk te benaderen maakt de relatie persoonlijk en zal in sommige gevallen klanten aangenaam verrassen: Providing a personal touch & Surprising service.

Voor het leveren van Service Excellence onderscheidt de norm **zeven principes**. Elk principe hangt nauw samen met het proces van Closed Loop Feedback.

1. *Managing the organization from outside-in*

CLF koppelt de klantbeleving terug naar de organisatie.

2. *Customer intimacy*

CLF voedt de organisatie om steeds dichterbij te sluiten op de behoeften van klanten.

3. *People make the difference*

medewerkers vormen een cruciale schakel bij CLF, zowel bij de oplossing van issues, het verdiepen van feedback als bij het verbeteren op basis van die feedback.

4. *Balanced attention to customers, employees and partners*

CLF verbindt de stem van de klant aan de mindset/skills van de medewerkers/partners.

5. *Integrated approach in order to deliver outstanding customer experiences*

CLF verspreidt feedback van klanten naar alle relevante organisatieniveaus zodat verbeteringen geïntegreerd kunnen worden doorgevoerd.

6. *Leveraging of technology*

CLF benut technologische mogelijkheden om de stem van de klant zo eenvoudig mogelijk (voor klanten en voor de organisatie) op te halen en om die feedback te analyseren en te verspreiden.

7. *Create value for Stakeholders*

CLF richt zich op het steeds weer verbeteren van de klantbeleving wat leidt tot meer klantloyaliteit en dat leidt tot meer klantwaarde.

2 Forrester Research becijferde dat een positievere klantbeleving voor hotels een extra waardecreatie - in termen van extra omzet en minder churn - oplevert van maar liefst \$1,364 miljard. Voor internet providers is dat \$1,297 miljard, voor airlines \$590 miljard en voor banken \$252 miljard. Ook beurskoersen van 'customer experience leaders' laten een enorm verschil zien in vergelijking met die van 'customer experience laggards'. Over een periode van 5 jaar (2007-2012) groeide de waardering van de 'leaders' gemiddeld met 43% terwijl de 'laggards' hun waardering met gemiddeld 34% zagen dalen.

Naast deze zeven principes zijn in de norm **negen organisatorische randvoorwaarden** vastgelegd om Service Excellence en daarmee 'outstanding customer experience' te realiseren. Ook in elk van die randvoorwaarden klinkt het proces van CLF door.



Afbeelding 3: Het Service Excellence Model

1. *Een diepgaand inzicht in de (on)uitgesproken behoeften, wensen en verwachtingen van klanten*  
CLF genereert de stem van de klant en geeft de organisatie daar inzicht in.
2. *Leiderschap en commitment van het management om te excelleren in klantgerichtheid*  
de feedback die wordt verzameld via CLF wordt ook toegespitst op het niveau van directie en management.
3. *Het ontwikkelen van een krachtige visie, missie en strategie waarin het bieden van een excellente klantgerichtheid centraal staat*  
het CLF-proces geeft invulling aan de missie en strategie om te werken aan excellente klantgerichtheid.
4. *Het definiëren van de gewenste klantbeleving en vertaling hiervan naar alle bedrijfsaspecten*  
CLF helpt om de gewenste klantbeleving te definiëren en om de realisatie ervan te toetsen.
5. *Het ontwikkelen van een cultuur gericht op een uitzonderlijke, persoonlijke en verrassende service*  
CLF cultiveert de stem(ming) van klanten binnen alle geledingen van de organisatie.
6. *Het ontwikkelen van betrokken en extreem klantgerichte medewerkers door de inbedding van klantgerichtheid in alle aspecten van het Human Resources Management*  
CLF biedt coachingsinput om medewerkers steeds servicegericht te maken.
7. *De ontwikkeling, inrichting en beheersing van organisatie- en ketenbrede customer journeys die de gewenste klantervaring bieden*  
CLF geeft input om de customer journey te stroomlijnen vanuit wat de klant verwacht, wenst en wil.
8. *Het meten van en sturen op de input, throughput, output en outcome indicatoren gericht op service excellence en op de resultaten in termen van Customer Delight, loyaliteit en financiële resultaten*  
CLF verschaft input in termen van klantbeleving om de indicatoren en resultaten van Service Excellence te monitoren.
9. *Het continu verbeteren en vernieuwen van de klantbeleving*  
CLF geeft input vanuit de klant om de klantbeleving steeds weer te verbeteren en te vernieuwen.

# Closed Loop Feedback in de praktijk

In de vorige eeuw bestond het ophalen van de stem van de klant hoofdzakelijk uit het sporadisch, steekproefsgewijs en ad hoc vragen van klanten naar hun mening: het klanttevredenheidsonderzoek. Iets wat we nu met terugwerkende kracht de *1<sup>e</sup> generatie* klanttevredenheidsonderzoeken kunnen noemen. Dit ontwikkelde zich naar meer periodiek onderzoek (bijvoorbeeld elk jaar) onder klanten. De nadruk bij deze *2<sup>e</sup> generatie* onderzoek lag vooral op cijfers, scores en statistieken. Een *3<sup>e</sup> generatie* klantonderzoek is gericht op continu feedback<sup>3</sup> van zoveel mogelijk klanten rond alle interactiemomenten met de organisatie: elke klant en alle feedback telt. De vragenlijsten worden korter en spitsen zich toe op specifieke contactmomenten, waardoor de klantervaring rond de verschillende customer touchpoints inzichtelijk wordt.

Met de komst van Internet (social media, reviews en rating sites) groeit spontane en ongevraagde feedback van klanten. Door ook deze stem(ming) van de klant te achterhalen en te integreren in de feedbackrapportages ontstaat een *4<sup>e</sup> generatie* van klantonderzoek. Deze nieuwste generatie van Closed Loop Feedback kenmerkt zich door een toenemende mate van transparantie over de resultaten zowel naar medewerkers als naar klanten. Medewerkers werken met een persoonlijk dashboard waarin de stem van hun klantcontacten centraal staat en waarbij ze ook inzage hebben in die van hun collega's. Ook richting de buitenwereld wordt openheid van zaken gegeven over de beleving van klanten, bijvoorbeeld door op de eigen website klantscores te publiceren en deze door te plaatsen naar onafhankelijke open platforms en/of reviews/ratingssites.

## Werken met CLF

Het grote voordeel van CLF is het permanent op de rader hebben van de klantbeleving rond verschillende relevante interactiemomenten tussen klant en organisatie. Daardoor:

- krijgt de organisatie inzicht in de veranderende verwachtingen, behoeften en eisen van klanten
- kan pro actief worden ingegrepen bij issues, problemen en (latente) klachten
- ontstaat input om de organisatie service minded te maken en om de processen steeds beter te laten aansluiten op de klant en
- wordt klantbeleving een permanente stuurvariabele op de 'werkvloer'.

Werken met CLF vereist een cultuur van 'echt willen weten' wat een klant bezig houdt. Organisaties waar zo'n cultuur nog niet goed geworteld is, lopen het risico dat metingen door eigen toedoen verfraaid worden. Bijvoorbeeld door alleen klanten voor onderzoek uit te nodigen die positief staan tegenover de organisatie. Of door klanten tijdens het contactmoment al te attenderen op het klantonderzoek dat gaat plaatsvinden en daarbij mentaal druk uit te oefenen om positief te scoren. Dergelijke vormen van selectie, priming en fishing ontkracht de stem van de klant en verstoort het CLF-proces. Belangrijke voorwaarde voor een goed werkend CLF-proces is het waarborgen van eerlijke en zo zuiver mogelijke respons van klanten. Daarbij past een houding van echt open staan voor wat klanten meemaken. Managers hoor je nog weleens stellig zeggen dat ze 'dondersgoed weten wat klanten verwachten'. Terwijl veel onderzoek aangeeft dat managers nog onvoldoende inzicht hebben in wat klanten echt belangrijk vinden<sup>4</sup>. Het is dus zaak om echt te willen weten wat je nog niet weet van je klanten. En daar steeds actief voor open te blijven staan.

<sup>3</sup> De term "feed-back" werd voor het eerst gebruikt in de jaren zestig van de 19e eeuw ten tijde van de Industriële Revolutie en beschrijft de weg die uitgestoten energie maakt om terug te komen op hun punt van oorsprong in een mechanisch systeem.

<sup>4</sup> Zo bleek uit onderzoek onder 1515 klanten en 197 managers naar de drivers van service excellence in de automotive-branche dat voor klanten de 'human factor' voor 63% het verschil maakte; managers schatten dat met zekerheid in op 36%.

Naast deze 'culturele voorwaarde' kent het in de praktijk brengen van CLF twee grote en permanente uitdagingen.

1. Hoe krijg je klanten juist gestemd zodat ze de organisatie zo zuiver, fijnmazig en frequent mogelijk feedback geven? Dit betreft fase 2 en 3 van CLF: het onderzoeken van de klantbeleving en het vervolgens verdiepen van die feedback.
2. Hoe krijg je medewerkers en managers in de juiste stand om maximaal lering en profijt te trekken uit die feedback? Dit betreft de laatste fase van CLF, het closen van the loop.

Van die twee uitdagingen vormt de tweede uitdaging de grootste. Organisaties (managers/medewerkers) hebben immers niet alleen hun blinde vlekken voor feedback, maar zijn vaak ook nog blind voor die blinde vlekken. Deze twee uitdaging komen nadrukkelijk terug in de uitwerking van de vier fasen van CLF.

### Fase 1 | De klantervaring

Elk CLF-proces start met de vraag: waarom willen we de stem van de klant structureel integreren in onze organisatie? De redenen daarvoor kunnen verschillend zijn:

- als indicator voor de klantbeleving van een klantenproces (als kpi, als monitoring/sturingsinstrument); de feedback van klanten dient hierbij dus vooral als *evaluatie*
- om de prestaties van individuele medewerkers te toetsen en hen op basis daarvan te coachen; de feedback dient dan als persoonlijke evaluatie en als input voor *coaching*
- om klantinput te krijgen om te verbeteren en te vernieuwen; feedback dient dan als *inspiratiebron*
- als bron voor waardering en beloning; feedback fungeert dan als *waardering*
- om de stem van de klant zichtbaar te maken binnen de organisatie; feedback dient dan voor *bewustwording* en als *cultuurimpuls*.

Hoe helderder het doel van CLF is, hoe scherper de volgende drie fasen richting en invulling kunnen krijgen.

### Fase 2 | Klantonderzoek

Na de waarom-vraag in fase 1 van het proces van CLF draait het in fase 2 om 'wat' en 'hoe', wat gaan we precies meten en hoe doen we dat. Vragen die daarbij aan de orde zijn:

- welke interactiemomenten (touchpoints) zijn het meest relevant om te onderzoeken op klantbeleving?
- wanneer is het juiste moment voor onderzoek?

- welke onderzoeksmethode is voor klanten het meest geschikt: telefonisch, schriftelijk of digitaal?
- welke vragen stellen we (tevredenheid, trouw, NPS, CES)?
- hoeveel vragen stellen we?
- sturen we op anonieme of op geïdentificeerde respons?
- hoe frequent onderzoeken we dezelfde klant?

Grote uitdaging in deze fase is het zorgen voor maximale participatie van klanten aan het onderzoek. Een aantal ideeën om de respons van klanten te maximaliseren zijn:

#### Benadruk belang & relevantie

- Zoek naar mogelijkheden om het geven van feedback voor klanten leuker, boeiender en relevanter te maken: wat doe je er concreet mee? 'What is in it for them?'
- Geef toelichting op het onderzoek (waarom doe je het, privacy etc.); toon werkelijke interesse en maak duidelijk dat je de stem van de klant serieus neemt.
- Zeg toe dat resultaten worden teruggekoppeld.
- Overweeg een vooraankondiging (laat zien dat het onderdeel is van je beleid).
- 'Make it personal': verbind een naam van persoon als afzender aan het onderzoek (eventueel met foto).
- Zorg voor een onafhankelijk onderzoek.

#### Verlaag drempels

- Maak het onderzoek niet te kort (risico: klant voelt zich niet gehoord) en ook niet te lang (risico: kost klant teveel tijd en moeite) en test dit.
- Zorg ervoor dat het onderzoek helder, meteen duidelijk en aantrekkelijk is.
- Geef inzage in de voortgang in de vragenlijst.
- Hou het onderzoek zo makkelijk, eenduidig en simpel mogelijk: 'keep it stupid simple'.
- Zorg dat feedback via verschillende devices kan worden gegeven.
- Geef klant de keuze om het aantal onderzoeken te maximeren.
- Overweeg een afmeldoptie.
- Sta stil bij de timing van het onderzoek.

#### Stimuleer/beloon

- Overweeg incentives om deelname te stimuleren.

#### Co-creëer

- Ontwikkel feedbackmethoden samen met klanten.

### Fase 3 | Oplossen van issues en verdiepen van feedback

Als de stem van de klant is opgehaald, komt het moment waarop wordt bepaald met welke klanten en in welke gevallen er vervolcontact is. Issues, problemen en klachten die naar voren komen worden liefst direct opgepakt. De relatie met deze klanten dient immers te worden hersteld en waar mogelijk versterkt. Daarnaast zal er feedback zijn die vraagt om verklaring en verdieping. Vragen die hier aan de orde zijn:

- welke feedback wordt gecategoriseerd als issue, probleem of klacht? (definitie en praktische toepassing ervan)
- welke medewerkers (profiel/skillset) lossen deze op en welke ruimte hebben ze daarvoor? (compensatie/coulance)
- hebben medewerkers met het oorspronkelijke klantcontact het vervolcontact of juist niet?
- hoe zorgen medewerkers ervoor dat klanten hun feedback verhelderen en verdiepen; hoe gekwalificeerd zijn medewerkers om als volwaardige gesprekspartner de dialoog met klanten aan te gaan om dat gesprek te verdiepen?
- hoe krijgen we zicht op wensen, behoeften, verwachtingen en/of ergernissen die zich buiten het zicht van het interactiemoment met de organisatie bevinden; de 'touchpoints' van de klant (niet de touchpoints van de organisatie).
- hoe verzamelen en categoriseren we deze aanvullende feedback om deze achteraf te kunnen analyseren en te kunnen onderscheiden in *evaluatie* (oordeel/score), *verbeterinput* (suggesties van klanten) en *waardering* (complimenten van klanten).
- hoe gaan we om met de '9 en 10'en? Het is immers ook belangrijk om inzicht te hebben in de 'delighters' en om complimenten te kunnen delen en te vieren.

### Fase 4 | Delen van feedback

In de laatste fase van CLF wordt de verzamelde informatie intern gedeeld om te leren en te verbeteren. Met alle input die is verzameld in fase 2 en 3 van het proces van CLF kan de organisatie zijn producten, processen en mind set nog meer afstemmen op de verwachtingen, behoeften en eisen van klanten. Een uitdaging die de hele organisatie raakt: medewerkers, managers en directie.

Voor *medewerkers* draagt het delen van klantfeedback vooral bij aan hun klantbewustwording en scherpt hun dagelijkse prioriteiten aan alsook hun attitude en vaardigheden.

Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn:

- hoe zorg je voor commitment van medewerkers om met deze feedback te werken en hoe zorg je ervoor dat ze zich daarbij veilig voelen en de feedback niet als afrekenmechanisme gaan zien?
- hoe geef je de feedback 1 op 1 terug aan medewerkers?
- hoe (in)formeel richt je de coaching in?
- hoe stimuleer en organiseer je collegiale coaching?
- koppel je een materiële incentive aan de evaluatie van klanten? En is dat op basis van individuele of collectieve resultaten?
- hoe frequent en snel koppel je de feedback terug? (Bij voorkeur zo snel en zo vaak mogelijk. Ware expertise zit in de kwaliteit en de snelheid van feedback en in de ruimte om ermee te oefenen.)
- hoe transparant bespreek je de resultaten binnen teams?
- etaleer je de complimenten (Wall of Fame) en de uitglijders (Wall of Shame)?
- hoe kun je immateriële beloning aan hoge scores verbinden?
- wat doe je met medewerkers die structureel onderpresteren?

Voor *managers* biedt CLF mogelijkheden om processen en procedures te verbeteren in lijn met klantervaringen. Daarmee wordt klanten het signaal gegeven dat hun feedback serieus wordt genomen en wordt benut om toekomstige klantervaringen te verbeteren. Structurele feedback van klanten helpt managers ook om klantbeleving in hun aansturing steeds prominent aandacht te geven.

Vragen die daarbij aan de orde zijn:

- welke norm, sturing en kleur geef je aan de feedback die je deelt? Hanteer je gemiddelden of focus je vooral op outliers?
- (hoe) integreer je deze feedback binnen andere feedback?
- hoe maak je de feedback visueel, aantrekkelijk en aansprekend? Bijvoorbeeld door te werken met barometers, screens, narrow casting, etc.



- koppel je deze feedback wel/niet aan functionering en beoordeling? En zo ja hoe dan?
- hoe beïnvloed/faciliteer je het secundaire level waarop medewerkers leren en verbeteren op basis van klantfeedback? Het primaire level structureert evaluatie en coaching in meer formele zin. Maar heel vaak zijn juist de informele gesprekken tussen medewerkers over de feedback en de uitwisseling van elkaars vaardigheden en best practices belangrijker voor het leren en verbeteren.

*Directies* hebben met CLF een directe lijn met de stem van de klant waardoor de effecten van beleid concreet in beeld komen. CLF biedt hen ook mogelijkheden om hun betrokkenheid met de medewerkers te versterken en persoonlijk ervaring op te doen met klantbeleving. Bijvoorbeeld door samen met medewerkers feedbackcalls te doen en te participeren in verbeteroverleg op basis van klantfeedback. De directie vervult daarin een belangrijke aanjagersrol om de organisatie steeds weer open en toegankelijk te laten zijn voor de stem van de klant. De belangrijkste uitdaging qua CLF is – zoals gezegd – de organisatie in de juiste stand te krijgen om maximaal lering en profijt te trekken uit die klantfeedback. De organisatie is idealiter een spons voor wat klanten te vertellen hebben vanuit een intrinsieke drive om het zelflerend vermogen steeds weer te willen versterken. Feedback zou steeds als cadeau verwelkomd mogen worden vanuit het idee dat de organisatie nooit uitgeleerd raakt van wat klanten hen teruggeven. Het draait om een cultuur van ‘life time learning’ en om een nederige houding dat goed altijd beter kan. De voorbeeldrol van de directie is daarin het meest krachtige instrument om dat te bewerkstelligen.

Het delen van klantfeedback beperkt zich niet tot de organisatie. Ook *partners* die bijdragen aan de klantbeleving zijn volledig onderdeel van deze fase van delen en leren van klantfeedback. En natuurlijk kunnen ook *klanten* geïnformeerd worden over de uitkomsten van klantfeedback

en over de acties die de organisatie neemt op basis van die feedback. Transparant zijn over klantfeedback kan zowel op klanten als op medewerkers grote impact hebben. Bij medewerkers draagt transparantie sterk bij aan een vergroot klantbewustzijn. Hun persoonlijke betekenis en hun individuele rol daarin wordt zo ook extra zichtbaar. Ook leidt transparantie eerder tot intervisie met collega’s en tot collegiale coaching. Voor klanten wordt transparantie steeds meer een soort van kwaliteitsgarantie wat inspeelt in op een behoefte aan betrouwbaarheid en vertrouwen. Vragen die bij het transparant zijn over klantfeedback aan de orde zijn:

- hoe transparant ben je over de evaluaties, verbeteruggesties en waarderingen die klanten geven?
- deel je individuele reviews ook met het publiek, bijvoorbeeld op je website en/of op vergelijkingsites; wat zijn voordelen/nadelen hiervan intern en extern?
- hoe zorg je ervoor dat het publiek deze informatie ook echt gelooft?

### Nooit uitgeluisterd

Ofschoon het proces van CLF zeker nogal wat procesmatige, procedurele en systeemaspecten kent, is CLF in de kern toch vooral een kwestie van cultuur. Hoezeer wil de organisatie echt weten wat klanten ervaren en beleven voor, tijdens en na klantcontacten? Hoeveel moeite wil de organisatie nemen om het klanten echt makkelijk te maken hun feedback te delen? Hoever wil de organisatie gaan om issues die klanten teruggeven op te lossen en om dieper inzicht te krijgen in wat klanten raakt? En hoe open en verbeter minded stellen managers en medewerkers zich op om daadwerkelijk te leren op basis van wat klanten aangeven?

Zo’n proces van CLF start ergens maar kent geen finish. De dynamiek van verwachtingen, eisen en wensen van klanten en de beweeglijkheid van de organisatie vereisen een permanent inzicht in klantbeleving. De uitdaging is dan ook om steeds weer opnieuw te luisteren naar wat klanten teruggeven. En nooit uitgeluisterd te raken.

---

## Bronnen

- CEN, *Creating Outstanding Customer Experiences through Service Excellence (TS/420)*, verwacht medio 2015.
- Center for Service Excellence / Arthur D. Little, *Customer Experience Management in the Automotive Industry*, 2013
- Dixon, M., Toman, N. and Delisi, R., *The Effortless Experience*, Penguin Group, New York, 2013.
- Forrester Research, *North American Technographics Customer Experience Online Survey*, , 2011
- Heen, S and Stone, D., *Thanks for the feedback. The science and art of receiving feedback well*, Penguin Group, New York, 2014.
- Rawson A., Duncan E. and Jones C., The Truth About Customer Experience, *Harvard Business Review*, sep., 2013.
- Watermark Consulting, *Customer Experience ROI Study*, 2014.