

# Klantbelevingmanagement

Business Administration, Universiteit Twente

Track Service Management

Paul Meijer (s0152609)

Master thesis

## **Voorwoord**

Het voor u liggend scriptie vormt de afsluiting van mijn studie Business Administration aan de Universiteit Twente.

De scriptie omvat een literatuurstudie en enquête en een casusonderzoek naar klantbeleving en klantbelevingsmanagement. Aan de hand van dit onderzoek is een zelfontwikkeld model tot stand gekomen, namelijk het klantbelevingsmanagementmode.

Het spreekwoord “de laatste loodjes wegen het zwaarst “ is misschien wel de juiste benaming voor mijn afstudeertraject. Maar nu, na een zeer leerzame periode ligt hier uiteindelijk het resultaat in de vorm van een afstudeerscriptie. Ik denk dat met het rapport bereikt is wat ik met het onderzoek voor ogen had.

Dit is mede te danken aan de goede begeleiding vanuit de Universiteit Twente en The Customer Connection. Ik wil daarom de heren Jos van Hillegersberg, Ad Pruyn en Harald Pol heel hartelijk bedanken voor hun begeleiding tijdens mijn onderzoek. Daarnaast wil ik de medewerkers en leden van The Customer Connection bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Ten slotte wil ik nog mijn familie en vrienden bedanken. Zij hebben mij tijdens mijn studie en afstuderen altijd ondersteund en gemotiveerd wat ik erg op prijs heb gesteld. Zonder hun steun had ik deze studie nooit met goed gevolg afgerond. Een nieuwe fase in mijn leven gaat beginnen.

Veel plezier met het doorlezen van mijn scriptie.

Paul Meijer  
Wierden, september 2010

## **Samenvatting**

In deze scriptie wordt verslag gedaan van een onderzoek naar klantbeleving en klantbelevingsmanagement.

### **Aanleiding**

De laatste jaren is er vanuit de marketing, communicatie en klantenservice een toenemende belangstelling waar te nemen voor de subjectieve beleving van producten en diensten. Het onderkennen van het belang van klantbeleving zal grote consequenties hebben voor de manier waarop we naar organisaties. Tijdens een bijeenkomst met leden en kennispartners van The Customer Connection in 2008 is gebrainstormd over de vraag wat een bedrijf "best-in-class" maakt. Klantbeleving kwam daarbij als belangrijkste onderscheidende factor uit de bus.

### **Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is om een heldere definitie van het begrip klantbeleving (in het Engels "customer experience") te krijgen en om te verkennen welke factoren en elementen van belang zijn voor klantbelevingsmanagement

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

### ***Hoe bereiken organisaties een goede klantbeleving?***

Subvragen

- Wat is klantbeleving?
- Hoe wordt klantbeleving gemeten?
- Wat is klantbelevingsmanagement?
- Hoe kunnen organisaties door middel van klantbelevingsmanagement de klantbeleving optimaliseren?

### **Uitkomsten onderzoek**

Het literatuuronderzoek geeft een interessant overzicht van de relevante literatuur op het gebied van klantbeleving. Het SERVQUAL model en de theorieën van Pine en Gilmore, Schmitt en Smith en Wheeler hebben aan de basis gelegen voor het onderzoeksraamwerk.

De enquête onder de lezers van de nieuwsbrief van The Customer Connection heeft interessante uitkomsten naar voren gebracht. Het SERVQUAL model blijkt binnen de klantbeleving nog erg relevant. Verder heeft de zelf ontwikkelde product/people/process-analyse veel nieuwe inzichten gegeven.

Het casusonderzoek heeft veel interessante uitkomsten en praktische inzichten gegeven over hoe naar Albert Heijn, Bol.com, Ikea, KPN en Vacanceselect omgaan met klantbeleving. Per hoofdstuk zijn de verschillende organisatie uitgewerkt tot een casusverslag. Uit het onderzoek is de volgende definitie van klantbeleving geformuleerd:

### **Definitie klantbeleving**

De klantbeleving wordt gevormd door een verwachting die een klant heeft van een organisatie of een merk en door perceptie van een directe en indirecte interactie met een organisatie of merk. De klant heeft directe interactie met de producten, de diensten, de medewerkers en de processen van de organisatie. Elk bewust en onbewust contact met een organisatie of een merk kan leiden tot een positieve of negatieve klantbeleving. Om de perceptie van de organisatie in stand te houden of te verbeteren moet de klantbeleving minimaal voldoen aan de verwachting van de klant of deze overtreffen. De totale klantbeleving is een continu proces van aanpassing door objectieve en subjectieve beoordelingen van de verwachting en de perceptie van een organisatie of een merk.

Verder komt uit het onderzoek naar voren dat klanten voornamelijk ervaringen en belevingen koppelen aan medewerkers, processen en producten en diensten van een organisatie.

### Producten

Duidelijke merkwaarden zijn erg belangrijk voor klantbeleving. Organisaties met duidelijke merkwaarden zijn beter in staat een goed beeld te schetsen van de organisatie naar medewerkers en klanten.

### Mensen

Beleving komt voort uit interactie met mensen verbonden aan de organisatie. De kwaliteit van de interactie wordt vooral bepaald door:

- *Mentaliteit*
- *Deskundigheid*
- *Bevoegdheid*
- *Inlevingsvermogen*

### Processen

Bij de beleving van processen zijn de elementen doelmatig, eenvoudig, gemakkelijk, prettig en comfortabel van belang. De belangrijkste succesvoorwaarden voor de inrichting van processen:

- *Overzichtelijk en logisch*
- *Constant*
- *Herkenbaar en voorspelbaar*
- *Aantrekkelijk en aansprekend*

De meeste waardevolle bijdrage is de ontwikkeling van een nieuw model: het klantbelevingmanagementmodel. Deze kunt u vinden in hoofdstuk 13 van dit onderzoek.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Onderzoeksdoelstelling.....	5
1.3 Onderzoeksvragen .....	5
1.4 Onderzoeksmethode.....	6
1.5 Data collectie .....	7
1.6 Data analyse.....	7
2. Theoretisch kader context .....	9
2.1 Klantmanagement.....	9
2.2 Service Kwaliteit .....	9
2.3 Drie dimensies van customer excellence .....	12
2.4 Samenvatting context .....	14
3. Theoretisch kader klantbeleving.....	15
3.1 De geschiedenis van klantbeleving, wat is klantbeleving? .....	15
3.2 Soorten ervaringen en belevingen .....	19
3.3 Klantbelevingmanagement .....	24
3.4 Meten van klantbeleving .....	28
3.5 Conclusie theoretisch kader klantbeleving .....	32
4. Het Onderzoeksraamwerk.....	33
4.1 Klantbeleving vanuit het organisatie perspectief .....	33
4.2 Klantbeleving vanuit de klantperceptie.....	33
4.3 Interactie en contact tussen klant en organisatie.....	34

5.	Het enquêteonderzoek.....	36
5.1	Onderzoeksontwerp.....	36
5.2	Resultaten enquête.....	37
5.3	SERVQUAL analyse.....	40
5.4	Product People Process-analyse .....	43
5.5	Conclusies.....	45
6.	Het casusonderzoek .....	46
6.1	Onderzoekdesign.....	46
6.2	Interviewanalyse en casusverslagen.....	47
7.	Casus Albert Heijn .....	49
7.1	Algemeen .....	49
7.2	Casusrapport.....	52
8.	Casus Bol.com.....	59
8.1	Algemeen .....	59
8.2	Casusrapport.....	63
9.	Casus IKEA.....	67
9.1	Algemeen .....	67
9.2	Casusrapport.....	67
10.	Casus KPN.....	74
10.1	Algemeen .....	74
10.2	Casusrapport.....	75
11.	Casus Vacanceselect.....	83
11.1	Algemeen .....	83
11.2	Casusrapport.....	83

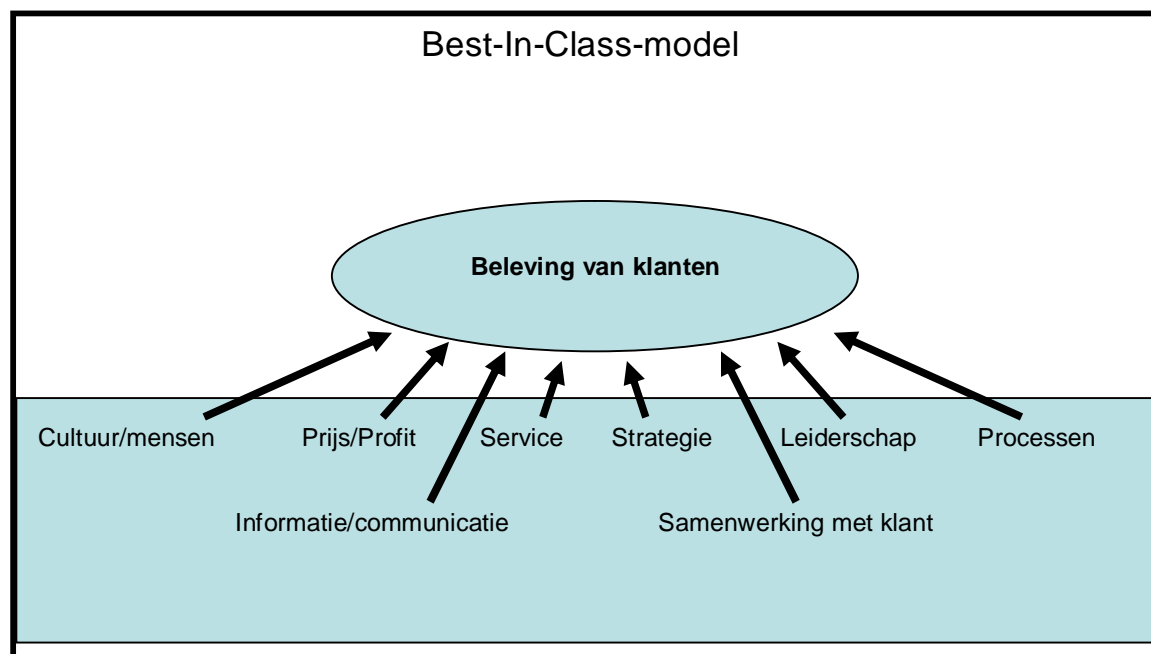
12.	Onderzoeksresultaten casussen en stellingen.....	88
12.1	Definitie klantbeleving.....	88
12.2	Cross casus analyse.....	94
12.3	Strategie .....	97
12.4	Leiderschap .....	98
12.5	Merk .....	99
12.6	Cultuur.....	100
12.7	Prijs en profit.....	101
12.8	Markt .....	102
13.	Synthese Onderzoek .....	103
13.1	Literatuuronderzoek.....	103
13.2	Enquête klantbeleving.....	104
13.3	Casusonderzoek.....	105
13.4	Klantbelevingmanagementmodel .....	110
14.	Conclusies en toekomstig vervolgonderzoek .....	113
	Literatuurlijst.....	115
	Bijlage I Enquête vragen .....	119
	Bijlage II Interviewvragen Casussen.....	121
	Bijlage III Rapportage Enquête.....	131

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De laatste jaren is er vanuit de marketing, communicatie en klantenservice een toenemende belangstelling waar te nemen voor de subjectieve beleving van producten en diensten. Het gaat hierbij dan vooral om de emotionele en onbewuste processen van de klant op het moment dat hij een product, dienst of organisatie ervaart. Het onderkennen van het belang van klantbeleving zal grote consequenties hebben voor de manier waarop we naar organisaties kijken en de manier waarop we de marketing- en communicatiestrategie invullen.

Tijdens een bijeenkomst met leden en kennispartners van The Customer Connection in 2008 is gebrainstormd over de vraag wat een bedrijf "best-in-class" maakt. Klantbeleving kwam daarbij als belangrijkste onderscheidende factor uit de bus. Vervolgens is gekeken welke factoren van invloed zouden zijn op deze klantbeleving. Het wordt omschreven als "best-in-class customer excellence".



FIGUUR 1 BIC MODEL VAN THE CUSTOMER CONNECTION

Het best-in-class model is opgesteld en dient verder te worden verkend in de klantbeleving context. Om meer zicht te krijgen in deze factoren is besloten om het onderzoek toe te spitsen op het begrip klantbeleving. Enkele thema's uit dit model zijn onderzocht en zullen nader worden toegelicht.

Klanten hebben direct of indirect contact met een organisatie of een merk. Het merendeel van de interacties en/of klantcontacten vindt plaats met een product, service, processen en/of medewerkers en vertegenwoordigers van een organisatie of een merk.



In de academische literatuur is tot op heden nog niet veel geschreven over het begrip klantbeleving en klantbelevingsmanagement. De bestaande literatuur bestaat voornamelijk uit Engelse en Amerikaanse managementliteratuur. In hoeverre deze managementliteratuur van toepassing is in een Nederlandse context moet worden onderzocht. De literatuur beperkt zich tot het benoemen van goede voorbeelden van klantbeleving, maar uitgebreide analyse van oorzaken voor het leveren van een goede beleving blijft vaak achterwege.

Klantbeleving en de beleviseconomie spelen een prominentere rol in de maatschappij en bereikt nu ook de marketingliteratuur, omdat marketinggoeroe Kotler de experience economy heeft opgenomen in zijn marketinghandboek Marketing Management uit 2003. Deze beleviseconomie trend wordt ook beschreven in de progressie in waardecreatie door Pine en Gilmore in hun boek The Experience Economy. Boswijk en Peelen benoemen de experiencerevolutie als een omslagpunt die de maatschappij indringend veranderen. Zij stellen ook dat we nu midden in de netwerkrevolutie en de experiencerevolutie zitten. De ontwikkeling van de beleviseconomie zal in hoofdstuk 3 nader worden toegelicht.

In de literatuur is de definitie van Meyer en Schwager (2007) over klantbeleving de meest praktische omschrijving: *“Customer experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company’s products, services, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth.”* Klantbelevingsmanagement is het proces van het strategisch managen van de gehele klantervaring en de belevingen met een product of een organisatie.

Doel van het onderzoek is om het begrip klantbeleving te verkennen en meer zicht te krijgen in het hoe en waarom van excellente klantbeleving en hoe excellente klantbeleving in praktijk wordt gebracht.

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

### ***Hoe bereiken organisaties een goede klantbeleving?***

In de onderstaande hoofdstukken zal de onderzoeksmethode, de literatuurstudie, onderzoeksraamwerk, het kwantitatieve deel en het kwalitatieve deel van het onderzoek worden besproken. In de volgende paragrafen worden respectievelijk de onderzoeksdoelstelling, de onderzoeksvragen, de datacollectie en de data analyse van dit onderzoek beschreven en toegelicht.

## 1.2 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een heldere definitie van het begrip klantbeleving (in het Engels “customer experience”) te krijgen en om te verkennen welke factoren en elementen van belang zijn voor klantbelevingmanagement. Naast een omschrijving van klantbeleving en klantbelevingmanagement is onderzocht hoe organisaties in de praktijk met klantbeleving omgaan en hoe organisaties klantbeleving gebruiken om zich te onderscheiden.

Over klantbeleving en klantbelevingmanagement is in de academische literatuur niet veel geschreven. Er is een tekort aan kennis over het bepalen van een goede klantbeleving. Klantbeleving is voornamelijk het domein van de managementliteratuur. Veelal wordt klantbeleving gelijk getrokken aan een onderdeel van dienstverlening, maar het is toch een totaal ander deelgebied.

*“Experiences are as distinct from services as services are from goods”* (Pine and Gilmore, 1999). Over het verschil tussen producten en dienstverlening zijn veel artikelen verschenen. Indien de verschillen tussen klantbeleving en dienstverlening net zo groot zijn als de verschillen tussen producten en dienstverlening, is er behoefte aan meer kennis over klantbeleving.

De literatuur over klantbeleving en klantbelevingmanagement begint in de late jaren negentig te verschijnen in publicaties en boeken. De belangrijkste grondleggers zijn de auteurs Pine en Gilmore en de auteur Schmitt.

De beleving van de klant kan verschillen van de serviceperceptie van de klant. *“Service quality and scope matter, too, but mostly when the core offering is itself a service.”* (Meyer and Schwager, 2007). In de literatuur is veel geschreven over het bepalen van de kwaliteit van product en service, maar weinig over het bepalen van een goede klantbeleving. Hoe meet je de klantbeleving. Verder is er weinig kennis van het bepalen van de kwaliteit van de klantbeleving.

Het SERVQUAL model is een bekend model voor het bepalen van de servicekwaliteit. Het SERVQUAL model is gebruikt om te bepalen waar beleving overeenkomt of verschilt van service kwaliteit.

## 1.3 Onderzoeksvragen

Voor dit onderzoek zijn de volgende vragen opgesteld om klantbelevingmanagement te onderzoeken.

Hoofdvraag

- Hoe bereiken organisaties een goede klantbeleving?

Subvragen

- Wat is klantbeleving?
- Hoe wordt klantbeleving gemeten?
- Wat is klantbelevingmanagement?

- Hoe kunnen organisaties door middel van klantbelevingmanagement de klantbeleving optimaliseren?

#### 1.4 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is verkennend van aard. De nadruk ligt op het beschrijven van klantbeleving en klantbelevingmanagement. Er is gekozen voor een multi-method benadering door te starten met een literatuuronderzoek naar klantbeleving en klantbelevingmanagement. Vanuit het literatuuronderzoek is een onderzoeksraamwerk uitgewerkt om het praktijkonderzoek in te gaan.

Na het literatuuronderzoek is een enquête uitgevoerd voor het selecteren van de casussen. Aan de respondenten is gevraagd drie organisaties te noemen met een goede klantbeleving en drie organisatie met een slechte klantbeleving. In de enquête is de respondenten gevraagd de genoemde keuzes toe te lichten. Op deze toelichtingen zijn twee inhoudsanalyses uitgevoerd.

De genoemde voorbeelden zijn vergeleken en er zijn casussen geselecteerd op basis van een aantal criteria. De casussen dienen meerdere malen in de enquête te worden genoemd en in de bedrijfstak worden geschouwd als marktleider of publiek- juryprijsen hebben gewonnen voor hun producten of dienstverlening. Vanuit het perspectief van de geselecteerde organisaties is gekeken welke factoren en elementen de klantbeleving beïnvloeden.

Het doel van het onderzoek is om de vraag te beantwoorden waarom de geselecteerde organisaties een goede klantbeleving hebben en hoe deze klantbeleving tot stand komt. In dit onderzoek zijn de acht stappen van Eisenhardt toegepast om een casusonderzoek uit te voeren.

#### Eisenhardt's (1989) eight steps

1. getting started	hoofdstuk 2 en 3
2. selecting cases	hoofdstuk 1.5
3. crafting instruments and protocols	H. 1.3 t/m 1.6, H 4, H 5.1 en H 6
4. entering the field	hoofdstuk 1.5
5. analyzing the data	hoofdstuk 5 tot en met 12
6. shaping propositions	hoofdstuk 12
7. enfolding literature	hoofdstuk 12
8. reaching closure	hoofdstuk 13

## 1.5 Data collectie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een multi-method benadering. Volgens de acht stappen van Eisenhardt is gestart met de fase “getting started”. Om bekend te raken met het begrippen klantbeleving en klantbelevingmanagement is er eerst een literatuuronderzoek gedaan. De kennis verkregen uit het literatuuronderzoek is gebruikt om een verkennende enquête onder de nieuwsbrieflezers van The Customer Connection uit te zetten.

Vervolgens is een enquête onder de nieuwsbrieflezers van The Customer Connection gehouden om inzicht te krijgen in welke organisaties een goede of slechte klantbeleving hebben. De uitkomsten van de enquête zijn gebruikt om een indruk te krijgen van organisaties met een goede klantbeleving en waarom de respondenten deze organisaties hebben genoemd.

Uit deze voorbeelden is een selectie gemaakt voor een casusonderzoek, dit is stap 2 “selecting cases”.

Uit de genoemde organisaties uit de enquête zijn potentiële casussen geselecteerd. In samenwerking met de opdrachtgever zijn de volgende casussen geselecteerd: Albert Heijn, Bol.com, Ikea, KPN en Vacanceselect.

Voor de derde stap “crafting instruments and protocols” zijn voor de interviews vragenlijsten en protocollen opgesteld. Er is gekozen om de interviews te analyseren volgens een inhoudsanalyse.

Het doel was om per casus minimaal twee leidinggevenden of managers met een relatie tot klantbeleving te interviewen. Voor de interviews is een standaard vragenlijst opgesteld als leidraad voor de gesprekken.

De vierde stap van Eisenhardt, “entering the field”, is als volgt uitgevoerd. De geselecteerde organisatie zijn benaderd, door middel van telefoneren, email, hyves of linked in. In alle casussen is de doelstelling van twee interviews behaald.

Voor de casus Albert Heijn zijn twee franchiseondernemers geïnterviewd. Voor de casus Bol.com zijn de manager Front End & Services en manager Customer Services geïnterviewd. Voor de casus Ikea zijn een Storemanager en een Assistent Storemanager van twee verschillende Ikea winkels geïnterviewd. Voor de casus KPN zijn twee programmamanagers NPS / customer experience strategy en manager processen Mutiplay geïnterviewd.

Voor de casus Vacanceselect zijn de commercieel directeur en de manager personeelszaken/contactcenter geïnterviewd.

De gesprekken zijn opgenomen en digitaal opgeslagen als MP3 document.

## 1.6 Data analyse

Voor de vijfde stap van Eisenhardt “analyzing the data” is de verzamelde data uit de enquête en de interviews geanalyseerd aan de hand van een inhoudsanalyse.

De verzamelde gegevens uit de enquête zijn geanalyseerd. Op de toelichtingen op genoemde organisatie zijn twee inhoudsanalyses uitgevoerd. Als eerste zijn de toelichtingen vergeleken met de labels van het SERVQUAL model. Het doel achter deze analyse was om te kijken in hoeverre de factoren van de SERVQUAL schaal van toepassing zijn op een klantbeleving. De dimensies van de SERVQUAL schaal zijn gebruikt om de data te

categoriseren.

In de tweede analyse van de toelichtingen is gekeken of de klantbeleving affiniteit had met het product of de dienst, de medewerkers of mensen van de genoemde organisatie of de processen van de genoemde organisatie. De dimensies product, people en processen zijn gebruikt om te categoriseren. De resultaten van deze analyses zijn te lezen in paragraaf 4.4 van dit verslag.

De verzamelde gegevens uit de interviews zijn uitgewerkt in casusverslagen. Voor de inhoudsanalyse zijn de volgende categorieën gehanteerd: definitie klantbeleving, meten van klantbeleving, klantbelevingsmanagement, factoren positieve klantbeleving, factoren negatieve klantbeleving, product/dienst, people en processen. De integrale casusverslagen zijn terug te vinden in de hoofdstukken van dit verslag. De belangrijkste bevindingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 12 van dit verslag. De casusverslagen zijn volgens de methode van Yin uitgewerkt en met elkaar vergeleken.

De stappen 6 “shaping propositions” en stap 7 “enfolding literature” zijn uitgewerkt in hoofdstuk 12 onderzoeksresultaten casussen en stellingen. In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uit het onderzoek uitgewerkt in de vorm van een aantal stellingen. Deze stellingen zijn vergeleken met de resultaten van het praktijkonderzoek. De conclusies en de laatste stap 8 “reaching closure” van het onderzoek zijn uitgewerkt in hoofdstuk 13.

## 2. Theoretisch kader context

In dit hoofdstuk wordt de context van klantbelevingmanagement toegelicht. De verschillende managementtheorieën bespreken voornamelijk hoe een product of dienst het meeste rendement voor de organisatie oplevert. Een relatief nieuw paradigma in de managementtheorieën is het klantmanagement. In klantmanagement ligt de focus meer op de klant en in mindere mate op het product of de dienst.

### 2.1 Klantmanagement

Grönroos (2007) onderscheidt vier perspectieven in de strategieën van organisaties, namelijk een kernproduct perspectief, een serviceperspectief, een prijsperspectief en een imagoperspectief.

In het kernproduct perspectief concentreert de organisatie zich op het ontwerpen van één hoofdoplossing voor de klant. Dit wordt als kenmerkende factor beschouwd dat waarde toevoegt voor de klant. Dit kan in de vorm zijn van een product of een dienst.

Ondersteunende dienstverlening kan van belang zijn, maar heeft geen strategische aandacht.

In het serviceperspectief gaat de organisatie er vanuit dat het kernproduct niet volstaat om te onderscheiden in de markt. Andere elementen in de klantrelatie hebben ook strategisch belang om te komen tot een totaal dienstverleningsconcept. Volgens dit perspectief ligt hierin de toegevoegde waarde voor de klant.

In het prijsperspectief gaat de organisatie er vanuit dat prijs het dominante aankoopcriterium is en dat lage prijzen een strategische noodzakelijkheid is voor bestaansrecht in de markt.

De lage prijs voor de klant wordt gezien als waarde toevoegend voor de klant.

Ondersteunende en aanvullende dienstverlening wordt gezien als overbodig.

In het imagoperspectief gaat een organisatie er vanuit dat het merkimago een toegevoegde waarde aan de klant levert. Door marketing en advertenties creëert het merk iets extra's voor de klant.

Grönroos stelt dat het klantrelatie perspectief weer opduikt als belangrijke perspectief binnen marketing- en managementparadigma's. "*Customers do not buy goods or services, but buy the benefits goods and services provide them with. They buy offerings of goods, services, information, personal attention and other components.*

*Such offerings render services to them, and it is this customer-perceived service of an offering that creates value for them.*" (Grönroos, 2007).

Klantmanagement wordt steeds belangrijker. Klanten willen naast het product en de dienst meer informatie en persoonlijke aandacht. De klantbeleving speelt hierin een essentiële rol.

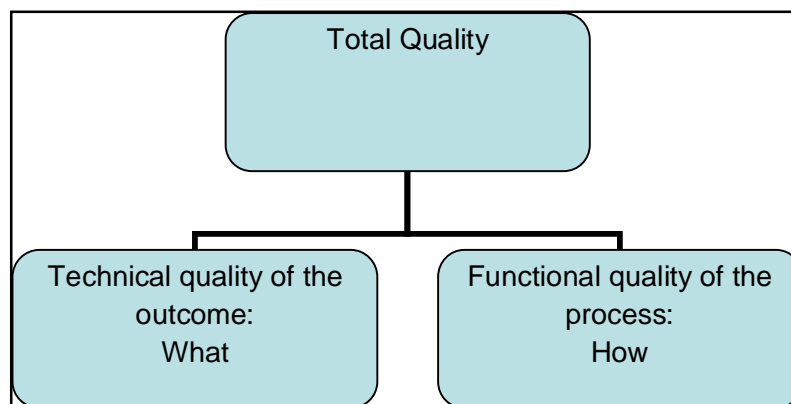
### 2.2 Service Kwaliteit

Producten verschillen van dienstverlening. Dienstverlening verschilt van klantbeleving. Maar organisaties leveren niet alleen meer een puur product of een dienst. In de huidige marktomgeving zijn er vele vormen van combinaties tussen producten, diensten en belevingen. Neem nu als voorbeeld een auto. Maar met het product auto is het totaal plaatje niet klaar. Bij een auto zitten garanties en andere diensten. Verder verschilt de beleving per merk of per autohandelaar. Zo kunnen consumenten en organisaties van vele verschillende combinaties van producten, diensten en belevingen gebruik maken en daarvoor betalen.

Meestal is een van de elementen het kernbestanddeel, dit is meestal het product of de dienst, maar soms is de beleving ook het kernbestanddeel.

*“Unlike goods quality, which can be measured objectively by such indicators as durability and number of defects (Crosby 1979; Garvin 1983), service quality is an abstract and elusive construct because of three features unique to services: intangibility, heterogeneity, and inseparability of production and consumption” (Parasuraman et al., 1985).* Belevingen hebben dezelfde onderscheidende karakteristieken als diensten ten opzichte van producten. Hierin is er een overeenkomst tussen servicekwaliteit en klantbeleving.

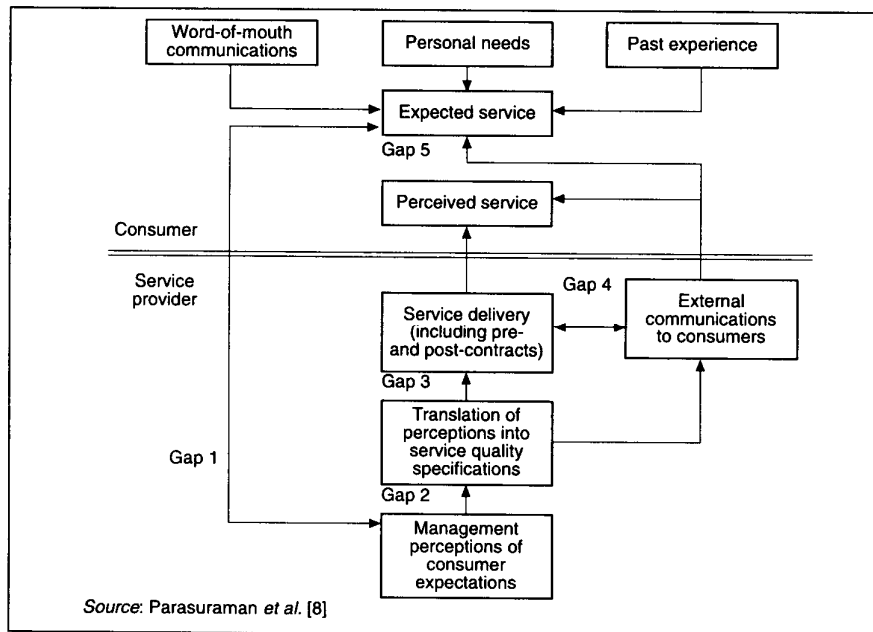
Grönroos (2007) stelt dat de kwaliteit van een product of een dienst afhankelijk is van de klantperceptie van kwaliteit. Voor klantbeleving gaat het voornamelijk over de functionele kwaliteit van de processen. Hoe de organisatie het product, de dienst of de beleving aan de klant levert, speelt een belangrijke rol in klantbeleving. Een goede klantbeleving draagt bij aan een verbetering van de totale kwaliteit van de organisatie.



Figuur 2 Two service quality dimensions van Grönroos

*“The writings of Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978); Gronroos (1982); and Lehtinen and Lehtinen(1982), and the extensive focus group interviews conducted by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985), unambiguously support the notion that service quality, as perceived by consumers, stems from a comparison of what they feel service firms should offer (i.e., from their expectations) with their perceptions of the performance of firms providing the services.*

*Perceived service quality is therefore viewed as the degree and direction of discrepancy between consumers' perceptions and expectations.” (Parasuraman et al., 1988).* De klantbeleving werkt ook via het principe van percepties en verwachtingen van de beleving met een organisatie. De klant beoordeelt de kwaliteit van de beleving op het verschil tussen de verwachting en de perceptie van de ondergane beleving. De volgende formule voor het bepalen van kwaliteit gaat op  $Q = P - V$ . (Kwaliteitsperceptie = perceptie uitspraken – verwachting uitspraken).



Figuur 3 Service Quality Model van Parasuraman et al

“A set of key discrepancies or gaps exists regarding executive perceptions of service quality and the tasks associated with service delivery to consumers. These gaps can be major hurdles in attempting to deliver a service which consumers would perceive as being high of quality.”(Parasuraman et al., 1985)

In het service quality model zijn er vijf verschillende “gaps” benoemd:

1. Consumer expectation – management perception gap
2. Management perception – service quality specifications gap
3. service quality specifications – service delivery gap
4. service delivery – external communications gap
5. expected service – perceived service gap

Gap vijf is een optelsom van gap 1 tot en met gap 4. De krukas is hoe de perceptie van het management ten opzichte van servicekwaliteit zich vertaalt in servicelevering. De klant beoordeelt de perceptie van de servicelevering aan de hand van zijn serviceverwachting. In het artikel van Parasuraman et al uit 1985 noemen de auteurs ervaringen van de klant als factor voor het beoordelen van servicekwaliteit.

In 1988 introduceren Parasuraman et al Servqual, een instrument met 22 items voor het analyseren van klantperspectieven over servicekwaliteit in dienstverlening- en detailhandelorganisaties. Met deze meetschaal kunnen concepten en operationalisering van het servicekwaliteit construct worden gemaakt en servicekwaliteit onder klanten worden gemeten.



Deze schaal bestaat uit de volgende aspecten, zie kader 1

- *Tangibles: Physical facilities, equipment, and appearance of personnel*
- *Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately*
- *Responsiveness: Willingness to help customers and provide prompt service*
- *Assurance: Knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence*
- *Empathy: Caring, individualized attention the firm provides its customers*

Kader 1 SERVQUAL labels

*“SERVQUAL is a concise multiple-item scale with good reliability and validity that retailers can use to better understand the service expectations and perceptions of consumers and, as a result, improve service.”* (Parasuraman et al., 1988). Een dergelijke schaal met een goede betrouwbaarheid en validiteit is voor het begrip klantbeleving nog niet bekend. Voorlopig zal nog onderzoek moeten worden gedaan naar een betere onderbouwing van verwachtingen en percepties van klanten ten aanzien van klantbeleving en het onderscheid tussen klantbelevingskwaliteit en servicekwaliteit.

### **2.3 Drie dimensies van customer excellence**

Organisaties kiezen en gebruiken verschillende strategieën om met hun omgeving om te gaan en een marktpositie te verwerven. Sommige organisaties wenden hun strategie aan om marktleider te worden en andere organisaties hebben als strategie om voor een niche in het marktsegment te kiezen. Volgens Treacy en Wiersema (1993) zijn er drie manieren om marktleider te worden.

*“Companies that have taken leadership positions in their industries in the last decade typically have done so by narrowing their business focus, not broadening it. They have focused on delivering superior customer value in line with one of three value disciplines – operational excellence, customer intimacy, or product leadership. They have become champions in one of these disciplines while meeting industry standards in the other two. Companies that push the boundaries of one value discipline while meeting industry standards in the other two gain such a lead that competitors find it hard to catch up. Becoming an industry leader requires a company to choose a value discipline that takes into account its capabilities and culture as well as competitors’ strengths. When a company chooses to focus on a value discipline, it is at the same time selecting the category of customer that it will serve. In fact, the choice of business discipline and the customer category is actually a single choice.”* (Treacy and Wiersema, 1993)

Een organisatie die als strategie heeft gekozen om marktleider te worden in één van de disciplines, kan de andere twee disciplines niet uitsluiten.

*“One point to bear in mind: the same people can be found in all three customer categories, depending on what they are buying. An individual might buy office supplies primarily on prices, groceries strictly on the basis of personal taste, and clothes as fashion dictates. The same people will define value differently as it applies to different goods and services.”*(Treacy en Wiersema, 1993)

Bij het bepalen van een klantgerichte strategie is het van belang om een goede afweging te maken tussen “operational excellence”, “customer intimacy” en “product leadership”. De klanten kunnen verschillende verwachtingen hebben. De ene keer verwacht de klant een beleving waarin een goedkope prijs of snelle levering van belang is. De andere keer verwacht de klant een hulpvaardige en klantvriendelijke benadering met de mensen en processen van een organisatie. Een derde keer verwacht een klant een hoogwaardig, uniek of innovatief product, dienst of beleving. Verwachtingen op basis van “operational excellence”, “customer intimacy” of “product leadership” kunnen per klant of klantdoelgroep verschillen. Zelfs binnen eenzelfde klantrelatie kunnen de verwachtingen per interactie veranderen. Er vanuit gaande dat de klant of klantdoelgroep elke keer dezelfde beleving verwacht, kan dit leiden tot een teleurstelling bij de klant.

### **Lagen in klantbeleving**

Aan de hand van de theorie van Treacy en Wiersema zijn drie lagen van “customer excellence” voor klantbeleving ontwikkeld en beschreven.

De totale klantbeleving kan worden opgedeeld in meerdere lagen: “operational excellence”, “service excellence” en “experience excellence”. In de hele klantrelatielevenscyclus moeten organisaties de klant op het juiste moment de juiste laag van “excellence” laten ervaren.

#### *Operational Excellence*

Het gaat hierbij om het vinden van de juiste balans tussen prijs en kwaliteit van het product en de dienst. Dit moet op een efficiënte manier in de primaire processen aan de klant worden geleverd in de eerste fases van de klantrelatielevenscyclus. Hiervoor dient de organisatie de merkbelofte nauwkeurig te beschrijven aan de hand van merkwaarden. De organisatie moet analyseren welke prijs/kwaliteit verhouding de organisatie tot marktleider maakt voor de betreffende markt of marktniche. Vervolgens dient de organisatie de mensen en processen af te stemmen op de merkwaarden en prijs/kwaliteitverhouding om “operational excellence” voor het product of dienst te bereiken. Er moet worden gestreefd naar een perfecte afstemming tussen de merkbelofte van de organisatie en de verwachting van de klant.

#### *Service excellence*

De klant kan behoefte hebben aan verduidelijking van de merkbelofte of aan corrigerende handelingen na de levering van het product of dienst. Voor de organisatie is dit een kans om de beleving van de klant te beïnvloeden en de merkbelofte na te komen of te versterken. De meest voorkomende vormen zijn vragen of klachten van de klant over een product of dienst. Vaak wordt er voor deze secundaire diensten geen prijs in rekening gebracht. Mocht er wel een prijs worden gevraagd, dan dient er rekening te worden gehouden met de invloed van prijsperceptie op de beleving.

Door “service excellence” na te streven probeert een organisatie altijd de dienstverlening te optimaliseren. Als in voorgaande contactmomenten een goede klantbeleving niet is gelukt, is een vraag of een klacht vaak een tweede kans om alsnog een goede klantbeleving te leveren. De klant neemt het initiatief om een vraag of een klacht naar zijn verwachting te

beantwoorden of te verhelpen. Hierbij is het naar tevredenheid van de klant beantwoorden van de vraag of het wegnemen van de klacht essentieel.

Een goede klantbeleving leveren heeft veelal een positieve werking op het vervolg in de klantrelatielevenscyclus, maar vraagt veel flexibiliteit en deskundigheid van de medewerkers en processen. De organisatie dient hier rekening mee te houden bij het inrichten van processen en verantwoordelijkheden voor het vragen en klachten. De medewerkers dienen te beschikken over de juiste competenties op het gebied van mentaliteit naar de klant (merkwaarden), deskundigheid en inlevingsvermogen.

#### *Experience excellence*

Bij “operational excellence” en “service excellence” gaat het voornamelijk om de functionele afstemming tussen de merkbeloofte van de organisatie en de verwachting van de klant. Bij “experience excellence” gaat het om de manier waarop de belofte wordt gebracht en op welke wijze afstemming tussen merkbeloofte en klantverwachting wordt bereikt. Hierbij is de emotionele afstemming van belang en wordt er outside-in vanuit het perspectief van de klant naar de organisatie gekeken. Het doel is om een goed gevoel of een positieve klantbeleving bij de klant achter te laten. De klant wil dat op een makkelijke en comfortabele manier zijn verwachtingen worden vervuld. De organisatie moet een afweging maken of een klant actief of passief betrokken dient te worden bij een beleving.

## **2.4 Samenvatting context**

In dit hoofdstuk is toegelicht dat de focus binnen organisaties is verschoven van de kwaliteit van het product of de dienst verschuift naar de relatie met de klant en klantmanagement. De kwaliteit van een product, dienst of organisatie is afhankelijk van de perceptie van de klant. De vraag hoe de kwaliteit vanuit de perceptie van de klant kan worden beïnvloed wordt steeds actueler.

In het SERVQUAL model wordt uitgebreid ingegaan op de perceptie van de klant en hoe een organisatie dit vertaalt in haar dienstverlening. De kwaliteit van de dienst kan worden gemeten aan de hand het SERVQUAL model. De perceptie van de klant kan op drie niveaus worden beïnvloed, te weten door operational excellence, service excellence en experience excellence.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de literatuur over klantbeleving en klantbelevingmanagement. De opkomst van de belevingseconomie zal worden toegelicht en het begrip klantbeleving zal worden beschreven. Verder wordt uiteengezet hoe klantbelevingsmanagement wordt gebruikt om de perceptie van de klant te beïnvloeden.

### **3. Theoretisch kader klantbeleving**

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de relevante literatuur op het gebied van klantbeleving en klantbelevingsmanagement binnen dit onderzoek. In het literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van een selectie van managementboeken over het onderwerp klantbeleving. Verder is gezocht in de databases van PiCarta, Scopus, Web of Science en Google Scholar naar wetenschappelijke artikelen op het gebied van klantbeleving en aanverwante onderzoeksgebieden. De gevonden artikelen zijn beoordeeld op basis van overkomst met de zoekterm, hoeveelheid referenties naar het artikelen en een korte beoordeling van de samenvattingen.

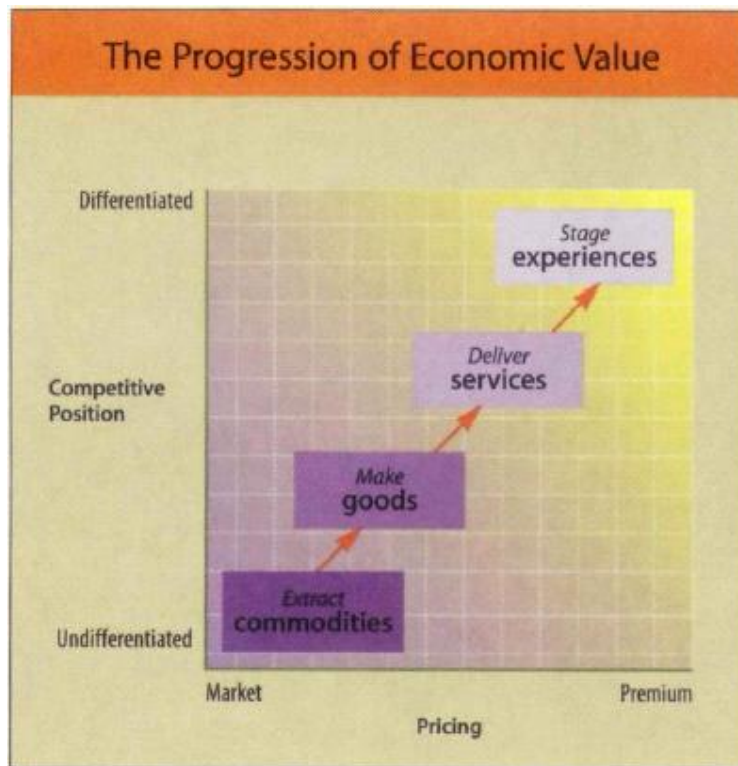
Van de ongeveer geselecteerde negentig boeken en artikelen zijn er vijfendertig boeken en artikelen doorgelezen. Hierbij is gelet op relevante informatie over de volgende onderwerpen: klantbeleving, kwaliteit vanuit de klantperceptie en het meten van klantbeleving.

In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op wat klantbeleving is en de historie achter klantbeleving. In paragraaf 3.2 worden verschillen in belevingen toegelicht en hoe klantbeleving tot stand komt. In paragrafen 3.3 en 3.4 zullen klantbelevingsmanagement en het meten van de klantbeleving worden besproken.

#### **3.1 De geschiedenis van klantbeleving, wat is klantbeleving?**

De eerste literatuur over de belevingseconomie en belevingsmarketing verschijnt achter in de jaren negentig. De eerste toonaangevende publicatie over de belevingseconomie is *The Experience Economy* van de auteurs Pine en Gilmore. *Experiential Marketing* van Schmitt is een grondlegger op het gebied van beleving in de marketingliteratuur.

Pine en Gilmore waren de eerste auteurs met het beschrijven van invloeden van beleving in termen van economische toegevoegde waarde voor de klant en de organisatie. In figuur 4 staan de progressie van economische waarde en de verschillen in economische waarde tussen grondstoffen, producten, diensten en belevingen beschreven.



Figuur 4 progressie van grondstoffen naar belevingen (Pine en Gilmore)

De totale klantbeleving is de som van alle belevingen die een klant heeft met een leverancier van goederen en diensten, over een periode van de relatie tussen de klant en de leverancier. Het kan ook worden gebruikt als een unieke klantbeleving bij een transactie; het verschil is meestal duidelijk in de context.

Voor de jaren tachtig was "premium pricing" vooral van toepassing op grondstoffen en producten. In de late jaren tachtig en begin jaren negentig was het leveren van diensten de manier om te differentiëren in de markt en betere prijzen te krijgen dan concurrenten. Vanaf de late jaren negentig tot nu ligt er steeds meer focus op beleving als een manier om te differentiëren van de concurrentie.

In een later stadium schrijft Bernd Schmitt in het artikel *Experiential Management* dat er vijf verschillende types van beleving zijn: "Sense", "Feel", "Think", "Act" en "Relate". Later zal Schmitt deze gedachtegang uitwerken in een boek met de titel "Customer Experience Management".

Boswijk en Peelen (2008) noemen in hun boek vernieuwingen vanuit een sociologisch perspectief omslagpunten. Volgens Boswijk en Peelen zijn deze omslagpunten stuk voor stuk revolutionair te noemen en hebben de maatschappij indringend veranderd. De zes omslagpunten zijn:

1. de agrarische revolutie
2. de industriële revolutie
3. de diensten- en nieuwe-mediarevolutie
4. de netwerkrevolutie
5. de experiencerevolutie
6. de revolutie van volledige engagement

Deze omslagpunten vertonen veel overeenkomst met de progressie van economische waarde van Pine en Gilmore.

De eerste drie omslagpunten hebben al plaatsgevonden. Momenteel bevinden we ons in de netwerk- en experiencerevolutie. Diensten en nieuwe media worden steeds vanzelfsprekender. Tegenwoordige richten organisaties en klanten zich op het samenwerken in ketenverbanden en netwerken om snel te kunnen reageren op de veranderende behoeften en zich te concentreren op waar ze goed in zijn. Het tijdperk van communicatieve zelfsturing doet meer en meer haar intrede. De klant zal meer streven naar betekenisvolle belevenissen, waarmee hij zijn bestaan zelf kan opbouwen.

### Het onderscheid tussen diensten en beleving

Het meest interessante argument van Pine en Gilmore is het verschil tussen diensten en belevingen. Organisaties moeten zichzelf de vraag stellen wat ze de klant bieden en wat de klant zoekt. Zoekt de klant een nieuw product, wil de klant informatie of wil de klant geamuseerd worden? Organisaties moeten de klant leveren wat de klant wil. Dit kan een grondstof, een product, een dienst, een beleving zijn of een combinatie hiervan.

Economic Distinctions				
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Figuur 5 verschillen in economische waarde voor de klant (Pine en Gilmore)

Pine en Gilmore stellen dat organisaties belevingen in scène moeten zetten, zichzelf in de rol van theaterproducent moeten zien. Belevingen kunnen in scene worden gezet en dienen persoonlijk en gedenkwaardig te zijn. Daarnaast moeten ze worden onthuld binnen een bepaalde tijdsduur. De klant moet als gast van de organisatie worden gezien, die op zoek is naar sensaties. Het grote verschil tussen diensten en belevingen is dat klanten van diensten voordelen verwachten en gedenkwaardige sensaties van belevingen.

### Definitie van klantbeleving

Er zijn vele verschillende manieren om te beschrijven wat klantbeleving is. Sommige auteurs definiëren klantbeleving als een totaalbeeld van een klant over een organisatie.

Voorafgaand aan de eerste interactie met de organisatie wordt het beeld van de klant gevormd door ontvangen merkuitingen in reclames, mond op mond reclame van andere klanten en "social media". Aan de hand van het organisatiebeeld vormt de klant een verwachting ten opzichte van de organisatie. Met deze verwachting gaat de klant de

interactie aan met de organisatie. In de daadwerkelijke klantbeleving wordt het beeld van de organisatie gevormd door de interactie van de klant met het product, de dienst, de medewerkers of de processen van een organisatie. Het totaalbeeld van de organisatie ontstaat als de klant zijn verwachting vergelijkt met de daadwerkelijke klantbeleving.

Boswijk et al (2007) beschrijven "human experience" als volgt: "*Experience in the sense of Erfahrung is a continuous interactive process of doing and undergoing, of action and reflection, from cause to consequence, that provides meaning to the individual in several contexts of his life. Experience as Erfahrung causes the individual to change the perspective on self and/or the world around him.*"

Deze definitie beschrijft een beleving als een interactie die invloed uitoefent op de perceptie van het individu op de wereld op hem heen. Een betekenisvolle interactie met een organisatie in welke vorm dan ook kan leiden tot een verandering in het beeld van de organisatie.

Meyer en Schwager (2007) geven de volgende definitie over klantbeleving: "*Customer experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company's products, services, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth.*"

Colin Shaw (2007) schrijft in zijn boek het volgende over klantbeleving: "*A customer experience is an interaction between an organization and a customer. It is a blend of an organization's physical performance, the senses stimulated and emotions evoked, each intuitively measured against customer expectations across all moments of contact.*"

Een ervaring bestaat uit een objectief / rationeel en een subjectief / emotioneel onderdeel. De klantbeleving wordt gevormd door een verwachting die een klant heeft van een organisatie of een merk en door perceptie van een directe en indirecte interactie met een organisatie of merk. De klant heeft directe interactie met de producten, de diensten, de medewerkers en de processen van een organisatie.

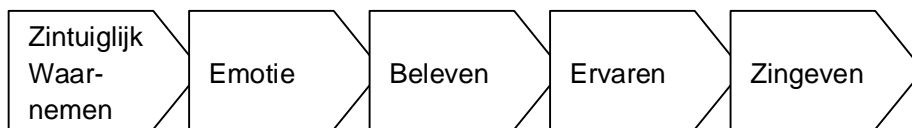
Elk bewust en onbewust contact met een organisatie of een merk kan leiden tot een positieve of negatieve klantbeleving. Om de perceptie van de organisatie in stand te houden of te verbeteren moet de klantbeleving minimaal voldoen aan de verwachting van de klant of deze overtreffen. De totale klantbeleving is een continu proces van aanpassing door objectieve en subjectieve beoordelingen van de verwachting en de perceptie van een organisatie of een merk.

### 3.2 Soorten ervaringen en belevingen

In de literatuur worden verschillende soorten ervaringen omschreven. Hieronder worden aan de hand van de theorie van Pine en Gilmore en de theorie van Schmitt verschillende soorten van belevingen benoemd.

#### Het ervaringsproces

Het proces van ervaren begint volgens Boswijk en Peelen (2008) bij het biologisch proces van de zintuiglijke waarneming. Via de zintuigen doen klanten indrukken op van de wereld om zich heen en van hun lichaam. Deze indrukken leiden tot emoties als angst, woede, vreugde en verdriet, die klanten als individu nodig hebben om met de buitenwereld te leren omgaan. Deze emoties kunnen leiden tot een beleving; belevissen bestaan vaak uit een complex geheel van emoties die zich tegelijkertijd of na elkaar voordoen. Ervaringen gaan nog verder dan belevingen. Ervaringen hebben betrekking op de som van interacties met de omgeving en wat mensen daaruit leren.



De zintuigen weermee mensen zien, horen, tasten, ruiken en proeven zijn het meest bekend. Verder zijn er gevoelens die mensen informatie geven over de toestand van het lichaam, zoals spiergevoel en de evenwichtszin. Zintuigen stellen mensen in staat kennis te nemen van het deel van de werkelijkheid van de wereld.

Zintuiglijke waarnemingen leiden tot emoties. Emoties zijn een manier van informatie verwerken. Emoties kunnen zich manifesteren op vier manieren: door gevoelens, expressief gedrag, gemotiveerd gedrag en fysiologische veranderingen.

Een beleving is vaak een complex geheel van emoties die zich tegelijkertijd of na elkaar voordoen. Boswijk en Peelen (2008) definiëren een beleving als: Een onmiddellijke, relatief geïsoleerde gebeurtenis met een complex aan emoties die indruk maken en een bepaalde waarde vertegenwoordigen voor het individu binnen een context van een situatie.

Een ervaring heeft betrekking op de som van alle interacties van mensen met hun omgeving en anderen. Belevissen zijn daarmee een subset van een ervaring; ze zijn context- en tijdgebonden.

Ervaren is een continu interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie, van oorzaak en gevolg, dat betekenis heeft voor het individu in verschillende contexten van zijn leven. Een ervaring zorgt ervoor dat het individu een ander beeld van de wereld en/of zichzelf krijgt.

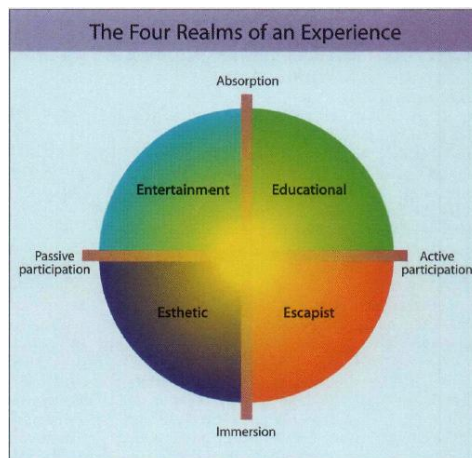
De ervaring kent een belangrijke leercomponent, een bewustzijn aspect, en verschilt in die zin van een belevenis. Bij ervaren staat een klant stil bij de vraag wat een belevenis voor hem betekent. Bij een klantervaring is de klant zich bewust van de zingeving van de gebeurtenis van zijn situatie.



## Theorie Pine en Gilmore

Voor het rangschikken van belevingen onderscheiden Pine en Gilmore twee dimensies die, met elkaar gecombineerd, leiden tot vier domeinen (zie onderstaand figuur 6). De eerste dimensie heeft betrekking op de mate waarin klanten willen participeren in een beleving (actief versus passief). Bij een actieve participatie heeft de klant persoonlijk invloed op de beleving. Bij passieve participatie kan een klant geen directe invloed uitoefenen. De tweede dimensie heeft betrekking op de mate waarin de klant zich deelgenoot voelt/maakt van de omgeving (“absorption” versus “immersion”). Met “absorption” wordt bedoeld dat de aandacht van de klant zodanig wordt betrokken dat hij de ervaring in zich opneemt. Met “immersion” wordt bedoeld dat de klant fysiek/virtueel onderdeel wordt van een beleving. De vier domeinen waarop belevingen vervolgens kunnen worden gerangschikt zijn: entertainment, educatie, esthetiek en escapisme. Een goede klantbeleving bevat elementen van alle domeinen en kan de klant op meerdere wijzen betrekken.

De beleving die een organisatie aanbiedt, moet overeenkomen met de verwachtingen van de klant. Gaat de klant een beleving aan om te worden vermaakt, om iets te leren, om deel uit te maken van organisatie, aanwezig te zijn tijdens een gebeurtenis of te ontsnappen in een fantasiewereld?



Figuur 6 Domeinen van beleving (Pine en Gilmore)

### *Entertainment*

Dit zijn het soort ervaringen die door de meeste consumenten als amusement worden beschouwd. De belevingen worden hierbij vrij passief opgenomen. De mate waarin de consument zijn aandacht erbij heeft, kan betiteld worden als medium of laag. De consument is geen integraal onderdeel van de beleving. De rol van de consument is die van toeschouwer of observator.

### *Educatie*

Bij deze belevingen is leren of informatieoverdracht centraal gesteld. De consument neemt hierbij de gebeurtenis in zich op die voor zijn ogen afspeelt (passieve participatie), waarbij de consument tevens een actieve rol kan innemen (actieve participatie). Deze belevingen zijn allemaal gericht op het actief leren, zelfontplooiing en kennisverrijking.

### *Escapisme*

De consument ondergaat een zogenaamde ‘vluchtervaring’ uit de realiteit. De beleving zorgt

er in deze voor dat de consument tijdelijke helemaal opgaat in de beleving. De consument maakt hierbij een actief deel uit van de omgeving (fysiek dan wel virtueel) en neemt een actieve houding aan (waarbij direct invloed kan worden uitgeoefend). Deze belevingen worden grofweg gekenmerkt door actie, “thrills” en adrenaline.

#### *Esthetiek*

Bij esthetische ervaringen gaat de consument tot op zekere hoogte in op een gebeurtenis of omgeving. De consument neemt echter wel een passieve rol aan. De consument kan nauwelijks invloed uitoefenen op de gebeurtenis zelf. Belevingen zijn gericht op het inspelen op gevoelens. Begrippen die een grote rol spelen zijn: stijl, smaak, schoonheid, vormgeving, kunst, ontwerpen, et cetera.

*“Experiences are as distinct from services as services are from goods”* (Pine and Gilmore, 1999). Merkbeeld en imago zijn een beleving en producten en diensten moeten een onderdeel uitmaken van deze beleving. De economische waarde wordt steeds meer gedreven door belevingen. Belevingen spelen een belangrijke rol in het differentiërend vermogen van organisaties en de mogelijkheid om premium prijzen voor hun producten, diensten en belevingen te vragen. Een eerste stap in de Belevingseconomie is het verpersoonlijken van producten en diensten.

Pine en Gilmore maken duidelijk onderscheid tussen klantverwachtingen over een product of een dienst en de klantperceptie. Ze hanteren de volgende formules:

*Customer satisfaction = what customer expects to get – what customer perceives he gets*  
*Customer sacrifice = what customer wants exactly – what customer settles for*

Producten, diensten en belevingen vormgeven naar de gemiddelde klant en de grote massa is de grootste oorzaak voor “customer sacrifice”. De klant krijgt in de beleving het gevoel dat hij niet krijgt wat hij precies wilde, maar neemt er toch genoegen mee. Een product, dienst of beleving waarbij de klant het gevoel krijgt dat deze uniek en specifiek op hem gericht is, leidt tot minder “customer sacrifice”. Hierdoor ontstaat een betere klantbeleving.

Pine en Gilmore gebruiken het voorbeeld van het theater, niet als een metafoor, maar als bedrijfsmodel. Het leveren van een beleving kan het beste worden uitgelegd aan de hand van een theatervoorstelling: het drama is de bedrijfsstrategie, het script zijn de processen, de Bühne is de werkomgeving van mensen en processen, de voorstelling is het aanbieden van de producten, diensten en belevingen. De klanten zijn je publiek. Het script is afhankelijk van het soort publiek.

#### **Theorie Schmitt**

Schmitt onderscheidt vijf strategische ervaringsmodules. Afhankelijk van de module kunnen verschillende soorten van ervaringen voor klanten worden ingericht.

##### *Sense*

De “sense” module probeert op een sensorische manier de beleving te beïnvloeden. De zintuigen van de klant worden geprikkeld door zien, horen, voelen, proeven en ruiken. Door de zintuigen te betrekken bij de beleving, kan deze worden beïnvloed.

##### *Feel*

De “feel” module probeert in te spelen op de klantgevoelens en emoties. Door in de beleving positieve gemoedstoestanden te scheppen, probeert een organisatie een positieve

associatie met een merk of de organisatie te creëren. In de klantbeleving moeten sterke emoties, zoals plezierig en trots, worden losgemaakt. Dit kan ook gelden voor negatieve emoties. Door een beleving met een merk of een organisatie kunnen gevoelens en emoties bij een klant worden gestimuleerd.

#### *Think*

De “think” module richt zich op het intellect van de klant. Het doel is een cognitieve en probleemoplossende beleving te creëren, waarin klanten worden gestimuleerd om na te denken over aangereikte materie.

#### *Act*

De “act” module richt zich op de fysieke beleving van de klant. De beleving laat alternatieve manieren zien en ervaren om handelingen anders te doen, alternatieve levensstijlen en interacties. Veranderingen in levensstijl en gedrag zijn van nature meestal motivatie gedreven, inspiratievol en emotioneel van aard. Vaak worden rolmodellen, zoals sportatleten en bekendheden, ingezet om een beleving te leveren.

#### *Relate*

De “relate” module bevat elementen van de “sense”, “feel”, “think” en “act” modules. De “relate” module stijgt boven persoonlijke gevoelens en emoties uit, het individu voelt zich verbonden met een groter geheel buiten de persoonlijke sfeer. Dit kan een groep, een organisatie of merk zijn waarmee een klant een relatie aangaat en zich verbonden voelt. Alle vier voorgenoemde modules kunnen op allerlei manieren worden ingezet om een relatie van verbondenheid op te bouwen.

De modules moeten volgens Schmitt worden ingezet in zogenaamde “experience providers”. Onder deze “experience providers” worden verstaan: communicatiemiddelen, visuele en verbale identiteiten en symbolen, aanwezigheid van de producten, “co-branding”, de ruimtelijke omgeving, de elektronisch media en mensen. Om een klantbeleving te creëren moeten de “experience providers” op de volgende drie manieren worden ingezet: coherent, consistent en met attentie voor details. De “experience providers” moeten een geïntegreerde en consistente beleving weergeven waarin de “sense”, “feel”, “think”, “act” en “relate” modules tot in detail zijn uitgewerkt.

### **Overeenkomsten en verschillen**

Waar Pine en Gilmore vier gebieden onderscheiden waarin organisaties een ideale mix moeten zien te vinden, zit er in de onderscheidingen in beleving van Schmitt meer een opbouw van “sense” naar “relate”. Pine en Gilmore zien in alle belevingen een actieve of een passieve participatie van de klant. Schmitt benoemt beleving meer vanuit de reactie die een interactie met een organisatie in de klant losmaakt. “Think” kan worden gezien als passief deelnemen en “act” en “relate” als actief participeren. Voor de “sense” en “feel” is dit moeilijker af te leiden.

### **Betekenisvolle en authentieke belevingen**

In meer recente literatuur over klantbeleving wordt aangehaald dat belevingen authentiek en betekenisvol moeten zijn. De beleving is niet willekeurig en moet aansluiten bij het doel van de interactie en authentiek zijn aan het beeld van de organisatie.

*“Experiences occur in a process in which interactions take place in a certain setting – whether or not a physical one – between the individual and other people, including perhaps*

*the offering party, which can be an economic party. This makes experiences, just like services, intangible. Every meaningful experience must satisfy all of these characteristics, and that is no easy task.” (Boswijk et al., 2007)*

In het onderstaande kader zijn enkele karakteristieken benoemd waar volgens de “Flow” theorie van Csikszentmihalyi een beleving aan moet voldoen om als authentiek over te komen.

1. *There is a heightened concentration and focus, involving all one’s senses.*
2. *One’s sense of time is altered.*
3. *One is touched emotionally.*
4. *The process is unique for the individual and has intrinsic value.*
5. *There is contact with the ‘raw stuff’, the real thing.*
6. *One does something and undergoes something.*
7. *There is a sense of playfulness*
8. *One has a feeling of having control of the situation.*
9. *There is a balance between the challenge and one’s own capacities.*
10. *There is a clear goal.*

**Kader 3 Karakteristieken van beleving volgens de “Flow” theorie (Csikszentmihalyi)**

Door aan zoveel mogelijke karakteristieken te voldoen, zal de beleving authentieker aanvoelen.

De ultieme beleving karakteriseert zich volgens Boswijk en Peelen (2008) als volgt:

- een gevoel van speelsheid
- een gevoel controle te hebben over de situatie
- uiterste concentratie
- plezier in de activiteit op zich
- verlies van tijdsbesef
- een goede balans tussen een uitdaging en je eigen capaciteit
- een duidelijk doel

*“Consumers have a greater number of choices today than ever before, more complex choices and more channels through which to pursue them. In such an environment, simple, integrated solutions to problems – not fragmented, burdensome ones – will win the allegiance of the time-pressed consumer.” (Meyer and Schwager, 2007).* De wereld van de klant wordt steeds complexer. De klant heeft steeds meer keuze en er zijn meer kanalen om organisaties te benaderen.

In verschillende recente artikelen wordt over de uitkomsten en bevindingen van klantbeleving gesproken. Klantbelevingen moeten persoonlijk, eenvoudig, efficiënt en plezierig zijn. De klant moet belevingen als betekenisvol en authentiek ervaren. Hiervoor moeten organisaties goed weten wat een klant verwacht van een interactie om hier goed op in te kunnen spelen.

*“Ideally, good design makes both the most routine and weightiest customer experiences – checking a price, getting a question answered, or placing a multimillion dollar offer - pleasant and efficient.” (Meyer and Schwager, 2007)*

Betekenisvolle belevingen hebben de volgende kenmerken

- alle zintuigen zijn erbij betrokken
- er is sprake van een verhoogde concentratie en focus
- er is sprake van een veranderd tijdsbesef
- men wordt emotioneel geraakt
- het proces is uniek voor ieder en heeft een intrinsieke waarde
- er is contact met de omgeving door te doen en door te ondergaan

Snel kunnen inschatten wat de klant wil, in welke fase van de relatie de klant zich bevindt en wat de gemoedstoestand van de klant is, is essentiële informatie om een betekenisvolle beleving aan de klant te kunnen leveren.

Het ontwerpen van processen die moeten bijdragen aan de totstandkoming van een betekenisvolle belevenis, levert echter ook direct voordelen op. Door de inmenging van de eindgebruiker in het proces, kan een organisatie de waardeketen efficiënter inrichten.

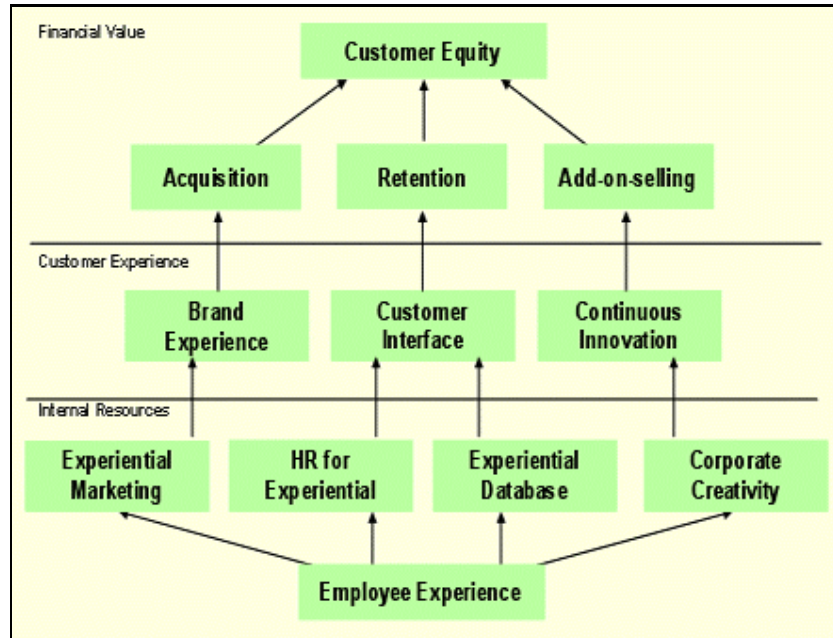
### **3.3 Klantbelevingmanagement**

Klantbelevingmanagement is het beïnvloeden van de totale klantbeleving op een consistente, bewuste, differentiërende en waardevolle wijze (Smith en Wheeler, 2002). Op strategisch, tactisch en operationeel niveau moet klantbeleving zijn terug te vinden in de doelstellingen. Klantbelevingmanagement staat ook wel bekend als “customer experience management”.

Boswijk en Peelen omschrijven “customer experience management” oftewel klantbelevingmanagement als een manier waarop klanten contacten met organisatie beleven kunnen managen met het doel hun tevredenheid, loyaliteit en ambassadeurschap te verbeteren. Volgens Boswijk en Peelen ligt de aandacht bij klantbelevingmanagement op het verbeteren van de kwaliteit van de klantcontacten en de ambitie om de marktpositie te verstevigen of te verbeteren.

#### **Klantbelevingmanagement volgens Schmitt**

Schmitt (2003) beschrijft “Customer Experience Management” als een klantgeoriënteerde werkwijze om een variatie van verschillende belevingen (sense, feel, think, act and relate) voor klanten te creëren.



Figuur 7 Customer Experience Model (Schmitt)

In figuur 7 wordt weergegeven hoe verschillende interne middelen, via belevingen, waarde voor de klant leveren en hoe dit zich aan de organisatie terugbetaalt. Schmitt beschrijft dat de beleving bij de medewerker doorwerkt in de marketing, human resources, de klantdatabase en het creatieve vermogen van de organisatie. Hiermee is Schmitt één van de eersten die een verband legt tussen beleving van medewerker en beleving van klant.

Schmitt stelt dat er gekeken moet worden naar de totale klantbeleving en niet alleen naar producteigenschappen en functionele transacties. Al het andere dat waarde toevoegt in besluitvorming, aankoop en gebruik van de klant, kan ook tot de totale klantbeleving worden gerekend.

Klantbelevingsmanagement is het proces van het strategisch managen van de gehele klantbeleving en de belevingen met een product of een organisatie. Het "Customer Experience Model" van Schmitt is geconstrueerd uit drie concepten: "brand experience", "customer interface" en "continuous innovation". Schmitt stelt dat als een organisatie geïntegreerde klantbelevingen wil leveren, de organisatie het volgende moet bewerkstelligen:

- Analyseer de belevingswereld van de klant.
- Bouw een belevingsplatform.
- Geef vorm aan de merkbeleving.
- Structureer de klantinteractie.
- Bewerkstellig continue verbetering.

Kader 4 Stappen om te komen tot geïntegreerde klantbelevingen volgens Schmitt

### **Branded Customer Experience volgens Smith en Wheeler**

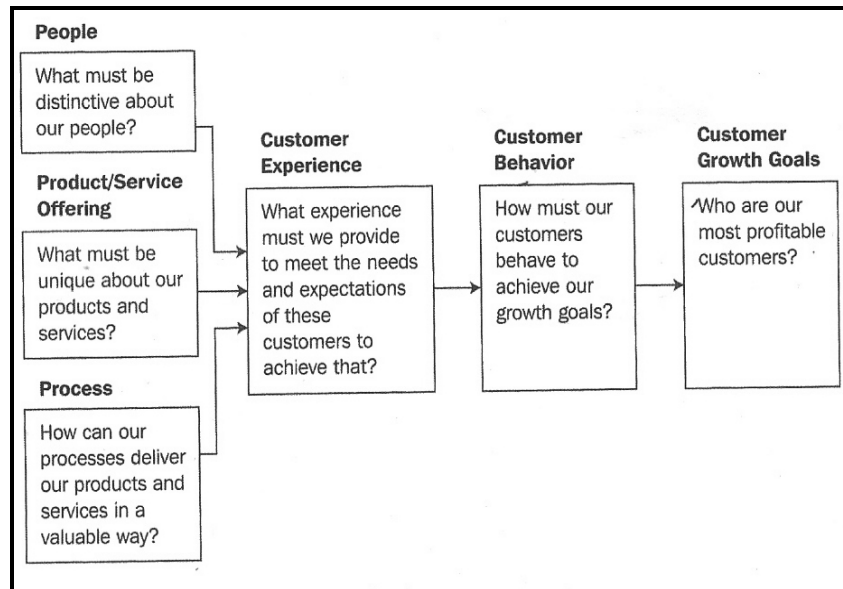
Smith en Wheeler stellen dat er twee manieren zijn om klantbeleving structureel vorm te geven. De eerste manier is “experiencing the brand”. Op deze wijze wordt de merkessentie omgezet in een merkbeloofte, wat moet leiden tot een “branded customer experience”. De merkessentie is wat de organisatie via het merk naar de markt en klanten communiceert. Deze dient te worden omgezet in een merkbeloofte, een belofte dat het merk de waarde levert aan de klanten waar het merk voor staat. Om invulling te geven aan de “branded customer experience” moeten alle interacties die klanten hebben met een organisatie, bijdragen aan het leveren van de merkbeloofte.

De tweede manier wordt door Smith en Wheeler “branding the experience” genoemd. Door unieke klantbelevingen te creëren in elke interactie die een klant heeft met de producten en diensten, medewerkers en processen van de organisatie, kan een merk zich differentiëren in de markt. Door deze ‘branded customer experience’ consistent aan te bieden ontstaan er merkwaarden. Klanten verwachten en vertrouwen er op dat de merkwaarden keer op keer terug komen in de interacties met de organisatie. Hierdoor ontstaat er een merkimago, een beeld van de organisatie die herkent wordt door de markt.

Beide manieren werken toe naar een “branded customer experience”. “Experiencing the brand” is meer een topdown benadering en werkt vanuit waar een merk voor staat of voor moet staan. Vanuit een strategische merkessentie wordt de merkbeloofte uitgewerkt naar een operationeel niveau waar de interactie met de klant plaatsvindt.

“Branding the experience” is meer een bottom-up benadering en werkt vanuit unieke klantbelevingen met de organisatie naar merkwaarden en een merkimago in de markt. Vanuit een operationeel niveau worden interacties met producten en diensten, medewerkers en processen van de organisatie ingezet om merkwaarden en algemeen merkimago op tactisch en strategisch niveau te definiëren.

Smith en Wheeler hebben een managementmodel opgesteld. Ze noemen het “The Branded Customer Experience Management Model”. Het model laat zien hoe medewerkers (“people”), product of dienst (“product/service offering”) en processen (“process”) dienen te worden vormgegeven om de gewenste klantbeleving te bewerkstelligen. Verder laat het model ook zien hoe de klantbeleving het klantgedrag beïnvloedt en kan leiden tot winstgevende klanten en groei doelstellingen van de organisatie. Zie onderstaand figuur 8.



Figuur 8 The Branded Customer Experience Management Model (Smith en Wheeler)

Om The Branded Customer Experience Management Model in de praktijk toe te passen moeten de volgende vragen over de organisatie en het merk worden beantwoord:

1. Wat zijn onze belangrijkste groei-doelstellingen?
2. Hoe moeten onze klanten zich gedragen om deze te bereiken?
  - Ø *Proberen*
  - Ø *Kopen*
  - Ø *Meer kopen*
  - Ø *Vaker kopen*
  - Ø *Alleen van ons kopen*
  - Ø *Meer betalen*
  - Ø *Ons aanbevelen aan andere klanten*
3. Welke beleving creëren we voor onze klanten?
4. Is het voldoende waardevol en onderscheidend om onze klanten zich te laten gedragen zoals wij wensen?
5. Wat moet onze merkbelofte inhouden?
6. Geloven onze klanten dat we de merkbelofte vervullen?
7. Hoe moeten onze medewerkers, processen en producten/ diensten presteren om de merkbelofte te vervullen?

Kader 5 Stappen voor het ontwikkelen van een klantbelevingsstrategie (Smith en Wheeler)



De vragen beginnen achteraan in het management model met het definiëren van wat de groeidoelstellingen inhouden en werkt naar voren naar het gewenste klantbedrag, de daarbij behorende klantbeleving en merkbeloofte en hoe medewerkers, product en service en processen de merkbeloofte aan de klant dienen te leveren.

Het creëren van loyaliteit ontstaat uit het bewust, consistent en onderscheidend waarde scheppen voor de klant. Smith en Wheeler hebben vier stappen om te slagen in het vormgeven van loyaliteit:

1. Definieer waarde voor de klant. Als eerste moeten klantdoelgroepen worden geïdentificeerd. Er moet worden bepaald wat deze doelgroepen waarderen en welke variabelen koop- en loyaliteitsgedrag bevorderen. Creëer een onderscheidende merkbeloofte.
2. Geef vorm aan "The Branded Customer Experience". Ontwikkel voldoende inzicht in de klantbeleving. Breng de belangrijke contactmomenten met de klant in kaart en stem medewerkergedrag af op het leveren van de merkbeloofte. Ontwikkelen van een goede veranderstrategie om de nieuwe klantbeleving te implementeren.
3. Faciliteren van medewerkers en de belofte consistent vervullen. Bereid managers voor om leiding te geven aan het leveren van een goede klantbeleving. Faciliteer medewerkers met deskundigheid, de competenties en instrumenten die ze nodig hebben om de merkbeloofte te leveren op elke klantcontactmoment. Bevestig en stimuleer de ontwikkeling van leiderschapstijl en aansluitende meetinstrumenten.
4. Onderhoud en verbeter de prestaties. Gebruik klant- en medewerkerfeedback om bruikbare informatie over je klanten te kunnen omzetten en constant de klantbeleving te verbeteren. Stem KPI's, HRM systemen en processen af op het leveren van klantbeleving. Communiceer op een continue basis over de vooruitgang en de resultaten van klantbeleving op dezelfde manier als financieel nieuws.

### **3.4 Meten van klantbeleving**

Klantbeleving kan op vele manieren worden gemeten en geanalyseerd. In deze paragraaf wordt beschreven wat het belang is van het meten van de klantbeleving en welke methoden er in de literatuur en in de praktijk worden gebruikt. Er wordt toegelicht wat de methoden meten en welke informatie er geanalyseerd wordt.

Voor veel organisaties is het van belang om meer duidelijkheid te krijgen over de "voice of the customer" of om klantinzichten te krijgen. De benodigde informatie kan worden verkregen uit data over klantcontactmomenten uit het verleden of uit tegenwoordige of toekomstige verbanden.

*"Whether it is a business or a consumer being studied, data about experiences are collected at "touch points": instances of direct contact either with the product or service itself or with representations of it by the company or some third party. We use the term "customer corridor" to portray the series of touch points that a customer experiences. What constitutes a meaningful touch points changes over the course of a customer's life. Not all touch points are of equivalent value."* (Meyer en Schwager, 2007)

Verder is het van belang dat organisaties zich realiseren op welk niveau er metingen naar klantbeleving worden uitgevoerd. Gegevens op klantdoelgroepniveau kunnen verschillen van individuele klanten in een specifiek contactmoment. Zoals eerder is aangegeven kunnen de fases van de klantrelatielevenscyclus ook van invloed zijn op de uitkomsten van klantbelevingmetingen.

Algemene onderzoeken, zoals marktonderzoeken en klanttevredenheidsonderzoeken, zijn eveneens goede bronnen voor de beeldvorming van de totale klantbelevingen. Voor het meten van klantbeleving op klantcontactmomenten zijn daarnaast andere meetmethoden nodig. In de literatuur zijn enkele meetmethoden gevonden die op individuele basis kijken naar klantbeleving. Hieronder zijn enkele methoden beschreven.

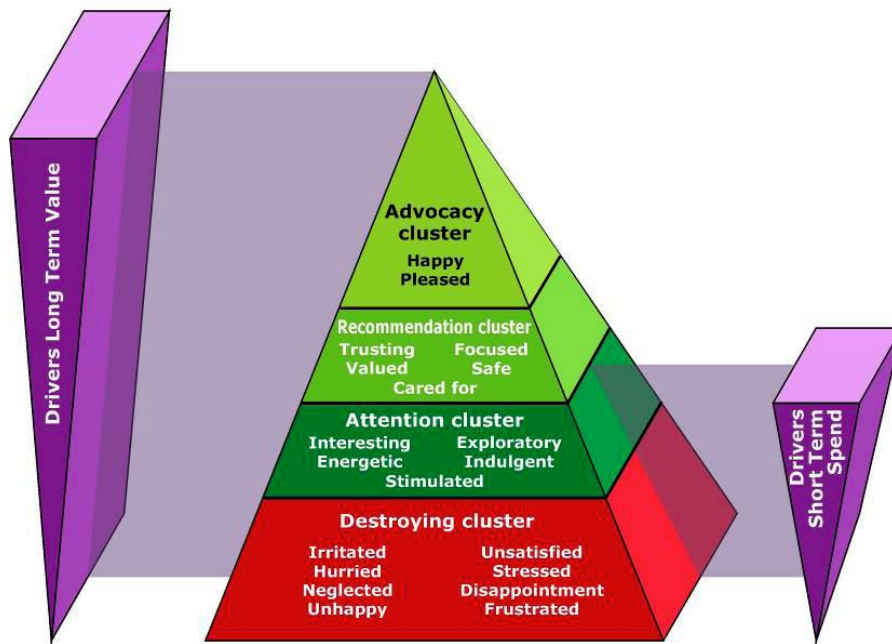
### **Methode Shaw**

De methode van Colin Shaw gebruikt emoties van klanten om de klantbeleving te analyseren. Shaw stelt dat emoties de waarde voor de klant voortstuwen. Shaw specificeert vier clusters van emoties die klanten ondergaan tijdens een beleving (figuur 8).

*“Evoking emotions in the destroying cluster will lead an organization to additional costs and can trigger customers to leave. Evoking emotions in the attention, recommendation and advocacy cluster can lead to behavior which an organization can benefit from.”* (Shaw, 2007).

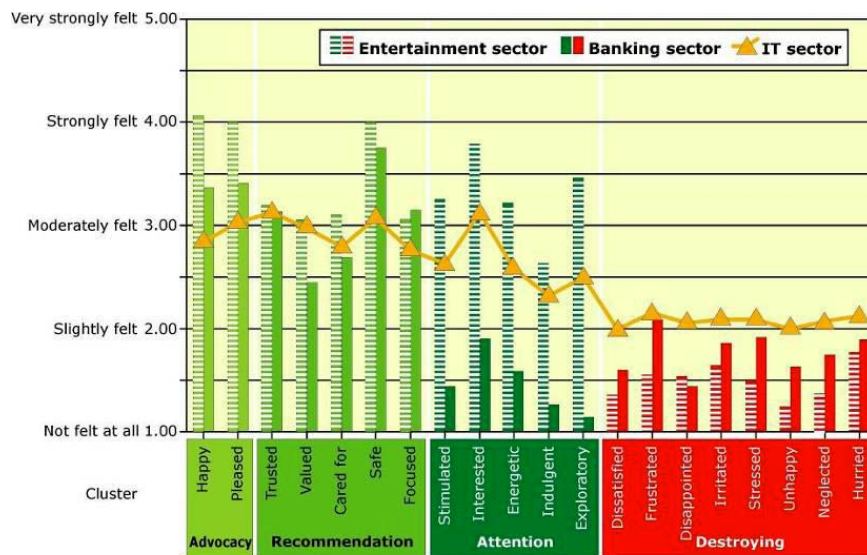
De methode van Shaw vraagt klanten hun emoties na een interactie te beschrijven. Aan de hand van de antwoorden worden de gemeten emoties onderverdeeld in vier clusters. De laagste is de “destroying cluster”, de hoogste is de “advocacy cluster”. Hoe hoger de klant in de piramide zit, des te hoger de klant de interactie waardeert.

Shaw legt een verband tussen belevingen van klanten en de aanbevelingsintentie. Door klanten te vragen naar hun emoties en gevoelens tijdens of na een beleving, kan hieruit worden afgeleid wat de waarde van de klant voor de organisatie is.



Hierarchy of Emotional Value  
**Figuur 9 Emotional Value Model (Shaw)**

Shaw heeft ook een instrument ontwikkeld om de klantenclusters op organisatieniveau te vergelijken, namelijk “the emotional signature”. Dit instrument kan worden gebruikt om de emotieclusters van een organisatie te vergelijken met die van de bedrijfstak als geheel. Een voorbeeld is hieronder in figuur 10 weergegeven.



Sector Comparison  
**Figuur 10 The emotional signature (Shaw)**

### **Methode Reichheld – De Net Promotor Score**

De Net Promotor Score is een methodiek om een externe focus op de klant te krijgen. Het levert een meetschaal op om dit te meten en levert informatie aan om de klantgerichtheid te verbeteren. Met drie simpele vragen kan dit aan de klant worden gevraagd, namelijk:

1. Hoe waarschijnlijk is het dat u ons zult aanbevelen bij een vriend of collega?(cijfer 0 - 10)
2. Wat is de belangrijkste reden voor het cijfer dat u ons zojuist hebt gegeven?
3. Wat is de belangrijkste verbetering die ervoor zou kunnen zorgen dat u ons een hoger cijfer geeft?

#### **Kader 6 Vragen voor de NPS (Reichheld)**

Door deze drie simpele vragen frequent aan klanten voor te leggen, kan de aanbevelingsintentie in kaart worden gebracht. Afhankelijk van de score worden klanten ingedeeld in criticasters, neutrale klanten en promotors. Per individu of groep klanten worden sterke punten en verbeterpunten voor de organisatie benoemd en kunnen verbetertrajecten worden opgestart.

Uit de literatuur over de toepasbaarheid van NPS komen de volgende pluspunten naar voren: er is een link met de financiën door een relatie met omzet en groei, het geeft snelle feedback met betrekking tot de klant en het is praktisch en kort. Er zijn ook negatieve punten te noemen. De NPS kan grote schommelingen vertonen tussen de verschillende metingen, wat voor verwarring kan zorgen bij medewerkers. De NPS methodiek is niet geschikt voor elke dienstverlenende sector. Het moment van uitvragen heeft een grote invloed op de score. Tot slot heeft loyaliteit meer aspecten dan die in de NPS methode worden genoemd.

Met de Net Promotor Score kunnen verwachtingen over aanbeveling worden gemeten. Verder geeft het informatie over waarom de klanten tot deze score zijn gekomen. Deze informatie kan worden gebruikt om oorzaken voor een ervaring of beleving te achterhalen.

### **Methode Temkin – Customer Experience Index**

Volgens deze methode wordt consumenten gevraagd naar hun recente interacties met een organisatie. De klantbeleving wordt gemeten in drie variabelen: “Useful”, “easy to work with” en “enjoyable”. Op een schaal van nul tot honderd procent moeten consumenten drie vragen beantwoorden:

#### *Useful*

Thinking about your recent interactions with these firms, how effective were they meeting your needs?

Didn't meet any of my needs → Met all of my needs

*Easy to work with*

Thinking about your recent interactions with these firms, how easy was it to work with these firms?

Very difficult → very easy

*Enjoyable*

Thinking about your recent interactions with these firms, how enjoyable were the interactions?

Not at all enjoyable → Very enjoyable

**Kader 7 Customer Experience Index (Temkin)**

Deze methode kan worden gebruikt om processen te analyseren aan de hand van de meest recent ervaring of beleving met de betreffende organisatie. Het is eenvoudige methode om te achterhalen of de processen betekenisvolle belevingen aan de klant leveren.

### **3.5 Conclusie theoretisch kader klantbeleving**

In het theoretisch kader klantbeleving is een overzicht gegeven van de literatuur op het gebied van klantbeleving en klantbelevingmanagement. Veel van de literatuur bevindt zich nog in de beschrijvende fase. Pine en Gilmore kunnen worden gezien als de grondleggers van de klantbelevingliteratuur, waar andere auteurs op verder zijn gegaan.

Schmitt kan worden gezien als de grondlegger van de literatuur over hoe organisaties klantbeleving beïnvloeden en Smith en Wheeler hebben zijn ideeën verder uitgebouwd tot concrete handvaten om de klantbeleving te managen.

Het meten van de klantbeleving bevindt zich nog in een vroeg stadium. De genoemde meetmethoden verschillen van elkaar. Shaw meet emoties van de klant na de interactie met de organisatie. Reichheld meet de aanbevelingsintentie van de klant na de interactie of interacties met de organisatie en Temkin meet hoe klanten een interactie hebben ervaren. Alle drie methoden meten delen van de klantbeleving, maar zijn niet allesomvattend. De Reichheld's methode de Net Promotor Score wordt het meeste toegepast en is in de literatuur het meest onderzocht en getest. Hierdoor kan de Net Promotor Score op dit moment als leidende methode worden beschouwd, hoewel ook aan deze methode nog wat bezwaren kleven.

## **4. Het Onderzoeksraamwerk**

Op basis van de in de hierboven beschreven literatuurstudie is een raamwerk opgesteld voor het praktijkonderzoek. Dit raamwerk is opgezet vanuit twee invalshoeken: het SERVQUAL model van Parasuraman, Zeithaml en Berry en "The Branded Customer Experience Management Model" van Smith en Wheeler.

### **4.1 Klantbeleving vanuit het organisatie perspectief**

Als uitgangspunt voor verschillen tussen verwachtingen en perceptie is het SERVQUAL model van Parasuraman, Zeithaml en Berry genomen. In de onderste helft van het model is te zien hoe de klantverwachting wordt gevormd. De ervaren klantbeleving heeft vervolgens weer invloed op het klantgedrag. In het service quality model zijn er vijf verschillende "gaps" benoemd:

1. Consumer expectation – management perception gap
2. Management perception – service quality specifications gap
3. Service quality specifications – service delivery gap
4. Service delivery – external communications gap
5. Expected service – perceived service gap

In dit onderzoek wordt klantbeleving onderzocht vanuit het perspectief van organisaties, daarom is het model honderd tachtig graden gedraaid. Zie ook het onderstaande model. Voor het onderzoek is het SERVQUAL model aangepast en vereenvoudigd. De uitleg vindt u hieronder.

#### **Identiteitniveau**

Het "Consumer expectation – management perception gap" is het uitgangspunt van het onderzoeksmodel. Het "Service Quality Model" is vereenvoudigd. "Management perception" en "service quality specifications" zijn samengevoegd in het identiteitniveau van de organisatie. De perceptie van het management over de behoeften en verwachtingen van de klant worden beïnvloed door de eigenschappen van de organisatie, zoals cultuur, omgeving en leiderschapstijl. De managementpercepties worden uitgewerkt in specificaties, zoals strategie, merken en prijsstelling, waarmee een organisatie aan de behoeften en verwachtingen van de klant wil voldoen. Deze zullen later nader worden toegelicht. De specificaties van het management worden in het interactieniveau uitgevoerd door medewerkers en in processen. In het interactieniveau worden dan ook de producten en diensten aan de klant aangeboden. Het management heeft geen direct contact met de klant.

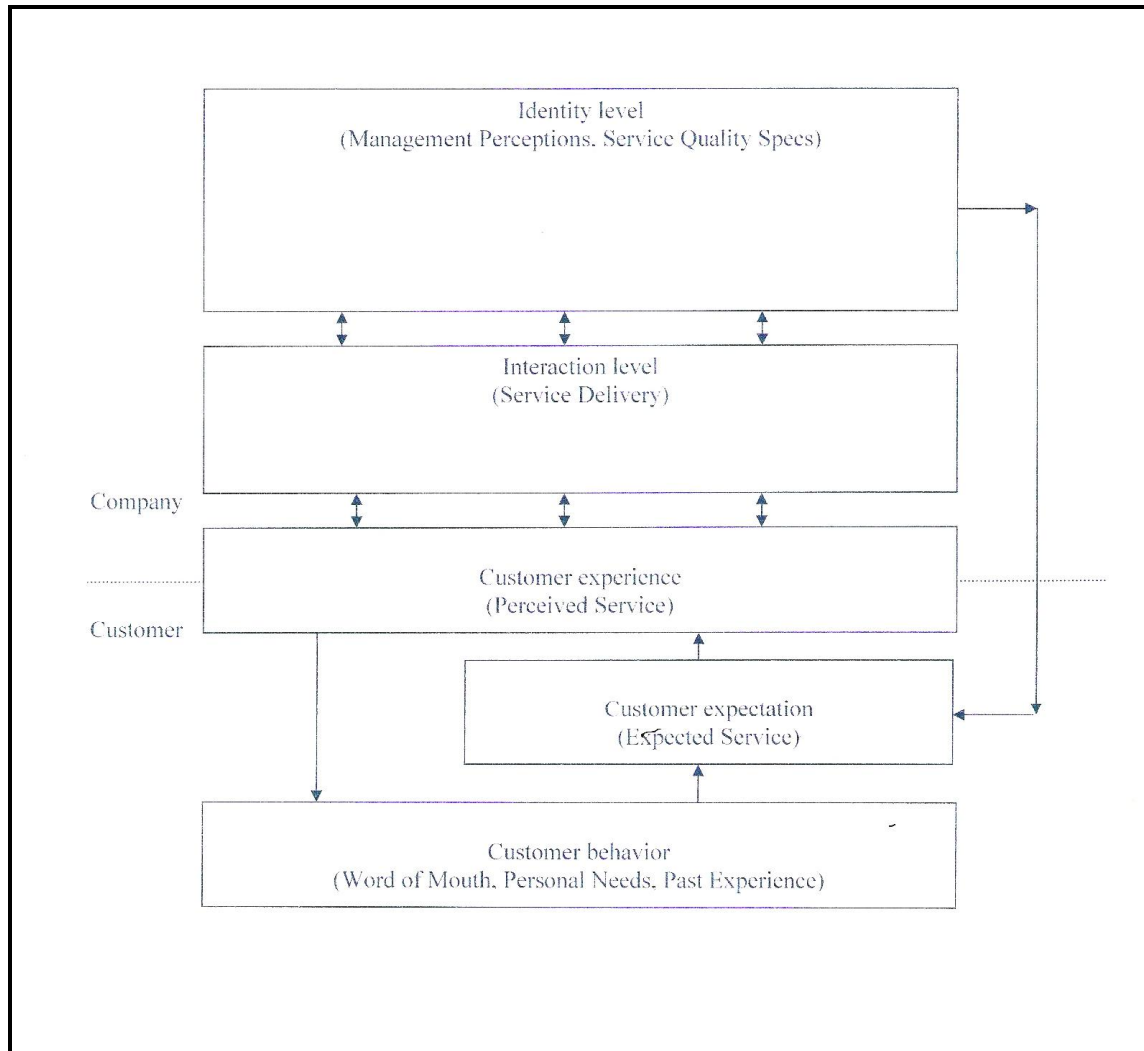
#### **Interactieniveau**

Het "service delivery" blok is herbenoemd in het interactieniveau van de organisatie. De specificaties van het management voor klantcontact worden op het interactieniveau ter uitvoering gebracht. In de praktijk komt het neer op de inrichting van de "servicescape" door het ontwerpen en inrichten van processen en kanalen voor contact met de klant voor levering van het product, dienst of belevenis.

### **4.2 Klantbeleving vanuit de klantperceptie**

De klant heeft een beeld van de organisatie. Dit beeld wordt gevormd door voorgaande ervaringen met de organisatie of ervaringen met andere organisaties in dezelfde context, het aanbevelen en afraden van organisatie door bekenden en de communicatie van en over de betreffende organisatie. Het beeld van de organisatie en de behoeften van de klant leiden

dan uit eindelijk tot een verwachting van de klant ten opzichte van de organisatie. In het onderzoeksmodel zijn de blokken “Word of Mouth / Communication”, “Personal Needs” en “Past Experience” samengevoegd tot het blok “Customer Behavior”. De blokken “Perceived Service” en “Expected Service” van het SERVQUAL model zijn veranderd in “Customer experience” en “Customer expectations” binnen het nieuwe model. Hieronder vind u het experience model afgeleid van het oorspronkelijke SERVQUAL model.



Figuur 11 Vereenvoudiging service quality model naar experience model

### 4.3 Interactie en contact tussen klant en organisatie

De verwachtingen van de organisatie en de verwachtingen van de klant ontmoeten elkaar in het customer experience blok en interactieniveau blok.

Tussen het interactieniveau en de customer experience vindt het contact tussen de klant en de organisatie plaats. Hier komen de verwachting van de klant en de verwachting van de organisatie bij elkaar. Zowel de klant als de organisatie hebben percepties over het contact en de invulling van de verwachtingen. Bij de klant uit zich dit in belevingen en ervaringen ten opzichte van het product, de dienst of het contactmoment. De ervaringen van de klant kunnen aanleiding zijn voor een verandering van de verwachting voor het volgende contact.

Voor het onderzoek zullen enkele onderzoeksdimensies worden gekozen om het identiteitsniveau en interactieniveau van organisaties nader te kunnen bestuderen.

### Identiteitniveau

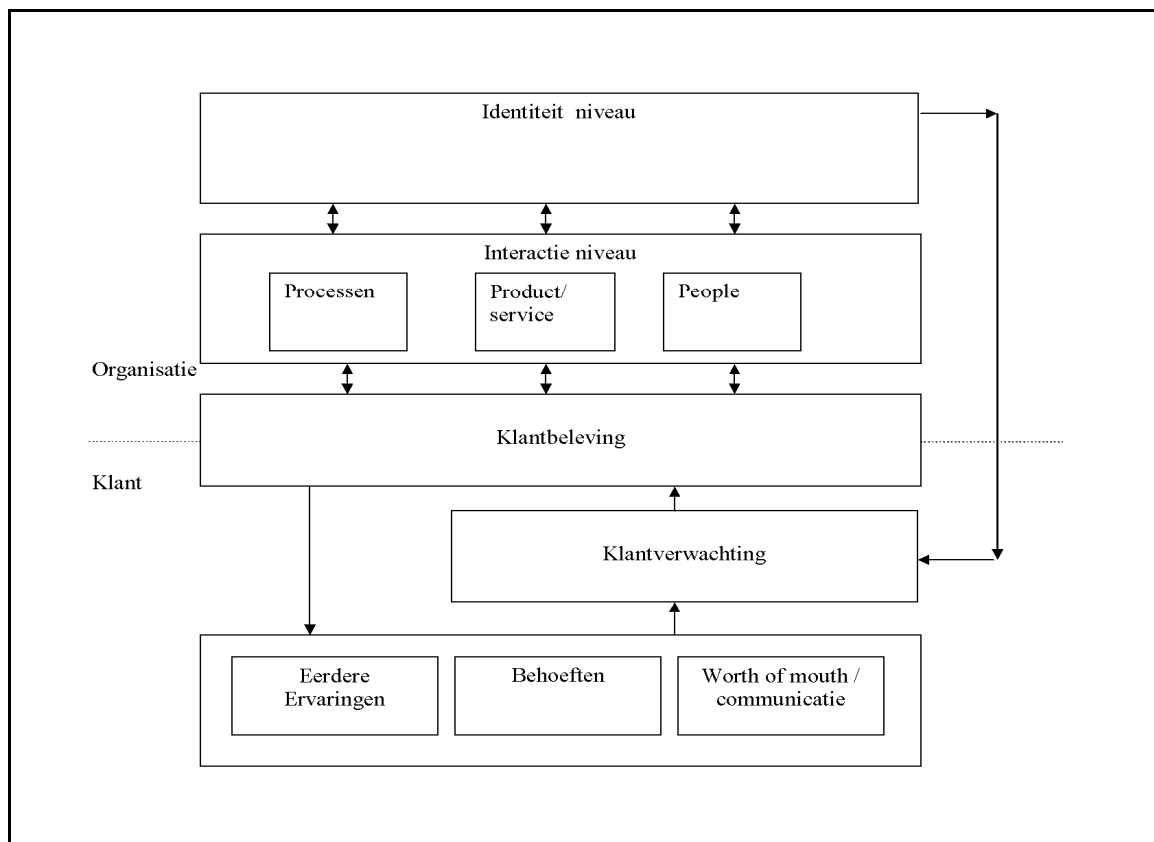
Op het identiteitniveau zijn dimensies die de identiteit van de organisatie bepalen of beïnvloeden, maar waar de klant niet direct mee in contact komt. Deze dimensies spelen een belangrijke rol in de identiteit en imago van een organisatie. In het casuonderzoek zal worden verkend welke rol deze dimensies spelen in klantbelevingmanagement.

### Interactieniveau

In "The Branded Customer Experience Management Model" van Smith en Wheeler worden processen, product/dienst en mensen genoemd als "experience providers". Volgens Smith en Wheeler wordt een klantbeleving geleverd door een direct contact met de producten, diensten, mensen en processen van een organisatie.

Aan de hand van "The Branded Customer Experience Management Model" van Smith en Wheeler is weergegeven hoe organisaties de verwachtingen van klanten proberen te vervullen. Er is onderscheid gemaakt tussen interactieniveau en identiteitsniveau van de organisatie.

Op het interactieniveau zijn elementen benoemd waar de klant in de praktijk direct mee in contact komt. Deze zijn overgenomen van "The Branded Customer Experience Management Model" van Smith en Wheeler. In het interactieniveau zijn de "experience providers" product/service, processen en people toegevoegd.



Figuur 12 Onderzoeksraamwerk



## 5. Het enquêteonderzoek

### 5.1 Onderzoeksontwerp

Als eerste stap in het praktijkonderzoek is een enquête uitgevoerd onder lezers van de nieuwsbrief van The Customer Connection. De doelstelling van de enquête is geweest om een verkennend beeld te vormen van voorbeelden van organisaties met een goede klantbeleving en organisaties met een slechte klantbeleving. De voorbeelden zijn gebruikt om te komen tot een casusselectie voor nader onderzoek. De door respondenten gemaakte opmerkingen bij de voorbeelden zijn geanalyseerd om het begrip klantbeleving nader te omschrijven.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het e-mailbestand van de nieuwsbrieflezers van The Customer Connection. De lezers van deze nieuwsbrief zijn professionals en geïnteresseerden die de kwaliteit van dienstverlening naar hun klanten willen verbeteren. Van de respondenten kan worden aangenomen dat ze enige kennis hebben van klantbeleving. De respondenten zijn de volgende vragen voorgelegd:

1. Kunt U enkele inspirerende voorbeelden (3-5 voorbeelden) geven van organisaties met een excellente klantbeleving uit uw persoonlijke en/of zakelijke omgeving?
2. Wat is uw relatie met de genoemde organisatie?
  - Ik ben zakelijke klant →(Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben particuliere klant →(Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben klant geweest→ (Hoe lang bent u klant geweest? ...jaar)
  - Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit mijn netwerk / op aanraden van bekenden →(Overweegt u klant te worden? ja/nee)
  - Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit de media (tijdschriften, vakbladen, internet etc.) →(Overweegt u klant te worden? ja/nee)
  - Anders, namelijk...
3. Eventuele toelichting bij het voorbeeld
  
4. Kunt U enkele voorbeelden (maximaal 3 voorbeelden) noemen van organisaties met een slechte klantbeleving uit uw persoonlijke en/of zakelijke omgeving?
5. Wat is uw relatie met de genoemde organisatie?
  - Ik ben zakelijke klant→ (Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben particuliere klant →(Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben klant geweest→ (Hoe lang bent u klant geweest? ...jaar)
  - Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit mijn netwerk / op afraden van bekenden
  - Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit de media (tijdschriften, vakbladen, internet etc.)
  - Anders, namelijk...
6. Eventuele toelichting bij het voorbeeld
  
7. Wilt u de resultaten van deze enquête ontvangen?
  - Ja→(invullen naam, organisatie en emailadres)
  - Nee

De enquête is opgesteld met de enquêtetool Clicktools. Met deze “tool” is de enquête elektronisch naar 2216 lezers van de nieuwsbrief van The Customer Connection verstuurd. De enquête is 4 maart 2009 uitgezet en de respondenten hadden tot 20 maart 2009 de mogelijkheid om de enquête online in te vullen. Op 12 maart is er een herinnering verstuurd om de nieuwsbrieflezers nogmaals te wijzen op de enquête. Na 20 maart is de enquête gesloten en zijn de antwoorden van de respondenten geanalyseerd.

Vanwege het verkennende karakter van deze enquête is er niet gestreefd naar een hoge respons. De uitkomsten zijn niet aangewend om iets te zeggen over een populatie, maar om een beeld te vormen van wat nieuwsbrieflezers voorbeelden vinden van organisaties met een goede en een slechte klantbeleving. Vijfenvijftig respondenten hebben de enquête ingevuld. De respons van de enquête is daarmee 2,48% van alle benaderde nieuwsbrieflezers. Voor meer informatie over de enquête verwijs ik u naar de bijlagen.

De verzamelde gegevens uit de enquête zijn geanalyseerd. Op de toelichtingen op genoemde organisatie zijn twee inhoudsanalyses uitgevoerd. Als eerste zijn de toelichtingen vergeleken met de labels van het SERVQUAL model. Het doel achter deze analyse was om te kijken in hoeverre de factoren van de SERVQUAL schaal van toepassing zijn op een klantbeleving. De dimensies van de SERVQUAL schaal zijn gebruikt om de data te categoriseren.

In de tweede analyse van de toelichtingen is gekeken of de klantbeleving affiniteit had met het product of de dienst, de medewerkers of mensen van de genoemde organisatie of de processen van de genoemde organisatie. De dimensies product, people en processen zijn gebruikt om te categoriseren.

## 5.2 Resultaten enquête

In de enquête is respondenten gevraagd om organisaties te noemen met een goede en een slechte klantbeleving. Hieronder is in de tabel weergegeven wat de meeste genoemde organisaties waren.

<b>Organisaties met een goede klantbeleving</b>	
<b>Organisatie</b>	<b>aantal keer genoemd</b>
Albert Heijn	6 keer
IKEA	5 keer
bol.com	3 keer
Carglas	2 keer
Heineken	2 keer
KLM	2 keer
KPN	2 keer
Tele 2	2 keer
UPC	2 keer
Vodafone	2 keer
overige organisaties	64 keer
Nee	7 keer

Tabel 1 Organisaties met goede klantbeleving

<b>Organisaties met een slechte klantbeleving</b>	
<b>Organisatie</b>	<b>aantal keren genoemd</b>
KPN	7 keer
Ziggo	3 keer
overige organisaties	1 keer
nee	6 keer

**Tabel 2 Organisaties met slechte klantbeleving**

De drie meest genoemde organisatie met een goede klantbeleving waren Albert Heijn, IKEA en Bol.com. Deze organisaties hebben meegewerkt aan de case studies. De meest genoemde organisaties met een slechte klantbeleving waren KPN en Ziggo. KPN werd ook twee maal genoemd als een organisatie met een goede klantbeleving. In totaal is KPN negen maal door de respondenten in verband gebracht met beleving. KPN heeft ook meegewerkt aan de case studies. Ziggo is via meerdere kanalen benaderd, maar er is niemand bereid gevonden om mee te werken aan het casusonderzoek.

Als alternatief voor Ziggo is Vacanceselect benaderd. De keuze voor Vacanceselect is gemaakt, omdat Vacanceselect een reisorganisatie is die voornamelijk actief is op het internet en daarom misschien interessant vergelijkingsmateriaal met Bol.com zou kunnen opleveren. Verder is Vacanceselect actief in de reisbranche, een branche waar beleving van de klant als in geen andere branche een belangrijke rol speelt. Op de resultaten van case studies wordt in de volgende paragraaf terug gekomen.

De resultaten van de enquête zijn daarna uitgezet naar bedrijfstak. In de hieronder staande tabellen kunt u zien welke bedrijfstakken in verband worden verbracht met een goede of slechte klantbeleving.

<b>Goede klantbeleving</b>	
<b>Bedrijfstak</b>	<b>aantal keer genoemd</b>
detailhandel/food+genotsmiddelen	10 keer
detailhandel/non-food	10 keer
telecom	10 keer
detailhandel/auto en motorfietsen	5 keer
detailhandel/via postorder en internet	4 keer
financieel/bank	4 keer
Financieel/verzekeraar	4 keer
zakelijke diensten/ict	4 keer
zakelijke diensten/overige	4 keer
Financieel/diensten	3 keer
Horeca	3 keer
kunst, cultuur+amusement	3 keer
vervoer/lucht+ ruimtevaart	3 keer
gezondheidszorg	2 keer
industrie/machines+apparaten	2 keer
overheid	2 keer
uitvoeringsinstantie	2 keer

zakelijk diensten/bedrijfsadvies	2 keer
industrie/chemisch	1 keer
persoonlijke diensten/haarverzorging	1 keer
industrie/voeding+genotsmiddelen	1 keer
industrie/hout+papier	1 keer
Onbekend / niet te achterhalen	3 keer

Tabel 3 Goede klantbeleving per bedrijfstak

<b>Slechte klantbeleving</b>	
<b>Bedrijfstak</b>	<b>aantal keer genoemd</b>
Telecom	16 keer
detailhandel/auto en motorfietsen	5 keer
financieel/bank	3 keer
financieel/verzekeraar	3 keer
uitvoeringsinstantie	2 keer
algemeen	1 keer
Bouw	1 keer
detailhandel/groothandel	1 keer
detailhandel/non-food	1 keer
detailhandel/via postorder en internet	1 keer
energiebedrijf	1 keer
gezondheidszorg	1 keer
groothandel/consumenten non-food	1 keer
horeca/hotels	1 keer
industrie/uitgeverij+drukkerij	1 keer
krant	1 keer
overheid	1 keer
post	1 keer
vervoer/spoor	1 keer
zakelijke diensten/verhuur	1 keer
onbekend	1 keer

Tabel 4 Slechte klantbeleving per bedrijfstak

### **De beleving van de respondenten**

De door respondenten gegeven toelichtingen op de voorbeelden van organisaties met een goede en slechte klantbeleving zijn op twee manieren geanalyseerd. Als eerste zijn de toelichtingen vergeleken met de labels van het SERVQUAL model. Het doel achter deze analyse was om te kijken in hoeverre de factoren van de SERVQUAL schaal van toepassing zijn op een klantbeleving. In de tweede analyse van de toelichtingen is gekeken of de klantbeleving affiniteit had met het product of de dienst, de medewerkers of mensen van de genoemde organisatie òf met de processen van de genoemde organisatie.

### 5.3 SERVQUAL analyse

De toelichtingen zijn geanalyseerd aan de hand van een inhoudsanalyse. De toelichtingen of delen van de toelichting zijn gecategoriseerd aan de hand van de labels volgens het “service quality scale” model. Deze schaal wordt in het SERVQUAL model gebruikt om de service kwaliteit te operationaliseren. De labels zijn achtereenvolgens; “tangibles”, “reliability”, “responsiveness”, “assurance” en “empathy”. Voor toelichtingen van de respondenten die niet als een “service quality scale” model kunnen worden uitgelegd, zijn afwijkende labels benoemd. De SERVQUAL labels zijn gebruikt om inzicht te krijgen in welke begrippen van belang zijn voor klantbeleving en een goede servicekwaliteit.

Met de “tangibles” worden de fysieke componenten van de dienstverlening bedoeld. Hieronder wordt de aantrekkelijkheid van gebouwen, faciliteiten, kleding/verschijning van de medewerkers en gebruikte materialen van de organisatie bedoeld.

Onder het label “reliability” wordt verstaan hoe betrouwbaar een organisatie is. De betrouwbaarheid van een organisatie wordt onderverdeeld in het nakomen van beloften, de positieve instelling ten opzichte van het oplossen van problemen van de klant, het in één keer goed leveren van de service op het toegezegde tijdstip en het staan voor een foutenvrije administratie.

Onder het label “responsiveness” wordt verstaan de responsiviteit van de organisatie. De responsiviteit van een organisatie wordt onderverdeeld in de snelheid en instelling van de medewerkers om klanten direct goed te helpen of te woord te staan.

Onder het label “assurance” wordt verstaan het gevoel van zekerheid dat een klant heeft bij de organisatie. Het gevoel van zekerheid bij een organisatie wordt onderverdeeld in “deskundigheid van de medewerkers”, “het gedrag van de medewerkers wekt vertrouwen bij de klant”, “de medewerkers zijn constant klantvriendelijk” en “klanten voelen zich veilig om een geldtransactie voor de service te doen”.

Onder het label “empathy” wordt verstaan het inlevingsvermogen van de organisatie in de klant. Onder inlevingsvermogen wordt verstaan het geven van individuele en persoonlijke aandacht aan de klant, gemakkelijke openingstijden voor alle klanten en een goed inzicht in de belangen en specifieke behoeften van de klant.

#### Kader 8 Toelichting SERVQUAL labels

De categorieën zijn vervolgens naar relatieve frequentie uitgedrukt, in de vorm van een percentage van de waarneembare kenmerken van de toelichtingen. In de onderstaande twee tabellen is in percentages weergegeven met welke SERVQUAL labels er verbanden waren en met welke labels geen verband is waargenomen of geen toelichting is ingevuld.

## SERVQUAL analyse

<b>SERVQUAL analyse bedrijven goede klantbeleving (N=87)</b>	100%=174
<b>Tangibles(= tastbare elementen)</b>	4,6%
1. Excellent companies will have modern-looking equipment.	0%
2. The physical facilities at excellent companies will be visually appealing.	1,7%
3. Employees of excellent companies will be neat-appearing.	0,6%
4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing in an excellent company.	2,3%
<b>Reliability(=betrouwbaarheid)</b>	14,9%
5. When excellent companies promise to do something by a certain time, they will do so.	2,9%
6. When customers have a problem, excellent companies will show a sincere interest in solving it.	3,4%
7. Excellent companies will perform the service right the first time.	4%
8. Excellent companies will provide their services at the time they promise to do so.	1,7%
9. Excellent companies will insist on error-free records	2,9%
<b>Responsiveness(= responsiviteit)</b>	19,5%
10. Employees of excellent companies will tell customers exactly when services will be performed.	2,9%
11. Employees of excellent companies will give prompt service to customers	9,2%
12. Employees of excellent companies will always be willing to help customers	5,2%
13. Employees of excellent companies will never be too busy to respond to customer requests.	2,3%
<b>Assurance(= zekerheid)</b>	4%
14. The behavior of employees of excellent companies will instill confidence in customers.	0,6%
15. Customers of excellent companies will feel safe in their transactions.	0%
16. Employees of excellent companies will be consistently courteous with customers.	2,9%
17. Employees of excellent companies will have the knowledge to answer customer	0,6%
<b>Empathy (=inlevingsvermogen)</b>	13,8%
18. Excellent companies will give customers individual attention.	2,9%
19. Excellent companies will have operating hours convenient to all their customers.	0,6%
20. Excellent companies will have employees who give customers personal attention.	3,4%
21. Excellent companies will have the customers' best interest at heart.	4%
22. The employees of excellent companies will understand the specific needs of their customers.	2,9%
<b>Overige Labels</b>	21,8%
<b>Geen labels</b>	21,2%

Tabel 5 Serqual analyse goede klantbeleving

Voor het genereren van een goede beleving lijken de labels "reliability", "responsiveness" en "empathy" van belang. "Tangibles" en "assurance" zijn in de beleving van klanten duidelijk minder belangrijk. Verder werden er 38 delen van toelichtingen gegeven die niet in verband konden gebracht met één van de SERVQUAL labels. Bij 37 genoemde voorbeelden van goede klantbeleving is er geen toelichting ingevuld.

<b>SERVQUAL analyse bedrijven slechte klantbeleving (N=46)</b>	100%=122
<b>Tangibles(= tastbare elementen)</b>	0,0%
1. Excellent companies will have modern-looking equipment.	0,0%
2. The physical facilities at excellent companies will be visually appealing.	0,0%
3. Employees of excellent companies will be neat-appearing.	0,0%
4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing in an excellent company.	0,0%
<b>Reliability(=betrouwbaarheid)</b>	18,0%
5. When excellent companies promise to do something by a certain time, they will do so.	1,6%
6. When customers have a problem, excellent companies will show a sincere interest in solving it.	6,6%
7. Excellent companies will perform the service right the first time.	5,7%
8. Excellent companies will provide their services at the time they promise to do so.	0,8%
9. Excellent companies will insist on error-free records	3,3%
<b>Responsiveness(= responsiviteit)</b>	17,2%
10. Employees of excellent companies will tell customers exactly when services will be performed.	2,5%
11. Employees of excellent companies will give prompt service to customers	6,6%
12. Employees of excellent companies will always be willing to help customers	6,6%
13. Employees of excellent companies will never be too busy to respond to customer requests.	1,6%
<b>Assurance(= zekerheid)</b>	15,7%
14. The behavior of employees of excellent companies will instill confidence in customers.	4,9%
15. Customers of excellent companies will feel safe in their transactions.	0,0%
16. Employees of excellent companies will be consistently courteous with customers.	8,2%
17. Employees of excellent companies will have the knowledge to answer customer questions.	2,5%
<b>Empathy(=inlevingsvermogen)</b>	14,8%
18. Excellent companies will give customers individual attention.	4,1%
19. Excellent companies will have operating hours convenient to all their customers.	0,0%
20. Excellent companies will have employees who give customers personal attention.	5,7%
21. Excellent companies will have the customers' best interest at heart.	1,6%
22. The employees of excellent companies will understand the specific needs of their customers.	3,3%
<b>overige labels</b>	23,8%
<b>geen labels</b>	10,7%

Tabel 6 Serqual analyse slechte klantbeleving

Voor de slechte beleving zijn de labels "reliability", "responsiveness", "assurance" en "empathy" gelijkmatig verdeeld. Opvallend is dat bij de toelichtingen van slechte klantbelevingen het label "tangibles" niet is genoemd. Verder werden er 29 omschrijvingen in de toelichting gegeven die niet in verband konden worden gebracht met SERVQUAL labels. Bij 13 genoemde voorbeelden van slechte klantbeleving is geen toelichting ingevuld.

### Conclusies

Uit de servqual analyse komt naar voren dat de respondenten goede klantbeleving met een organisatie toeschrijven aan betrouwbaarheid, responsiviteit en inlevingsvermogen. Tastbare

elementen en zekerheid worden in veel mindere mate genoemd.

Een slechte klantbeleving met een organisatie wordt door de respondenten toegeschreven aan betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en inlevingsvermogen. Tastbare elementen worden door de respondenten in het geheel niet genoemd. Verder is opvallend dat de verdeling bij slechte klantbeleving gelijkmatiger zijn verdeeld dan bij goede klantbelevingen.

Excellente organisatie worden door hun klanten als goed beoordeeld op de volgende punten.

- Klanten verwachten een hoge responsiviteit van de organisatie door middel van directe service en hoge hulpbereidwilligheid van de medewerkers.
- Klanten verwachten een hoge betrouwbaarheid van de organisatie door een first time right levering van het product of de dienst, tonen serieuze interesse om problemen van de klant op te lossen en streven een foutloze administratie na.
- Klanten verwachten inlevingsvermogen van de organisatie door middel van persoonlijke aandacht van de organisatie en de medewerkers en weten wat de behoeften van de klant zijn.

Indien een klant het personeel van een organisatie als onaardig of ondeskundig ervaart of het vertrouwen in de organisatie verliest, zal dit leiden tot een slechte klantbeleving.

#### 5.4 Product People Process-analyse

In de tweede inhoudsanalyse is gekeken of de door de respondenten gegeven toelichtingen verband hielden met product/service, mensen/medewerkers of processen. In de onderstaande tabellen zijn de scores weergegeven. De toelichtingen of delen van de toelichting zijn gecategoriseerd aan de hand van categorieën die verband houden met product/service, mensen/medewerkers of processen

De categorieën zijn vervolgens naar frequentie uitgedrukt, in de vorm van de waarneembare kenmerken van de toelichtingen

Elementen goede klantbeleving	score
<b>product/service</b>	<b>23</b>
product/service op maat	3
goede service	12
goede prijzen	2
actueel / goed aanbod	4
goed advies	2
<b>medewerkers/mentaliteit</b>	<b>40</b>
pro-actief houding	4
inleven/ meedenken met de klant	3
doen wat ze beloven/ afspreken	4
goede kennis medewerkers	3
aardig menselijk vriendelijk	7
betrouwbaar/ eerlijk / oprecht	6
persoonlijke benadering	5
oplossing gericht / hulpvaardig	1
opkomen voor belangen klant	5
prettige sfeer	2
<b>processen</b>	<b>27</b>
goede, klantgerichte communicatie/ informatie	6



gebruikersvriendelijk / eenvoudig	3
snelle / goede uitvoering	11
klantherkenning	1
processen naar klant ingericht	6
<b>Niet specifiek</b>	<b>11</b>
zorgvuldig	3
flexibel	2
duidelijk	2
klantfilosofie tot in details	4

Tabel 7 Product/people/process-analyse Elementen goede klantbeleving

Medewerkers en mentaliteit worden in de toelichting op goede klantbeleving het meest genoemd. Processen en product/service worden minder vaak genoemd. In de toelichtingen zijn ook enkele termen als zorgvuldig, flexibel, duidelijk en klantfilosofie genoemd. Deze zijn meer van toepassing op de gehele organisatie en zijn moeilijk aan product/service, medewerkers of processen toe te schrijven. Goede service en snelle, goede uitvoering worden met respectievelijk 12 en 11 vermeldingen het meest genoemd.

Elementen slechte klantbeleving	score
<b>product / service</b>	<b>10</b>
slechte service	8
hoge prijzen	1
onredelijke voorwaarden	1
<b>medewerkers/mentaliteit</b>	<b>27</b>
niet luisteren	3
afstandelijk	2
slechte opstelling / benadering door medewerkers	11
regeltjes mentaliteit	1
weinig kennis / onervaren medewerkers	2
komen beloften / afspraken niet na	3
onderscheid maken tussen klanten	1
voor de klant beslissen	3
gevoel krijgen van "wees blij dat je klant bent"	1
<b>processen</b>	<b>26</b>
eigen belangen voor behoeften/wensen klant	1
gebrekkige communicatie/informatie	4
slechte klantafhandeling/ oplossing/ helpdesk	5
geen klantherkenning	1
slechte administratie	4
kastjes naar de muur instelling / doorschakelen	2
medewerkers zonder autorisatie/ geen eindverantwoordelijke	3
tegenstellingen tussen organisatieonderdelen	4
lang wachten	2
<b>niet specifiek</b>	<b>3</b>
niet flexibel/ klantgericht	3

Tabel 8 Product/people/process-analyse Elementen slechte klantbeleving

Net als in de toelichtingen op goede klantbeleving, worden ook in de toelichtingen op slechte klantbeleving medewerkers en mentaliteit het meest genoemd als oorzaak. Daarna volgen de processen. Het betreft voornamelijk de processen die volgen als de klant terugkeert met een vraag of en klacht. Bij product en service wordt voornamelijk slechte service genoemd.

## 5.5 Conclusies

In de enquête uitgezet onder de nieuwsbrieflezers is gevraagd om organisaties te noemen met een goede klantbeleving en een slechte klantbeleving. De antwoorden van de respondenten zijn gebruikt om keuzes te maken in de selectie van organisaties voor het casusonderzoek.

Bedrijven met een goede klantbeleving die meerdere keren zijn genoemd, zijn: Albert Heijn, Ikea, Bol.com, Carglass, KPN, Heineken, KLM, Tele2, UPC en Vodafone. Als bedrijven met een slechte klantbeleving zijn KPN en Ziggo meerdere keren genoemd.

Aan de hand van de SERVQUAL schaal is geanalyseerd of klantbeleving in verband wordt gebracht met fysieke componenten van een dienstverlening, betrouwbaarheid, responsiviteit, gevoel van zekerheid en inlevingsvermogen. Uit de analyse komt naar voren, dat voor het genereren van een goede beleving betrouwbaarheid, responsiviteit en inlevingsvermogen van een organisatie van belang zijn. De fysieke componenten en het gevoel van zekerheid bij een organisatie zijn in de beleving van klanten duidelijk minder belangrijk.

Voor de slechte beleving zijn betrouwbaarheid, responsiviteit, gevoel van zekerheid en inlevingsvermogen van een organisatie gelijkmatig verdeeld. Opvallend is dat bij slechte klantbelevingen de factor fysieke componenten niet is genoemd.

Aan de hand van product/people/process-analyse is gekeken of de door de respondenten gegeven toelichtingen affiniteit vertonen met product/service, mensen/medewerkers of processen van een organisatie. In de toelichtingen op een goede klantbeleving worden door de respondenten het gedrag van de medewerkers en hun mentaliteit het meest genoemd. Uit de toelichtingen blijkt, dat medewerkers een grote invloed hebben op een goede klantbeleving.

In de toelichtingen op een slechte klantbeleving worden de medewerkers en mentaliteit ook het meest genoemd als oorzaak. Daarna volgen processen. Het betreft voornamelijk processen die plaatsvinden als de klant terugkeert met een vraag of en klacht.

Uit de twee analyses van de toelichtingen komt naar voren dat medewerkers de meeste invloed hebben op de klantbeleving. Als de klant de mentaliteit van de medewerker ervaart als bereid om direct te helpen, persoonlijke aandacht en aardig voor de klant en serieuze interesse om problemen van de klant op te lossen, komt dit het oordeel over de organisatie ten goede.

Naast de mentaliteit van de medewerkers moeten ook de processen van de organisatie moeten betrouwbaar, snel en klantgericht worden uitgevoerd. Tot slot moeten de producten en diensten van de organisatie in de eerste keer goed worden geleverd aan de klant.

De enquête onder de lezers van de nieuwsbrief van The Customer Connection heeft interessante uitkomsten naar voren gebracht. Het SERVQUAL model blijkt binnen de klantbeleving nog erg relevant. Verder heeft de zelf ontwikkelde product/people/process-analyse veel nieuwe inzichten gegeven.

De uitkomsten en bevindingen van de enquête zijn dieper uitgezocht in een casusonderzoek bij vijf organisaties. De bevindingen hiervan kunt u lezen in de volgende hoofdstukken.

## 6. Het Casusonderzoek

In dit hoofdstuk wordt het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek besproken. Er zijn verschillende organisaties benaderd om te participeren in dit onderzoek. Voor de selectie zijn de voorbeelden uit de enquête en voorbeelden uit de praktijk genomen, die als toonaangevend kunnen worden beschouwd met betrekking tot klantbeleving.

De volgende organisaties zijn bereid gevonden om mee te werken aan dit onderzoek: Albert Heijn, Bol.com, IKEA, KPN en Vacanceselect.

### 6.1 Onderzoekdesign

Het doel van dit onderzoek is te beantwoorden waarom de geselecteerde casussen een goede klantbeleving hebben en hoe deze klantbeleving tot stand komt. Vanuit het operationeel leveren van de klantbeleving zal de organisatie worden geanalyseerd. Er is geprobeerd een vertaalslag te maken tussen het interactieniveau van de organisatie, waar de medewerkers en processen direct het contact hebben met de klant voor het leveren van producten en diensten, naar het identiteitsniveau van de organisatie.

Voor dit onderzoek zijn managers en leidinggevenden benaderd die taken en verantwoordelijkheden in de wisselwerking tussen het interactieniveau en het identiteitsniveau van de organisatie. Voor dit onderzoek zijn de volgende respondenten geïnterviewd:

- Albert Heijn: 2 franchiseondernemers van twee verschillende Albert Heijn winkels
- Bol.com: de manager Front End & Services en de manager Customer Services
- Ikea: een Storemanager en een Assistent Storemanager van twee verschillende Ikea woonwinkels
- KPN: twee programmamanagers NPS / customer experience strategy en manager processen Mutiplay
- Vacanceselect: de commercieel directeur en de manager personeelszaken/contactcenter

Het doel is per casus minimaal twee leidinggevenden of managers met een relatie tot klantbeleving te interviewen. In alle casussen is de doelstelling van twee interviews behaald. De gesprekken zijn opgenomen en digitaal opgeslagen als MP3 document.

#### Vorbereiding

Ter voorbereiding op de interviews is per casus een deskresearch gedaan naar informatie over de geselecteerde organisaties. Naar aanleiding van de gevonden literatuur en artikelen is een inhoudsanalyse gedaan met de volgende categorieën: klantbeleving, strategie, leiderschap, merk, cultuur, prijs/profit en marktomgeving. De categorieën zijn geselecteerd op basis van “best-in-class” model van The Customer Connection en overleg met de opdrachtgever. De uitkomsten van de deskresearch zijn gebruikt voor het opstellen van de vragenlijst en organisatieomschrijvingen van de casusverslagen.

#### Interviewprocedure

Voor de interviews zijn vragenlijsten opgesteld. Voor de vragenlijsten, zie Bijlage II. Met de respondenten zijn afspraken gemaakt over de datum en locatie van het interview. De

respondenten zijn inlicht over het onderwerp van het interview en verder niet geïnstrueerd. De vragenlijst is niet van te voren opgestuurd.

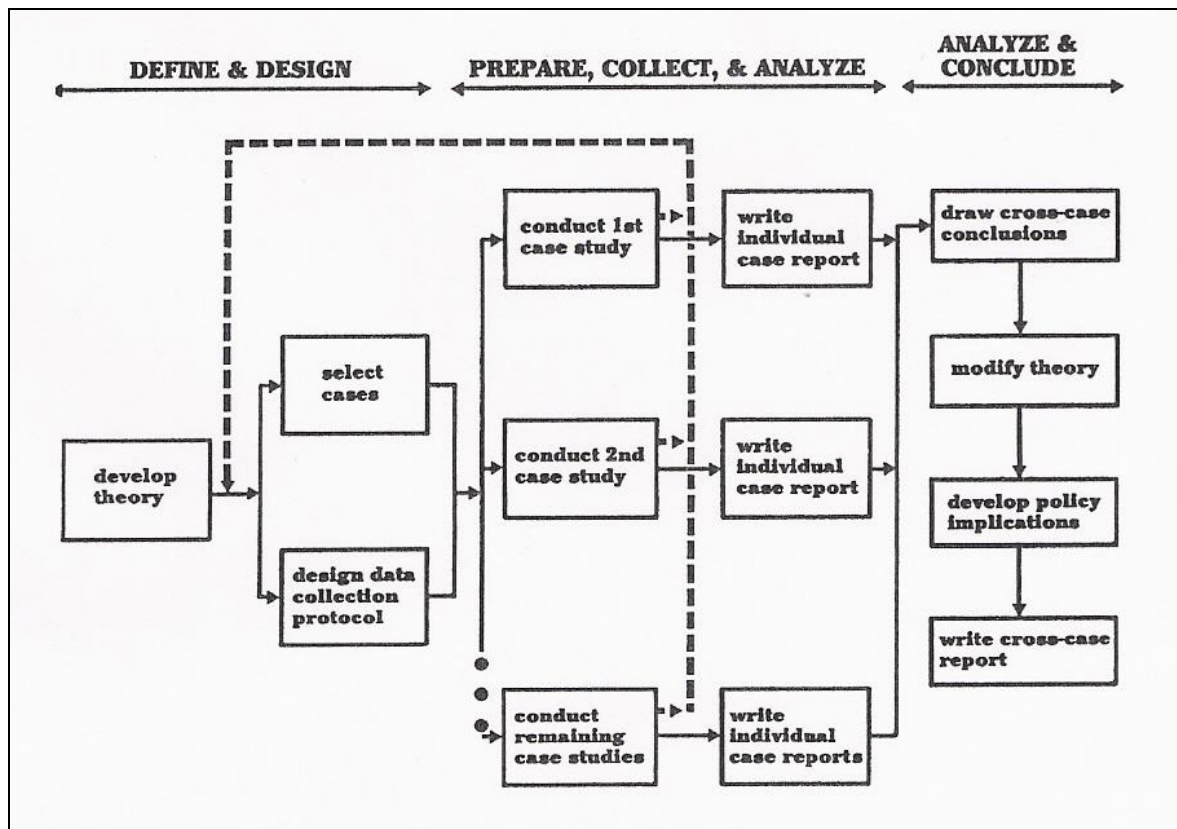
Er is voor gekozen om de respondenten van vrijuit over klantbeleving en de praktische invulling binnen hun organisatie te laten vertellen over de hoofdvragen. Met behulp van de vervolgvragen is dieper op bepaalde thema's ingegaan.

Het kortste interview duurde drie kwartier en het langste interview bijna twee uur. De gesprekken zijn opgenomen en digitaal opgeslagen als MP3 document.

## **6.2 Interviewanalyse en casusverslagen**

Er is gekozen om de interviews te analyseren volgens een inhoudsanalyse. Als categorieën zijn genomen definitie klantbeleving, meten van klantbeleving, klantbelevingmanagement, positieve klantbeleving, negatieve klantbeleving, product/dienst, people en processen. De opgenomen interviews zijn teruggeluisterd en de antwoorden van de respondenten verkort samengevat en gegroepeerd aan de hand van de categorieën. Vervolgens zijn per geselecteerde organisatie de categorieën uit de verschillende interviews met elkaar vergeleken op onderlinge verwevenheid. De verzamelde gegevens uit de interviews zijn uitgewerkt in casusverslagen, De casusverslagen zijn terug te vinden in de volgende hoofdstukken van dit verslag.

De casusverslagen zijn volgens de onderstaande methode van Yin uitgewerkt en met elkaar vergeleken. De crosscase analyse is uitgewerkt en terug te vinden in paragraaf 12.2. De conclusies en stellingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 12 en 13 van dit verslag.



Figuur 13 case study methode Yin

In hoofdstuk 12 zijn de bevindingen uit de analyses uitgewerkt in stellingen. Deze stellingen zijn vergeleken met het onderzoeksraamwerk. Het vervolg van het kwalitatieve onderzoek ziet er als volgt uit:

- Hoofdstuk 7 casus Albert Heijn
- Hoofdstuk 8 casus Bol.com
- Hoofdstuk 9 casus IKEA
- Hoofdstuk 10 casus KPN
- Hoofdstuk 11 casus Vacanceselect
- Hoofdstuk 12 Onderzoeksresultaten en stellingen
- Hoofdstuk 13 Synthese onderzoek

In het afsluitende hoofdstuk 14 zijn de conclusies en discussie te vinden.

## 7. Casus Albert Heijn

### 7.1 Algemeen

Albert Heijn is goed in staat herkenbaar te zijn. Dat doet het met de blauwe kleuren, maar ook door vriendelijke service, zeer uitgebreide keuzes en diverse huismerken. In 1872 wordt de eerste winkel in Oostzaan door Jan Simonz Heijn geopend. In 1887 neemt zoon Albert Heijn de winkel over, hij specialiseert zich op de verkoop van levensmiddelen met een hoge kwaliteit. In de loop van de jaren heeft Albert Heijn gekozen voor een duidelijke waardepropositie. Het is een full service supermarkt waar consumenten vooral op een prettige en aangename manier kunnen winkelen. Er is een ruime keuze voorhanden die de consument inspiratie biedt voor de dagelijkse maaltijden. Het personeel is vriendelijk. Daarnaast wordt geprobeerd de winkels zo dicht mogelijk bij de consument te brengen.

Albert Heijn heeft in haar verleden meerdere prijsoorlogen meegemaakt. Zo begon Albert Heijn de eerste prijsoorlog in de geschiedenis van de Nederlandse supermarkten in 1954. In het verleden waren er meerdere bekende slagzinnen, zoals: "Heel Nederland haalt de broekriem aan, dus wij ook" en " 's Lands grootste kruidenier gaat op de kleintjes letten." In januari 1955 introduceerde Albert Heijn het klantenmagazine *Allerhande*, toentertijd was Albert Heijn de enige die dit in deze vorm deed. In *Allerhande* kwamen onderwerpen zoals de bedrijfsfilosofie van Albert Heijn, recepten, innovaties in het huishouden en een vrouwenrubriek aan bod. Verder bevatte het informatie over de diverse acties en vernieuwingen in de winkel.

Op huismerkgebied is Albert Heijn de grote voorloper gebleken. Vroeger dan wie dan ook kreeg de onderneming in de gaten hoe zij hiermee de klantloyaliteit kon verhogen. De consument vond het ongekend: een kruidenier die de moed had om het tegen de grote fabrieken op te nemen en ze daarnaast ook nog tegen elkaar uitspeelde, omdat een aantal van de huismerken door de fabrikanten zelf werd gemaakt. Albert Heijn deed het gewoon. Het is een voorbeeld van het geloof in eigen kunnen. Het vormt het fundament waarmee de onderneming in de 21<sup>ste</sup> eeuw de kracht van de formule steeds verder weet te benutten.

Albert Heijn is onderdeel van de Ahold. In 2008 behaalde Albert Heijn een bedrijfsresultaat van 648 miljoen euro en is goed voor 50 procent van het totale bedrijfsresultaat van Ahold. (jaarverslag 2008). De omzet van Albert Heijn was in 2008 9.029 miljoen euro. Met een hogere omzet, een groter marktaandeel en gezonde winstmarges was 2008 was een uitstekend jaar voor Albert Heijn.

Albert Heijn is het grootste supermarktbedrijf in Nederland en één van 's lands bekendste merken. Albert Heijn exploiteert meer dan 820 winkels en heeft meer dan 70.000 mensen in dienst. De netto-omzet nam in 2008 toe met 12,9% tot €9 miljard. De groei was primair het gevolg van het aanhoudende succes van de herpositionering van Albert Heijn, de effectieve promotionele activiteiten en de ombouw van 54 voormalige Schuitema-winkels naar het Albert Heijn merk in de tweede helft van het jaar.

### Strategie

Albert Heijn is marktleider in de supermarktbranche. Tussen 2003 en 2006 lag het accent van de strategie van Albert Heijn op prijsverlaging. Door te hoge prijzen was het marktaandeel gezakt. In 2006 heeft Albert Heijn een prijsniveau behaald waarmee ze weer in het midden van de markt zitten. "Vergroting van marktaandeel, klanttevredenheid en marge waren de belangrijkste doelen van AH's driejarenplan".

In de huidige strategie staat de term "Gewoon naar Albert Heijn". De missie van deze strategie luidt: 'Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar'. Hiermee wil Albert Heijn haar klanten alles kunnen bieden wat haar klanten behoefte aan hebben. Naast

bijzondere producten en acties, zijn we óók een betaalbare winkel voor de alledaagse boodschappen. In de interviews wordt door de bedrijfsleiders verwezen naar de verschillen in boodschappen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen doordeweekse boodschappen en de weekend/grote boodschappen. Door een ruim assortiment, goede kwaliteit en basisboodschappen tegen lage prijzen wil Albert Heijn de klant wat hij/zij op dat moment nodig heeft. Voor de grote boodschappen veel aanbod en lage prijzen, voor de doordeweekse boodschappen precies wat de klant zoekt of iets meer luxe.

### **Merk**

Naast het aanbod van A-merken heeft Albert Heijn ook eigenmerken, zoals AH Huismerk, AH Excellent, AH Biologisch, AH Express en Euroshopper. Op de website van Albert Heijn staat het volgende vermeld: "Meeste keus in kwaliteit en prijs."

Van alle supermarkten biedt Albert Heijn veruit de meeste keus in kwaliteit en prijs. We hebben maar liefst vijf verschillende eigen merken. Allemaal hebben ze de kwaliteit die thuis hoort bij Albert Heijn. Toch geven ze allemaal een eigen antwoord op uw wensen." In mei 2009 heeft Albert Heijn een nieuw huismerk geïntroduceerd: AH puur&eerlijk. Dit nieuwe huismerk omvat nu ongeveer tweehonderd biologische en veertig fairtrade producten en gaat alle duurzame en verantwoorde producten onder één nieuw huismerk brengen. Eigen klantenonderzoek van Albert Heijn wijst uit dat veel consumenten de vele keurmerken als het gaat om maatschappelijk verantwoord geproduceerde producten verwarrend vinden. Het nieuwe merk brengt vijf categorieën samen in een uniforme uitstraling.

### **AH Huismerk**

Voor de gegarandeerde AH-kwaliteit van onze boodschappen doen we alles wat maar mogelijk is. Denk bijvoorbeeld aan milieu, diervriendelijkheid en het kritisch volgen van alle stappen in de productieketen. Al deze aspecten hebben onze aandacht. En al jaren laten we zoveel mogelijk huismerkproducten blind testen door duizenden consumenten. Alleen als ze tot de beste behoren, ziet u ze bij ons in de winkel. Een scherpe prijs gaat bij ons dus nooit ten koste van kwaliteit. Omdat we rechtstreekse contacten met leveranciers hebben, kunnen we onze producten goedkoper inkopen en aanbieden. Ook kunnen we de prijs laag houden door grootschalig in te kopen. Vandaar een lage prijs met een uitstekende kwaliteit!

### **AH Excellent**

Om intens van te genieten

AH Excellent is het merk voor inspirerende producten met een eigen verhaal. Dat kan de bijzondere bereiding zijn, de meest verfijnde smaak, een zeldzaam lekker recept, een bijzondere combinatie van ingrediënten, of iets wat zó apart is dat u het eerder in een restaurant verwacht dan in een supermarkt. Dat betekent niet dat we de prijs uit het oog verliezen. Maar wie die prijs wil vergelijken, moet verder kijken dan een doorsnee supermarkt. AH Excellent-producten zijn vergelijkbaar met artikelen uit de beste speciaalzaken, uit goede restaurants en van befaamde koks. Kortom met het beste wat er te koop is in de culinaire wereld!

### **AH puur&eerlijk**

AH puur&eerlijk is een nieuw eigen merk van Albert Heijn. De producten die onder AH puur&eerlijk vallen zijn met extra zorg voor mens, dier, natuur of milieu geproduceerd, geteeld of ingekocht. Zo wordt de keuze voor een verantwoord alternatief bij het boodschappen doen u makkelijk gemaakt!

AH puur&eerlijk is opgebouwd uit vijf verschillende categorieën om u een zo breed mogelijk keuze in verantwoorde producten aan te kunnen bieden. Deze vijf categorieën zijn: AH puur&eerlijk biologisch, fairtrade, duurzame vangst, scharrel en ecologisch. Allemaal ondergebracht onder één herkenbaar merk met één herkenbare verpakking. Daarnaast wordt de duurzaamheid van producten binnen AH puur&eerlijk gegarandeerd door externe onafhankelijke instanties.

### **Euroshopper**

Voor de allerkleinste prijsjes

Voor Euro Shopper zijn we op zoek gegaan naar de allerlaagste prijs voor honderden alledaagse boodschappen. Een groot deel van de basisproducten van Euro Shopper kopen we groot in samen met andere Europese supermarkten. Zo lukt het om de kwaliteit te krijgen die u verwacht bij Albert Heijn, voor de aller-allerlaagste prijs.

De goedkoopste keuze

Albert Heijn biedt een breed assortiment aan Euro Shopper producten aan. Zo heeft u bijvoorbeeld de keuze uit Euro Shopper hagelslag, pasta, afbakbroodjes, wc-papier, douchegel en cola. En u kunt bij Albert Heijn meer goedkope merken tegenkomen. Zo vindt u bij ons vele boodschappen van uw gading, ook wanneer u niet voor een bekend merk kiest. De Zaanse Hoeve is hier een voorbeeld van. Een merk dat u uitsluitend bij ons vindt. Zo kunt u zelf kiezen hoe bijzonder en betaalbaar u het maakt!

### **AH Express**

Ideaal voor onderweg

Trek tijdens het winkelen, onderweg of op het werk? U vindt altijd iets van uw keuze in het assortiment van AH Express. Allemaal lekkere, verse producten, handig om mee te nemen en verpakt in een eenpersoonsverpakking.

Volop keuze

De AH Express-producten zijn ideaal om onderweg van te genieten. Ze zijn bedoeld voor direct gebruik, dus er zit een lepel of een vork in de verpakking. Er is volop keuze uit sandwiches, wraps, bagels, sushi, verse fruitsalades, snoepgroenten en pastasalades. Maar natuurlijk mist het oer-Hollandse broodje kaas niet! Kortom, voor elk wat wils.

#### **Kader 9 Merken Albert Heijn**

Met het AH Huismerk probeert Albert Heijn dezelfde kwaliteit te bieden als de A merken, maar tegen een lagere prijs.

### **Cultuur**

Albert Heijn is altijd een onderneming geweest met een zeer sterke bedrijfscultuur. Er stroomt blauw bloed door de aderen. Jarenlang was de Gruyter het richtpunt, de partij die duidelijk verslagen moest worden. Toen dat eenmaal gelukt was, richtte AH zich op het marktleiderschap. Er heeft altijd een duidelijk visie en missie bestaan bij het bedrijf. Een belangrijk cultuuraspect van de onderneming is het nemen van risico's. Deze werden niet blind genomen maar waren goed doordacht. Zo is AH altijd koploper geweest op het gebied van het aantal artikelen dat het voerde.

Een zeer sterk punt van de onderneming is de manier waarop er wordt gecommuniceerd.

Extern zijn onder meer de advertenties, Allerhande en bonusaanbiedingen daar goede voorbeelden van. Maar ook intern wordt er goed gecommuniceerd. Zo kregen de filialen bijvoorbeeld iedere week een videoweekbericht. Op deze wijze weten de medewerkers precies wat er die week speelt. Iedereen is verplicht om ernaar te kijken en te luisteren. Inmiddels gebeurt dit via het interne web. Aan living the brand wordt daarmee een goede invulling gegeven. Het is een baken waar alle medewerkers op kunnen varen. Albert Heijn is een voorbeeld van een marktgeoriënteerde onderneming. Alle stappen die genomen worden hebben een doel: het versterken van het merk.

### **Omgeving en markt**

Albert Heijn is marktleider in de supermarktbranche. Volgens cijfers van de GFK over de afgelopen drie jaren, was meer dan 80 procent van de kopende huishoudens klant bij Albert Heijn. Dit komt er op neer dat rond de zes miljoen huishoudens klant zijn van Albert Heijn. Aldi, Lidl en C1000 bereikt rond de 60 procent van de kopende huishoudens. Super de Boer, Plus, Jumbo en Detailconsult FM (Dirk, Bas en Digros) bereikt de 30 procent van de kopende huishoudens.



Uit de GFK Supermarktkengetallen 2009 blijkt dat de consument minder trouw is en bezoekt steeds meer verschillende supermarktformules. Het afgelopen jaar heeft een gemiddelde consument 4,6 van de 18 grootste formules in Nederland bezocht, in 2006 was dit cijfer nog 4,2.

### **Leiderschap**

Dick Boer is momenteel directievoorzitter van Albert Heijn. Volgens de FEM top 100 is Dick Boer nummer 62 van de machtigste bestuurders in het Nederlandse bedrijfsleven. In 2003 ontketende Dick Boer de eerste prijzenoorlog in de supermarktbranche. Albert Heijn staat er beter voor dan ooit: het marktaandeel is gegroeid en de concurrentie is een grote slag toegebracht. AH's belangrijkste uitdager Laurus is neergesabeld. Volgens FEM is Dick Boer een van de kandidaten om bestuursvoorzitter te worden bij moederbedrijf Ahold.

In de interviews wordt door de bedrijfsleiders aangegeven, dat de financiële indicatoren vooral zijn gebaseerd op omzet per week, het aantal kassabonnen per week en omzet per kassabon per week. Deze financiële indicatoren worden historisch vergeleken met voorgaande weken, jaren en andere filialen. Het GFK vergelijkt en publiceert deze cijfers maandelijks op hun website.

### **Prijs/ profit**

Albert Heijn heeft door haar grote aanbod van A-merken en diverse eigen merken meerdere prijsstrategieën. Het Euroshopper huismerk is erg voordelig en bij het aanbod van A-merken heeft Albert Heijn in het verleden conflicten gehad met toeleveranciers, zoals Vrumona, Coca Cola en Peijnenburg. De prijzenoorlog in de supermarktbranche is onlangs door een offensief van Jumbo weer opgelaaid. Albert Heijn heeft gereageerd en ook van verscheidene artikelen de prijzen verlaagd. In een artikel van Distifood zegt Dick Boer: *Er komen economisch gezien magere tijden aan en Albert Heijn moet volgens Boer een scherp prijsbeleid. Ook vanwege het nog steeds dure imago van de marktleider. 'Het beeld dat de klant heeft, komt niet altijd overeen met de werkelijkheid. Wij zijn goedkoper dan C1000, maar weinig mensen zullen dat zeggen. We zijn nog niet klaar.*

In de prijzenoorlog van 2009 is Albert Heijn niet van plan het initiatief te nemen. Pas als ketens als C1000, Plus en Super de Boer gaan meedoen, is AH bereid het prijswapen op te pakken.

Het prijsbeleid van Albert Heijn is zo gestructureerd dat de prijzen van de A merken en AH huismerken te allen tijde op een gemiddeld prijsniveau in de markt liggen. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar prijzen in andere supermarkten, maar naar prijzen van artikelen die in andere formules worden aangeboden. Denk hierbij aan de grotere drogisterijen, zoals Kruitvat en Etos. Albert Heijn is hier zo consequent in dat het op centen nauwkeurig is. Voor de merken Euroshopper en de aanbiedingen hanteert Albert Heijn de laagste prijsgarantie.

In de interviews met de bedrijfsleiders wordt hier ook op ingegaan: "Door het prijsbeleid van altijd een gemiddelde prijs, worden prijzen nooit afgerond. Hierdoor hebben artikelen soms prijzen die niet altijd logisch zijn, bijvoorbeeld 1,37 euro.

## **7.2 Casusrapport**

### **Definitie klantbeleving**

Volgens de respondenten is klantbeleving niet in een algemene definitie te definiëren, dat is volgens een van de respondenten te kort door de bocht. In het algemeen het gaat Albert Heijn om het wel en wee van de klant. Hoe zien de klanten de Albert Heijn en hoe zie Albert Heijn de klant.

De klantbeleving bij een winkelbezoek bij Albert Heijn wordt als volgt beschreven: klanten doen dagelijkse dan wel wekelijks boodschappen. Een van de respondenten heeft wel eens gevraagd aan klanten wat ze vinden van boodschappen doen: meerdere klanten gaven aan het vervelend te vinden om boodschappen doen. Niemand gaat voor zijn plezier naar de

supermarkt. Boodschappen doen moet zo min mogelijk vervelend zijn. Door klantvriendelijkheid, gezelligheid en knusheid in de winkel uit te stralen, moet het boodschappen doen niet vervelend zijn. De AH manager moet beschikbaar zijn voor de klanten en het personeel. De manager moet zijn eigen gezicht laten zien, maar ook het gezicht van het personeel. Dit maakt de beleving in de winkel persoonlijk.

Door de respondenten worden het weer en gemoedstoestand genoemd als belangrijke factoren in de klantbeleving.

Is het weer mooi, dan is de stemming van de klant ook beter. De klant koopt makkelijker meer producten en gaat makkelijker met problemen om. Een mooi weerdag is terug te vinden in het koopgedrag van de klant.

Bij slecht weer wordt het gedrag van klanten direct moeilijker. De klant koopt de noodzakelijke boodschappen en moppert eerder over producten of medewerkers.

Klant komt tweeledig de winkel binnen: wat is de gemoedstoestand van de klant(de psyche) en de klant moet boodschappen doen. Indien de klant een goede gemoedstoestand heeft en bereid is om boodschappen te doen, is alles leuk en er is geen haast. De klantbeleving zal goed zijn. Als de klant een vervelend voorval heeft meegemaakt(ruzie, slecht nieuws gehoord) en er moet boodschappen worden gedaan, zal de klantbeleving eerder negatief zijn.

### **Metten van klantbeleving**

Volgens de respondenten is klantbeleving moeilijk meetbaar. Vaak is klantbeleving een gevoelskwestie op basis van signalen van tevredenheid, indirecte signalen of het terugkrijgen van leuke reacties. In de interactie met de klanten merk je wel hoe het zit met de klantbeleving.

De respondenten geven aan dat klanttevredenheidsonderzoeken leuk zijn om te lezen, maar er worden geen specifieke aandachtspunten uitgehaald om de klantbeleving te verbeteren. Onder vaste klanten wordt jaarlijks een klanttevredenheidsenquête gehouden. De uitkomsten van de klanttevredenheidsenquête zijn alleen voor het betreffende filiaal gerapporteerd, zonder een vergelijking met andere filialen. Als nadeel van klanttevredenheidsonderzoek wordt aangegeven, dat het klanten te veel vragen stelt. Dit wordt soms als lastig ervaren. De respondenten meten voornamelijk omzetcijfers. De omzet wordt wekelijks vergeleken met vorige week en vorig jaar. De opzet bestaat uit drie metingen: totaal omzet, aantal transacties en omzet per transactie. De respondenten geven aan, dat omzet het meest tastbare meetinstrument is. Naar onderliggende cijfers en oorzaken wordt meestal niet gekeken.

Elk jaar wordt er een Beste AH winkel wedstrijd gehouden. De winkels worden beoordeeld op 10 punten, waaronder wachtrijen, codebeheer, klachtenafhandeling enzovoort. De winkel met de relatief meeste groei wint de wedstrijd. De winkelbeoordelingen zijn alleen intern zichtbaar. De Beste AH winkel wedstrijd moet filialen motiveren om de onderlinge strijd aan te gaan, om op deze wijze het voordeel voor de klant te verbeteren.

De bonuskaart levert de klant niet alleen korting op. Het geeft Albert Heijn veel informatie over de herkomst van klanten en de aankopen van de klanten. Deze informatie moet wel door het filiaal worden opgevraagd. Filialen kunnen inzien waar klanten vandaan komen, vaak komen klanten uit andere gemeenten. Vaak blijven voormalige inwoners van een gemeente boodschappen doen bij "de oude supermarkt". Dit kan misschien een indicator zijn voor klantbeleving van deze klanten.

De respondenten geven aan, dat op filiaalniveau men niet actief bezig is met klantenfeedback. Vroeger was er in de winkel nog ideeënbus aanwezig, maar die is nu ook

weg. Via hoofdkantoor van Albert Heijn kunnen klantgesprekken worden geregeld, maar daar maken de filiaalhouders zelden tot nooit gebruik van.

### **Customer experience management**

Customer experience management houdt voor de respondenten het volgende in: Hoe ga je met een klant om in de winkel. In de interviews wordt aangegeven, dat men de gemoedstoestand van de klant probeert te beïnvloeden. De klant niet lastig vallen met werkzaamheden in de winkel, maar winkelbezoek wel zo prettig mogelijk maken. Klanten proberen naar een ander niveau te brengen met proeverijen en nieuwe ideeën. Op deze wijze de klanten inspireren tot proberen van producten. Mensen hebben vaste ritmes. Klanten reageren anders op een productwijziging. De ene klant is kwaad en een ander klant vindt het leuk om iets anders te proberen. In de klantbeleving heeft de klant ook een rol. De klant kan niet een goede beleving eisen, zonder in de interactie deel te nemen.

De website van Albert Heijn heeft drie functies: Informatief, zakelijke kant (waar zijn de winkels) en recepten en beoordelingen. Recepten met juiste hoeveelheden. Een winkel heeft ook een sociale functie, vooral naar de oudere generatie toe.

In een straal van 10 kilometer is wel een Albert Heijn winkel te vinden. De Albert Heijn winkels zijn erg herkenbaar en gemakkelijk terug te vinden in het straatbeeld. Door een hoge winkeldichtheid door heel Nederland heeft Albert Heijn een hoge bereikbaarheid en een vertrouwde supermarkt altijd in de buurt. Zelfs op vakantie gaan klanten naar de Albert Heijn voor hun boodschappen.

De Albert Heijn koopt de producten voor de versstands, zoals vlees en groente, centraal in. Deze producten komen van dezelfde leverancier. Door heel Nederland krijgt de klant hetzelfde groente, fruit en vlees. Hierdoor is de smaak altijd hetzelfde en maakt het niet uit bij welke Albert Heijn de klant zijn producten koopt. Hierdoor is boodschappen doen bij de Albert Heijn betrouwbaar en hebben alle Albert Heijn filialen iets vertrouwdst. Dit is volgens de respondenten een belangrijk argument waarom klanten voor Albert Heijn kiezen. Iedere Albert Heijn winkel heeft wel een Harrie Piekema figuur (bedrijfsleider in reclame) in de winkel. Klanten associëren medewerkers in de winkel met Harrie Piekema van de reclame en dit maakt medewerkers toegankelijker.

Een van de respondenten geeft een voorbeeld, dat er verschillende belevingen zijn in het boodschappen doen: maandag worden de noodzakelijke boodschappen gedaan, zoals brood en andere artikelen die dagelijks nodig zijn. Op dinsdag, woensdag en donderdag komen de klanten voor de acties en de artikelen in de reclame. Vrijdag en zaterdag doen de klanten de grote boodschappen. Maandag boodschappen doen is een noodzakelijk kwaad. De respondent geeft ook aan, hoe de inzet van het personeel hierop is afgestemd. Personeel wordt ingezet op basis van omzet, niet op type klant. In de ochtenden is het rustig in de winkel en kunnen schappen worden gevuld. Tussen 16.00 uur en 18.00 uur is het drukst in de winkel en wordt er dubbele bezetting ingezet om kassa te draaien. Na 18.00 uur neemt de drukte weer af. In sommige supermarkten wordt na sluitingstijd de vakken gevuld.

Binnen customer experience management is het van belang dat er een goede taakverdeling is tussen medewerkers. De medewerkers moeten weten wat hun rol is als filiaalmanager, afdelingsverantwoordelijke en vakkenvuller. De verschillende medewerkers zijn duidelijk herkenbaar in de winkel door hun kleding. Het nadeel van een takenverdeling is, dat het afschuiven van verantwoordelijkheden in de hand kan werken.

Het begint met de instelling van de medewerkers.

- Actief bezig zijn. Het doel is de klant goed behaaglijk gevoel te geven. Probeer de klant altijd positief te benaderen en voor de klant klaar staan. Aanvoelen of een klant wil worden aangesproken of niet. Aan non-verbale signalen en houding kunnen

afleiden of de klant hulp nodig heeft. Als de klant iets vraagt, dan sta de medewerker er ook voor de klant zijn. Albert Heijn medewerkers moeten zo allround mogelijk zijn. Iedere medewerker moet klantenvragen kunnen beantwoorden. Albert Heijn medewerkers moeten goed contact zoeken met de klant, altijd met de klant meelopen en het product aanwijzen. Altijd meelopen, ook als de klant aangeeft dat dit niet nodig is.

- Attent zijn is ook belangrijk: bij regen meelopen met een paraplu. Druk bij de kassa: misschien met een versnapering rond gaan. Er is altijd koffie in de winkel aanwezig. Bewust de klant goedemorgen, goedemiddag en goede avond te zeggen. Binding met de klant maken door bijvoorbeeld even een praatje maken met de klant, vragen aan de klant of de medewerker iets kan betekenen of moet de medewerker iets bestellen.
- Welkom heten bij de ingang van de winkel oogcontact te zoeken. De klant het gevoel geven dat ze gezien zijn. Dit heeft ook een preventieve werking voor mensen met andere intenties.
- Als gastheer opstellen: begeleiden van klanten in de winkel en klanten ideeën geven over koken en producten.
- Als medewerker vooral niet in de weg lopen. Bij het vullen van de vakken de klant niet te hinderen, maar vakken vullen moet wel gebeuren. Probeer hier een mix in te vinden. Balans tussen aanbod en vullen.

Onder customer experience management noemen de respondenten ook een schone en prettige sfeer in de winkel en het wegnemen van ergernissen. De winkel moet netjes en schoon overkomen. Schappen en vakken dienen gevuld te zijn met de producten. Top drie ergernissen: wachtrijen kassa, vakkenvullers in de gangpaden en lege schappen. Wachtrijen bij de kassa staat altijd in top drie van ergernissen van klanten. Deze ergernissen proberen te voorkomen. Als positief wordt ervaren: winkel fris en schoon, prettige sfeer in de winkel (gezellig). Iets te proeven in de winkel en medewerkers die klanten aanspreken met: goedemorgen / goede middag / kunt u het vinden?

Naast de acties op landelijk niveau, worden er ook acties op filiaalniveau georganiseerd. Voor de klant worden in meerdere segmenten acties georganiseerd, namelijk op leeftijd, buurtverenigingen, op de kleintjes letten, jong volwassenen, gezinnen en ouderen. Als voorbeeld wordt door een van de respondenten een actie genoemd: het rondleiden van kinderen. Kinderen krijgen een kijkje achter de schermen. De kinderen kunnen zien wat gebeurt er in een supermarkt. De kinderen kunnen de klant van de toekomst zijn, maar ook een toekomstige werknemer. Later zijn kinderen beter bekend in de winkel, wat ze meer op het gemak stelt. De kinderen hebben een beleving bij de winkel en zijn meer betrokken bij de winkel. Voor de moeders wordt boodschappen doen met de kinderen gemakkelijker.

### **Positieve klantbeleving**

De respondenten zijn gevraagd om factoren te noemen, die leiden tot een positieve klantbeleving. De genoemde antwoorden waren:

- Goede locatie van de winkelaccommodatie. Verder moet de winkel fris en schoon ogen voor de klant.
- Iets te proeven van de producten. Klanten inspireren en op nieuwe ideeën brengen over producten en mogelijke toepassingen.
- Prettige werksfeer en werkomgeving. Een prettige werkomgeving maakt het voor medewerkers makkelijker om klanten goed te helpen.
- Goede beleving in de winkel. In het algemeen moet de klant zich op het gemak voelen in en rondom de winkel.

### **Negatieve klantbeleving**

De respondenten zijn gevraagd om factoren te noemen, die leiden tot een negatieve klantbeleving. De genoemde antwoorden waren:

- Wachtrijen voor de kassa. Wachten voor de kassa is de grootste ergernis van klanten.
- Vakkenvullers die gangpaden blokkeren of vernauwen. Klanten kunnen niet gangpaden moeilijk doorkomen of niet bij producten komen, omdat vakkenvullers aan het werk zijn.
- Lege schappen. Een artikel is uitverkocht of uit het assortiment genomen. De klant kan zijn gewenste product niet direct of niet meer krijgen.
- Negeren van de klant door medewerkers. De medewerkers die klanten negeren of ontwijken. Een medewerker met een instelling van: Redt je maar.
- Onbeleefdheid van medewerkers. Klanten niet netjes te woord staan of klachten van de klant niet oplossen worden hier als oorzaken genoemd.
- Geen respect voor elkaar en geen waardering. Van zowel de klant als de medewerker kant.

### **Product en dienst**

Volgens de respondenten is de strategie van Albert Heijn op dit moment een herpositioneringstrategie. Albert Heijn heeft bij de klanten een imago van een dure supermarkt. Door een van de respondenten wordt een beeld gegeven van hoe de overige supermarkten door klanten worden gezien: Aldi is goedkoopste, Jumbo is goedkoop en heeft een groot aanbod, C1000 staat bekend om goede prijsacties.

De missieherstelregel is "alledaagse betaalbaar en bijzondere haalbaar". Albert Heijn wil met deze strategie op het prijsniveau in het midden van de markt komen. De Albert Heijn moet even duur of goedkoper zijn dan C1000. Uit de formule om de middelste prijs te berekenen komen soms rare prijzen. De klant moet weer voor de prijs en normale boodschappen naar Albert Heijn komen. In het verleden heeft Albert Heijn geadverteerd met kwaliteit, service en aanbod. "Ook voor iets wat anders naar Albert Heijn" is nu de reclameslogan. De producten zijn in het assortiment aanwezig of kan voor de klant worden besteld.

De grootste doelgroep die het meeste besteden zijn gezinnen met kinderen. Ze komen ook het vaakst in de supermarkt. De klantengroep gezinnen met kinderen proberen vaker binnen halen, de tweeverdieners blijven toch wel komen bij Albert Heijn.

Als Albert Heijn filiaal proberen om buiten het grijze circuit te komen. Het Albert Heijn merk is de rode draad om op te vallen als supermarkt. De logomarketing in de winkel en op de huismerkproducten neemt een prominente rol in.

Kennis maken met Albert Heijn is de belangrijkste doelstelling om klanten weer in de winkel te krijgen.

### *Merken*

Albert Heijn heeft meerdere reclamecampagnes: het kies bewust thema, kleinste prijsjes actie en verschillende periodeacties. Per reclameactie wordt voor een deel van het Albert Heijn assortiment uitgelicht. Bijvoorbeeld Zomersparen, dit is een actie in de zomerperiode om vakantiegangers naar de Albert Heijn te krijgen. De Albert Heijn moet nu bewijzen dat Albert Heijn goedkoper is dan klanten denken. De belofte van een goedkoper imago moet worden waargemaakt.

Het A-merk staat boven aan, dan het huismerk en daaronder het euroshopper-merk. Met excellent merk proberen Albert Heijn naast de A merken te komen. Het Albert Heijn huismerk is een goede vergelijking met andere merken. Voor de klant die volume en lage prijs wil, is ook een aanbod bij Albert Heijn met het euroshopper-merk. Meestal heeft Albert Heijn één A merk en één huismerk in het assortiment, niet tal van A merken naast elkaar in de schappen.

Volgens een van de respondenten zijn sommige klanten nogal conservatief in A merken. Het automatisch bestellen systeem moet hierop worden aangepast. Verandering in productkeuze van de klant zijn afhankelijk van prijs en van smaak. Ouderen zijn erg merktrouw,

bijvoorbeeld kopen ze nog altijd Douwe Egberts koffie. Toch zijn er klanten die altijd iets anders of nieuws proberen. Voor alle segmenten heeft Albert Heijn passende producten en prijzen in het aanbod en assortiment van. In mailing van hoofdkantoor staat nieuwe producten en ontwikkelingen, belevingen van medewerkers en klanten en meer informatie. Assortiment voor alles wat.

## **People**

Albert Heijn is bezig met een andere takenstructuur voor winkelpersoneel. Vroeger waren medewerkers afdeling gebonden. In de nieuwe takenstructuur worden de medewerkers taakgebonden aangestuurd. Binnen de Albert Heijn zijn er de volgende taken: Bedrijfsleider, verkoopafhandeling(kassa), verkoopklaar (vulploegen) en verkopers(actief verkoop). Als voorbeeld noemt een van de respondenten de afdelingschef groente. Deze moet zijn taak meer gaan zien als groenteboer, klanten groente en fruit laten proeven en klanten stimuleren nieuwe of andere producten te kopen. Als het ware weer terug naar het uitoefenen van het ambacht. Als er klanten op de afdeling zijn moet hij een verkoper zijn, als de schappen leeg zijn moet er vulploegen de winkel in. De focus moet naar taakgericht invulling van de werkzaamheden.

De respondenten geven aan dat klantgerichtheid van de medewerkers van belang is. Op meerdere wijzen worden de medewerkers hierin getraind en gecoacht. Op het intranet "winkelweb" staan handboeken, opleidingboekje voor de kassa en nog veel meer. In de praktijk wordt er op de vloer gewerkt met rollenspellen. De medewerkers moeten zich verplaatsen in de klant en realiseren hoe de klant kijkt naar de winkel. Binnen dit rollenspel wordt er gestuurd op zorg dat je bij de klant bent, dat je de klant te woord staat, dat de klant weet dat je naar hem luistert. Een van de respondenten haalt aan: "Een lach is makkelijk en kost niks." Luisteren naar de klant en hoe de klant te helpen zijn de belangrijkste leermomenten voor de medewerkers. Als leidinggevende is het van belang om uit te leggen waarom medewerkers bepaalde werkzaamheden moeten doen. Productiviteit binnen de winkel is belangrijk, maar ook de klant is belangrijk. Medewerkers moeten zich bewust zijn van dat de klant morgen moet terug komen en waarom de klant belangrijk is. Een citaat van een van de respondenten is: "Als ik me happy voel en de medewerkers zich happy voelen, is de klant ook happy."

Bedrijfscultuur is een belangrijke factor in klantbeleving. Een gezellige cultuur, waar de deur altijd voor medewerkers openstaat is een kenmerk binnen de cultuur in de Albert Heijn winkels. Het belang en erkenning van klantbeleving door medewerkers wisselend soms, maar iedere medewerker vindt het normaal om klanten te helpen en te woord te staan. Door personeel met rust en respect behandelen, wordt de mogelijkheid geschept voor een prettige sfeer en wordt er een teamsfeer gevormd onder de winkelmedewerkers. Door een goede bedrijfscultuur te creëren, worden klantreacties over "het gezellig is in de winkel" en "netjes wordt geholpen" steeds frequenter.

Actieve houding en opstelling naar de klant. De medewerkers worden geacht de klant actief te begroeten, de klanten te helpen met vragen en problemen. De klant heeft in principe heeft altijd gelijk. Klachten dienen serieus en netjes te worden opgelost. Het verkochte product moet gewoon goed zijn. Indien het product niet goed is, niet alleen een nieuw product meegeven, maar ook de schade vergoeden en eventueel bosje bloemen. Het product en de service moeten goed zijn en de klant met hierop kunnen vertrouwen. Het constant waarborgen van de kwaliteit van de producten en de service, zorgt ervoor dat een klant terugkomt. Komt een klant met een klacht, probeer dan te achterhalen met welke gedachte de klant de klacht indient. Door de oorzaak te achterhalen proberen het probleem van de klacht van de klacht weg te nemen. De klant moet de klacht zelf aangeven en dit gebeurt incidenteel. Een organisatie kan elke dag leren door intern terugkoppelen van gebeurtenissen en oorzaken van klachten te achterhalen.

## **Processen**

Binnen Albert Heijn is men constant op zoek naar het vertrouwen van de klant te winnen. Het gemak en beleving van de klant proberen te verbeteren. Hierbij moet gedacht worden aan de inrichting van de winkel, de presentatie van de artikelen als voorbeeld wordt gegeven type koeling en schappen. Constant doet het hoofdkantoor onderzoek en metingen om verbeteringen in de filialen te realiseren. Filiaalhouders zien niet alle resultaten van de onderzoeken, af en toe wel informatie over nieuwe ontwikkeling. Twee a drie keer per jaar zijn er bijeenkomsten voor managers en filiaalhouders met nieuwe ontwikkelingen voor de klant en uitnodigingen om nieuwe winkelinrichting bij een andere AH te bekijken.

Albert Heijn heeft een voorsprong met haar geavanceerde bestelsysteem, hierdoor is bijna alles wel aanwezig.

Winkelindeling. Schone en nette winkel, overzichtelijke winkel en logisch ingericht. Indeling gangpaden, middelste gangpad inrichten met acties en impulsaankopen. De winkel moet niet rommelig overkomen. Regelmatig zijn er acties en reclameartikelen, waar zet je acties neer en waar zet je demonstraties neer. Rekening houden met de klant en de routing in de winkel. Binnen AH is men bezig met een nieuwe indeling: scheiding van versgroepen en houdbare groepen. Het meubilair is herkenbaar, gebruiksvriendelijk en netjes. Als een AH binnenloopt, is direct herkenbaar dat het om een AH winkel gaat.

Financiële aansturing en klantbeleving. Deze lopen nooit parallel en zullen nooit parallel lopen. Afweging tussen kosten en commercieel zijn. De laatste klant moet ook keuze hebben en soms moet je kosten maken om de klant keuze te geven. Deze wijze van commercieel denken levert op de lange termijn meer op, dan op korte termijn kostenbesparingen. Dit is moeilijk inzichtbaar maken. Door het automatisch bestellen systeem gaat dit steeds beter, de afboeking wordt steeds minder. Je hebt commerciële armslag nodig om aanbod in stand te houden. Balans zoeken tussen de financiële aansturing en een goede klantbeleving.

## 8. Casus Bol.com

### 8.1 Algemeen

Bol.com is een internetbedrijf, opgericht in 1999. Het wordt beheerd door een joint venture tussen twee internationale mediabedrijven: Holtzbrinck NetworXs, onderdeel van het uitgeverconcern Georg von Holtzbrinck, en het Duitse Weltbild. In Nieuwegein staat het hoofdkantoor, hier werken ongeveer 200 van de in totaal 550 medewerkers. De omzet steeg in 2007 met 60 procent van 107 miljoen naar 171 miljoen euro. Het bedrijf is oorspronkelijk door het Duitse Bertelsmann opgericht en de naam "B.O.L." was een afkorting van "Bertelsmann On-Line"

Aanvankelijk richtte bol.com zich op de verkoop van boeken en cd's. In de loop der jaren is de internetwinkel uitgegroeid tot het grootste online warenhuis van Nederland, met een breder assortiment dan enkel boeken. Het bedrijf verkoopt momenteel cd's, dvd's, Engelstalige en Nederlandstalige boeken, elektronica, mobiele telefoons, games, software pc-accessoires en sinds 2005 ook tweedehands boeken (naar voorbeeld van Amazon.com). In 2008 is bol.com begonnen met het verkopen van televisietoestellen. In maart 2008 won het bedrijf de publieksprijs voor beste webwinkel bij de Thuiswinkel Awards.

Bol.com boekte in 2008 een recordomzet van 224 miljoen euro, tegenover een omzet van 171 miljoen euro in 2007. Er werken zo'n 269 mensen bij de internetwinkel.

Sinds 2004 is de online boeken-, entertainment- en elektronikashop winstgevend en groeit de omzet jaarlijks met tientallen procenten. Ook kan Bol.com teren op een naamsbekendheid van maar liefst 97 procent en, met jaarlijks 1,8 miljoen kopers, een groeiend aandeel in de markt voor boeken en elektronica. Alsof dit nog niet genoeg is, heeft Bol.com op elk mogelijk terrein prijzen binnengesleept: in de prijzenkast staan awards voor beste webshop, beste callcenter, beste marketing en snelste groeier.

### Strategie

Het bedrijf zag de nettowinstmarge afnemen van 4,7 procent in 2007 naar 4,6 procent vorig jaar. Daarmee weet Bol.com-directeur Daniel Ropers zijn doelstelling die hij in 2003 formuleerde niet te behalen. Hij gaf toen aan dat Bol.com binnen vijf jaar een marge van 5 procent zou moeten behalen.

Daar staat tegenover dat het bedrijf met zijn marge hoger zit dan Amazon.com, dat vorig jaar 3,4 procent nettowinstmarge behaalde. Bol.com groeit in omzet ook sneller dan de online markt in Nederland, die vorig jaar een plus van 24,3 procent noteerde.

Micheal Scheaffer is er erg trots op dat Bol.com een enorm assortiment heeft. Ook het gemak waarmee een klant daar de weg in kan vinden ziet hij als een grote prestatie. Hij is echter vooral trots op de relaties die Bol.com heeft gelegd tussen alle klantgegevens die het bedrijf heeft verzameld. Zo is er volgens hem een democratisch platform gecreëerd.

Bol.com wil voortaan de beste mediawinkel van Nederland zijn. Daarom heeft het bedrijf de benadering van beste internetwinkel van Nederland losgelaten. Bol.com benadert de markt voortaan vanuit een breder perspectief.

Volgens Bol.com-directeur Daniel Ropers is nu al te zien dat het loslaten van de internetbenadering effect heeft. Mensen switchen steeds gemakkelijker tussen online en offline. Dat blijkt ook wel uit de jaarcijfers van Bol.com. Sinds 2000 is de omzet met 60% toegenomen. Inmiddels zet Bol.com zo'n 171 miljoen euro om. De omzetgroei is mede een gevolg van de strategiewijziging van de online winkel.



Bol.com heeft de laatste maanden flink ingezet op verbeteringen en veranderingen van de site. Zo zijn de levertijden aangepast. Veel meer artikelen kunnen nu de volgende dag geleverd worden. Ook heeft Bol.com een persoonlijke pagina aangemaakt voor de klanten. Hier wordt gericht advies gegeven aan de klant over artikelen. Verder verkoopt Bol.com inmiddels ook tweedehands boeken, waar Bol.com bij verkoop een kleine commissie krijgt. Voor de toekomst zijn er nog meer plannen. Zo wil Ropers nog extra zaken toevoegen binnen de productgroepen boeken, cd's, dvd's, telefoons, elektronica en software.

Bol.com stapt in de verkoop van tweedehands boeken. De mediawinkel heeft daartoe overeenkomsten gesloten met grote aanbieders van tweedehands boeken. Ook particulieren kunnen via Bol.com hun eigen gebruikte boeken verkopen. De online winkel verwacht binnen een jaar de grootste verkoper van tweedehands boeken te zijn. Bol.com-directeur Daniël Ropers noemt het initiatief een goed voorbeeld van 'longtailen'. 'Ons assortiment is groter geworden omdat we boeken toevoegen die niet meer nieuw te verkrijgen zijn. Daarbij bieden we een goedkoper alternatief in de vorm van tweedehands, voor boeken die wel nieuw te verkrijgen zijn.' Bij aanvang bestaat het aanbod uit enkele tienduizenden tweedehands boeken, de bedoeling is dit de komende maanden fors uit te breiden. Bol.com verwacht dat naast de professionele tweedehands boekenverkopers ook veel consumenten als aanbieder actief zullen worden. Allemaal krijgen ze een eigen ruimte in de winkel waarmee het volledige aanbod inzichtelijk wordt gemaakt. Ropers denkt ongeveer een jaar nodig te hebben om tot een 'volwassen' omzet in tweedehands boeken te komen. 'Al zou het wel eens sneller kunnen gaan. Zeker als we straks ook niches gaan bedienen als de studieboekenmarkt, waar traditioneel een enorme omzet wordt gemaakt na de zomer. We gaan hoe dan ook scherp aan de wind varen met dit initiatief, omdat we sterk geloven in deze groeimarkt.'

### **Merk**

De marketing van Bol.com blijkt ijzersterk. Als een van de eerste internetretailers maakte het bedrijf televisiereclame, waardoor de naamsbekendheid enorm is. Marketingdirecteur Michel Schaeffer zag zijn inspanningen onlangs bekroond en werd DM-man van het jaar 2008.

Zo is de uitleversnelheid voor webwinkelbegrippen ultrasnel. Een artikel dat voor 20 uur is besteld, heeft de klant de volgende dag al in huis. Een relativering is op zijn plaats. Bol.com verkoopt hét webwinkelartikel bij uitstek: boeken, dvd's en cd's. Deze artikelen bederven niet, zijn niet al te prijzig voor de consument en passen meestal gewoon door de brievenbus. Food of kleding verkopen is al veel lastiger.

### **Cultuur**

Eén van de andere geheime wapens van het bedrijf is het enorme enthousiasme waarmee de voornamelijk jonge club medewerkers vanuit het hoofdkantoor in Nieuwegein werkt. 'Als Bol.com ergens voor gaat, lukt het ook', zegt een concurrent die liever anoniem wil blijven. Toch gaat het volgens de directie niet altijd even soepel en snel. Daniel Ropers zei zelf in een eerder interview met Elsevier Retail: 'Het luxeprobleem van Bol.com is dat we lang niet alle ideeën snel uitgevoerd krijgen. Soms tot frustratie van de mensen die bij ons werken... We zijn natuurlijk toch maar een relatief klein bedrijf. We kunnen nu eenmaal niet alles tegelijkertijd doen.' Ondanks dat geluid, krijgt het bedrijf wel degelijk zaken voor elkaar.

### **Omgeving en markt**

Bol.com is gisteravond de overall winnaar geworden bij de publieksprijzen in de categorie 'groot' van de Thuiswinkel Awards. Bol.com werd overall winnaar met een 8,5 in de categorie 'groot'. De webshop kreeg de allerhoogste cijfers en het meeste aantal stemmen van het publiek en mag zich daarom de 'Beste Webwinkel van Nederland - Groot' noemen. De nummer één webwinkel ter wereld, Amazon.com, begon overigens óók ooit als

internetboekwinkel. Inmiddels koopt de klant daar horloges, sieraden, kleding en zelfs campingartikelen. Amazon is nog niet in Nederland actief. Of had Bol.com die leegte veel eerder moeten opvullen en moeten starten met branchevreemd assortiment?

### **Leiderschap**

Inmiddels heeft Ropers zijn ambities dan ook verlegd. 'We willen niet langer de beste webwinkel zijn. Nee, we willen de beste winkel zijn. We willen dat als de consument iets nodig heeft, of het nu een boek, computerspel of laptop is, hij naar Bol.com gaat omdat wij de betere winkel zijn.' Grote ambities, maar volgens Ropers gaat Bol.com al gestaag de goede kant op. 'Volgens ons tweemaandelijks consumentenonderzoek, uitgevoerd door Interview-NSS, zijn we inmiddels de meest bekende en meest overwogen boekwinkel van Nederland.'

Drijvende kracht achter Bol.com is, naast Schaeffer, directeur Daniel Ropers. Hij trekt het bedrijf persoonlijk in 2000 uit de rode cijfers en staat acht jaar later aan het hoofd van een van de meest succesvolle e-commerce bedrijven van Nederland.

### **Prijs /Profit**

Over de prijzen van bol.com wordt weinig vermeld. Bol.com is een tussenpersoon tussen de leverancier en de klant. Over de totstandkoming van de prijs is weinig bekend en over de winstmarges op de verkochte producten kan ook weinig worden geschreven. Het bedrijf zag de nettowinstmarge afnemen van 4,7 procent in 2007 naar 4,6 procent in 2008. Daarmee is de doelstelling geformuleerd in 2003 niet behaald, binnen vijf jaar zou een marge van 5 procent moeten worden behalen.

### **Klantbeleving**

Directeur marketing Michael Scheaffer heeft eigenlijk maar één negatieve associatie met online kopen; het feit dat hij de producten niet fysiek kan vastpakken. Maar de achterstand op de fysieke winkel loopt Bol.com steeds verder in. Zo zijn er bijvoorbeeld van alle dvd's online trailers te zien en van de meeste cd's zijn soundclips te beluisteren.

Dankzij de onafhankelijke klantbeoordelingen beslist de markt bij Bol.com, zo meent directeur marketing Michael Scheaffer. Negatieve recensies van producten laat Scheaffer dan ook gewoon online staan, want zo ervaart de klant Bol.com juist als een betrouwbaar bedrijf.

### *Rare fratsen*

Bij Bol.com dus geen rare fratsen maar een op de consument afgestemde site: op de homepage staat een overzicht met de laatste aanbiedingen en met behulp van de tabbladen kan de bezoeker gemakkelijk navigeren naar producten die hij zoekt.

Bol.com heeft drie uitgangspunten om de klant te voorzien in zijn behoeften:

#### *1. Bied maximale keuze in product, prijs, vorm en beschikbaarheid*

Bol.com heeft natuurlijk het long tail principe toegepast in de strijd met de (inkopers van) fysieke concurrenten. Meer dan 2,1 miljoen producten zijn in het 'oneindige' assortiment van Bol.com opgenomen.

Naast het toegankelijk maken van de producten in al hun verschijningsvormen, heeft Bol.com ook een intermediairfunctie op zich genomen door zo'n anderhalf jaar geleden in de markt van tweedehands boeken te stappen. Mooi weetje: als je alle 700.000 verschillende boektitels die er zijn nu opnieuw wilt bestellen, lukt dat maar met 10% daarvan. 630.000 titels kunnen dus alleen maar via die tweedehandsmarkt beschikbaar komen.

Uiteraard kannibaliseert deze vorm van 'prijsdifferentiatie' de omzet van Bol.com, maar in the end levert het voor Bol.com geld op, zo vertelde Schaeffer. Inmiddels zijn er een miljoen tweedehands boeken via Bol.com verkocht. Plus dat het nu de bekendste en meest

overwogen tweedehands boekwinkel is; ze zijn De Slegte voorbij. Meer dan 100.000 verkopers bieden hun gelezen boeken aan via de site. Dit zorgt natuurlijk ook voor een sterke betrokkenheid bij het merk en de site binnen de doelgroep.

## *2. Sluit maximaal aan bij persoonlijke behoefte*

Bol.com streeft ernaar om informatie, kennis vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Informatie en kennis door o.a. aanbevelingen te doen (mensen die dit boek lezen, lezen ook.). Bol.com brengt de behoefte naar specifieke exemplaren bij elkaar door dus de tweedehandsmarkt te ontsluiten. In een samenvattend filmpje met alle commercials bleek dat Bol.com inspeelt op het sentiment rond de aankoop en de voordelen van online kopen benadrukt: geen lange wachtrijen bij de kassa (extra relevant rond feestdagen), geen verkopers die je over- of onderadviseren, rustig alles bekijken, niet de deur uit hoeven, etc. Nieuwe klanten programma

Om nog beter in te kunnen spelen op de behoefte van klant, is Bol.com speciaal voor nieuwe klanten een programma gestart. Deze bleken namelijk nog niet zo trouw of makkelijk te verleiden een herhaalaankoop te doen na een initiële bestelling. Middels een virtuele rondleiding door de winkel leerde de nieuwe klant de winkel kennen. Ondertussen verzamelde Bol.com allerlei klantgegevens. Slim opgezet om mensen die de moeite nemen om een filmpje van ruim negen minuten te bekijken, in minuut zeven te vragen in welke producten ze interesse hebben. Zo'n 750.000 personen bekeken het filmpje.

## *3. Wees overal toegankelijk en aanwezig waar de vraag ontstaat*

Bol.com probeert daar te zijn waar de vraag ontstaat en klanten direct te helpen. Mocht je achter je laptop zitten en een plotseling vraag over een game of dvd hebben, dan kun je de Billy (chatbot, geen boekenkast) toevoegen in MSN en hem direct je vraag voorleggen.

Ook zal Bol.com aanwezig zijn op het North Sea Jazz festival; hier ontstaat inspiratie voor nieuwe muziek en interesse in artiesten.

Daarnaast maakt bol.com stappen in de richting van communities door widgets in o.a. Hyves te bouwen waarin je eigen muziek/boeken collectie kunt bijhouden en delen met je vrienden, op zoek kunt gaan naar gelijkgestemden etc.

## 8.2 Casusrapport

### Definitie klantbeleving

Bij bol.com formuleren ze de volgende definitie voor klantbeleving: De hele keten dat een persoon in aanraking komt met Bol.com. Een persoon is misschien niet eens op de website geweest, maar heeft ervan gehoord. Is misschien nieuwsgierig en naar surft naar de website. De persoon gaat er wat gaat kopen, hij moet makkelijk kunnen vinden wat de klant zoekt en de klant inspireren als hij nog niet weet wat hij zoekt. De klant moet kunnen vinden wat hij wil of aanspreekt. De klant gaat over tot bestellen, dient het bestelproces gemakkelijk te zijn en het product op tijd geleverd worden. Indien de klant vragen heeft, dienen deze ontzettend netjes, snel en kwalitatief hoogwaardig worden beantwoord. Dit hele proces tot aan de betaling en herhaalaankopen en bezoeken moeten kloppen. Dat is de experience

#### Opbouw van de klantbeleving Bol.com

In de klantbeleving ligt een gelaagdheid. Een bezoek aan de website en de plaatsing van de bestelling moet operationeel foutloos zijn. Wat Bol.com communiceert naar de klant moet service excellence zijn. De derde laag is dat de beleving ongemerkt moet gaan, don't make me think. De klant moet niet denken tijdens de beleving, het moet kloppen. Als je thuis bent en de afstandbediening pakt, moet de afstandbediening ongemerkt zijn werk doen. Met een shopping experience moet dat ook zijn, het moet inventief zijn. Bol.com heeft zes medewerkers fulltime in dienst, die bezig zijn om het "don't make think" verhaal in de beleving op de website te verbeteren.

Als je een fantastische ervaring op de site hebt, je vindt het makkelijk, het betalen gaat makkelijk, er staat vandaag besteld en morgen in huis en dit gebeurt niet. Dan voelt de klant zich belazerd. Dit is niet de experience waar Bol.com naar streeft. Een experience kan alleen goed zijn, als de fundamenten goed zijn.

#### Emoties

De rol van emoties binnen de beleving moeten breder worden getrokken dan alleen emoties. Het is de connectie van een klant met de brand en brandvalues van een organisatie, maar ook het doel waarmee een klant naar bol.com komt. Is een organisatie in staat om de connectie met de brand en het doel van de klant te vertalen in emoties en dit ook tastbaar te maken. Voorbeeld: de emotie van een bejaarde die voor het eerst komt shoppen is helemaal heuristisch, van ik ben online en ik ben aan het shoppen. Terwijl een ervaren webwinkeler die zijn honderdste keer zijn order plaats, helemaal zit in "don't make think" verhaal. Die verschillende emoties moet je wel goed sturen.

Een blije klant komt terug, een blije klant besteedt meer. Persoonlijke benadering is belangrijk op de site en in email.

#### Metten van klantbeleving

Bol.com hanteert maar een verkoopkanaal, namelijk de website. De website moet een goede klantbeleving hebben en de meeste klantbelevinggegevens worden direct of indirect gemeten en terugvertaald naar de website. De beste service is geen service. Hoe minder vragen er via de chatbot en het callcenter binnen komen, hoe beter de verkoop en de beleving op de website lopen. Alles moet in het website kanaal kunnen worden opgevangen. Voor de website zijn er KPI's, zoals conversie van bezoek naar aankoop. Verder doet Bol.com ook klantonderzoeken of klantenpanels om te kijken of klanten tevreden zijn en krijgen wat ze verwachten en willen van Bol.com.

Daarboven vraagt bol.com een keer per jaar wat men vindt van bol.com als merk. Is het merk in lijn met de producten en met de service, daar zitten interne KPI's aan gekoppeld.

Binnen bol.com is het belangrijk dat brandvalues terug komen in KPI's. Bijvoorbeeld operational excellence moet gewoon op orde zijn. Dus als de belofte is: vandaag besteld morgen in huis, tellen we 's avonds al of alle orders zijn doorgekomen van ons naar onze

clubshipper. Zijn ze van clubshipper verzonden naar TNT. Zijn ze goed afgeleverd. Het streven is een 100 procent succesratio bij de aflevering, maar dit is bijna onmogelijk. Maar je kunt wel proberen om het niveau van 99 procent succesratio te behalen  
Boven de laag operational excellence zit een service excellence laag, als er iets misgaat met de bestellingen of de website. Hoe netjes worden die verholpen. Worden calls op de juiste manier via de site verholpen en worden de vragen beantwoord. Hoe kunnen de calls naar beneden worden gehaald en kunnen calls in een keer beantwoorde worden, in plaats van twee of drie keer. Is de vraag of oplossing op de juiste manier afgehandeld, zodat de klant tevreden is. Zijn e-mails in uur of een dag beantwoord. De operationele excellence en de service excellence moeten in een keer goed zijn. First time right en de klanttevredenheid zijn erg belangrijk in de KPI's. Useability laag, het "don't make me think" verhaal. Deze wordt aangestuurd op basis van de gegevens uit het verkeer op de website. Deze gegevens worden dagelijks en doorlopend geanalyseerd.

Iedere medewerker krijgt KPI's mee, die passen bij de functie. Iedere afdeling heeft zijn eigen KPI's, maar zijn wel afgeleid van de brandvalues. De integrale benadering van prestatie-indicatoren is wel belangrijk. Belangrijke KPI's worden gedeeld met andere afdelingen. Voor operational excellence en de customer intimacy is een integrale benadering van KPI's en doelstellingen van belang.  
Structureel wordt er elke week teruggekoppeld middels rapportages. Belangrijke verbeterpunten worden met andere afdelingen door gesproken. Elke maand komen de afdelingen bij elkaar, bekijken ze de cijfers en welke issues er naar boven komen. Soms worden kleine foutjes in de website ontdekt, door plotseling veel vragen over een onderwerp. Continue verbeteren van het operational, service en useability niveau is moeilijk.

### **Customer experience management**

Customer experience management is zo belangrijk bij Bol, dat we het niet eens meer CEM noemen. Zit in de genen Bol.com en het gedrag van de medewerkers. Het feit dat het een naam heeft is al vreemd. Klantbeleving zit in de genen van de medewerkers en medewerkers spreken elkaar er op aan. Customer experience management is bewijze van spreken een verouderde term.

Wat je belooft moet je waarmaken. De belofte moet zo goed mogelijk worden weergegeven. De levertijd op de site past zich aan op de voorraad. Mocht er iets fout lopen, dan vangt customer service dit pro actief op met een email, dat de levering helaas is vertraagd. De klantbeleving is afhankelijk van de wijze waarop je dit communiceert. Als je dit op een nette manier doet, kun je op begrip van je klanten rekenen. De belofte zo te sturen, dat de klant altijd tevreden is.

Het is moeilijk om een website te bouwen voor verschillende mensen, daar heeft Bol.com specialisten voor. Het is een continu proces, dagelijks werk om gedrag van klanten op de website te analyseren. Bol.com weet precies wat er in de processen goed gaat en minder goed gaat. Vervolgens wordt er gekeken naar wat niet goed is gegaan en hoe de klant dat heeft beleefd. En in welke mate komen er daar klachten en opmerkingen over. Beïnvloedt dat het koopgedrag van onze klanten. Dat zit in de hele keten van Bol.com verweven.

### **Positieve Customer experience**

- De belofte van Bol.com nakomen, dat is het fundament
- Doe je werk goed, Doe je werk goed, Doe je werk goed
- Brandvalues liggen aan de basis. Iedereen binnen Bol.com moet het merk en imago kunnen leveren. Alle neuzen dezelfde kant op.

### **Negatieve customer experience**

- Beloften niet nakomen.
- Je bent zo sterk als je zwakste schakel

## **Product en dienst**

Bol.com is niets, het is een service. Bol.com heeft leveranciers en klanten en bol.com zit er tussen. Bol.com brengt ze in contact, het enige wat wij doen is er een goede experience opzetten. Bol.com heeft geen filiaal als bijenkorf, die mooi kunt aankleden. Bol.com heeft geen vrachtwagens rijden zoals Wehkamp. Bol.com is voor het uitdragen van de uitstraling puur afhankelijk van de website. Dit is het kanaal waar alles gebeurt.

Merk is geladen met een aantal brandvalues, zoals gemak, service, betrouwbaarheid. Die laat je terugkomen in alles wat je doet. Zoekmachine moet betrouwbaar zijn, altijd goede antwoorden, moet gemakkelijk zijn. Dat vertaalt zich ook naar callcenter, e-mailafhandeling en chatbot. Alles moet kloppen. Stroomt door onze aderen. Zie je terug komen in de KPI. In KPI zie je hoe picken gaat en shippen gaat en de eerste aflevering, daarvoor zijn er KPI opgesteld om goederen te laten doorkomen. Voor het gemak op de website voeren we vier keer per jaar useability testen om te kijken wat daar uitkomt. Gemak vertaalt zich ook naar conversie radius. Dagelijks kijken hoe de conversie op de site loopt. Zorgt voor de consistentie. Brandvalues als heilig uitgangspunt. Iedere afdeling geeft hier eigen invulling aan. Brandvalues zitten verankert in de bedrijfscultuur. Op twee, drie man na zitten er geen deuren in het pand. Als ik 's avonds een probleem heb, kan ik wel vijftig mensen bellen die me willen helpen. Voorbeeld canocamera die te koop staat voor 1,50 euro.

Voor ebooks is er markt. We gaan het doen, we gaan het neerzetten. Nieuwe producten moeten dezelfde service quality hebben als bestaande producten. Net zo makkelijk bestelbaar en leverbaar. Niet als conculega's in het buitenland, ebook bestellen en de volgende dag downloaden. Nee, nu bestellen binnen 10 seconden downloaden. Het moet snel zijn.

## **People**

Alles wat een medewerker doet staat in teken van de brandvalues en komen terug in de keuzes die hij maakt. Als de medewerker altijd de brandvalues in het achterhoofd houdt, dan doet hij het altijd goed. Nieuwe collega's krijgen goede introductie van alle facetten van bol.com en leren zo de brandvalues en de cultuur van Bol.com kennen. Van schoonmaker tot IT'er van call center tot directeur.

Brandvalues en cultuur moeten medewerkers ademen en door hun aderen stromen. Zelfredzaamheid door verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven. Medewerkers mogen hun eigen gang gaan en fouten maken, maar wel laten zien dat medewerkers van fouten hebben geleerd. Deze ruimte zorgt ervoor dat medewerkers bijdrage kunnen leveren het merk. Er wordt binnen Bol.com veel gecompimenteerd, maar ook veel gezegd wat beter kan. Denken altijd, dat moet nog beter. Is een groot deel van het succes, we zijn nooit tevreden.

Cultuur vraagt om bepaalde manier van leidinggeven. Leiderschap zorgt dat een cultuur in stand blijft. Als een organisatie zoekt naar mensen die leiding moeten geven aan de organisatie, zoek dan naar mensen die de cultuur kunnen dragen. Een cultuurclash moet worden voorkomen. Bol.com zoekt leiders en medewerkers die bij de cultuur passen. De leiderschapsstijl die bij de cultuur van Bol.com past, wordt omschreven als: erg flexibel en hoog aanpassingsvermogen hebben. Moet veel passie, toewijding, geloof en vertrouwen uitstralen naar de organisatie.

## **Processen**

Op de site van Bol.com gaat analyseren in detail, verschillende processtromen lopen door elkaar. Ervaren shoppers gaan searchen op service requirements en gaan met een doel de diepte in, vaak al op een externe referral als Google. Bol.com gaat die ervaren shoppers op een andere manier helpen dan die bejaarde die binnenkomt op de website en geïnspireerd wil worden. Deze komt op inspiratiepagina's, startpagina's en searchtriggers. Tussen de

verschillende soorten gebruikers en klanten moet de balans worden gevonden. Bol.com maakt verschil door userjourney's te maken. Per bezoek wordt er een userjourney gemaakt, bijvoorbeeld hoe gaat een persoon een ebook gebruiken. Er worden geen generieke userjourney's gecreëerd. De reden daarvoor is dat iedereen in Nederland een klant kan zijn. Kan je dat in tien userjourney's vangen of heb je er twintig nodig. Dat is heel lastig. Iedere klant is uniek en moet je persoonlijk benaderen en persoonlijk servicen, de klacht die hij heeft moet je persoonlijk afhandelen. Als de klant terugkomt op de website, meld de site "ik heb speciale aanbiedingen voor je". En speciale aanbiedingen zijn voor ieder klant apart gecalculeerd. Het product wat de klant koopt is zijn product. Alle klachten, producten en reviews kun verzamelen en indelen in hokjes. Vanaf hier geldt de wet van de grote getallen. Door generieke klachten op te lossen, nemen persoonlijke klachten af. Ieder contact is persoonlijk, anders kunnen personen niet tevreden worden gesteld. "Als mijn apparaat kapot is wil ik niet horen, oh dat is dat probleem en u hoort in dat hokje."

De manier waarop met klanten in de webshop wordt omgegaan is van een andere manier benaderen, dan bij customer service. Daar heb je klanten echt aan de telefoon, heb je echt een email van ze en daar vertellen ze je precies wat er aan de hand is. Je weet wat ze bezielt en kun je er persoonlijk op ingaan. Bij customer service heb medewerkers nodig met verstand van zaken, die gericht om er achter te komen wat de klant wil en op individueel basis er voor zorgen dat geregeld wordt, dat de klant tevreden is. Binnen customer service zij klantgegevens bekend als klant zich meld, zoals orders, wanneer de klant contact had en hoe de vorige keer de vraag of klacht is afgehandeld

## **9. Casus IKEA**

### **9.1 Algemeen**

Ikea biedt een breed assortiment functionele en goed vormgegeven woonartikelen aan tegen zulke lage prijzen dat zoveel mogelijk mensen in staat zijn deze artikelen te kopen. Dat is het uitgangspunt bij al activiteiten bij Ikea; van productontwikkeling en inkoop tot de verkoop van artikelen in onze winkels wereldwijd.

IKEA is in 1943 begonnen, in het dorpje Agunnaryd in Zweden, toen oprichter Ingvar Kamprad nog maar 17 jaar oud was. Sindsdien is de IKEA Groep uitgegroeid tot een toonaangevende winkelketen met 123.000 medewerkers in 25 landen/gebieden, goed voor een jaaromzet van meer dan 21.5 miljard euro.

Volgens Ikea is het helemaal niet moeilijk om een kwalitatief goed en duur product te maken of een slecht en goedkoop product. Maar voor een goed én betaalbaar product moet je kostenbewust en vernieuwend denken. Dat doet Ikea al sinds haar ontstaan in het Zweedse Småland. Door optimaal gebruik te maken van natuurlijke hulpbronnen en producten te maken waar mensen behoefte aan hebben en die ze nodig hebben, kan Ikea haar kosten laag houden. Die besparingen verrekenet Ikea weer in de prijs die de klant voor een Ikea product betaalt.

De Ikea is één van de populairste winkelketens in Nederland. In 2007 heeft de Nederlandse consument Ikea voor een derde achtereenvolgende jaar uitgeroepen tot de beste winkelketen van Nederland. De woonwinkelketen kreeg een gemiddeld rapportcijfer van 7,6 van het Nederlandse publiek.

Ikea is internationaal een erg bekend merk en de Ikea-catalogus is het meest gelezen drukwerk ter wereld. De Ikea-catalogus verschijnt dit jaar in een oplage van 175 miljoen stuks - in 35 landen en 27 talen. Alleen al in Nederland krijgen 6,1 miljoen huishoudens het boekwerk thuisbezorgd. Hoeveel exemplaren er jaarlijks van de Bijbel worden verspreid, is niet met zekerheid te zeggen. Schattingen lopen uiteen van 50 tot 100 miljoen. In elk geval zijn het er flink minder dan de Ikea-catalogus, waarvan de oplage bovendien elk jaar gestaag groeit.

Naast een groeiende catalogusoplage, groeit ook het aantal Ikea winkels. In Nederland is in 2008 een nieuwe Ikea geopend in Heerlen. Op de kalender staan nog Leiderdorp (beginnen met bouwen uitgesteld tot 2010) en Zwolle (beginnen met bouwen in 2009).

### **9.2 Casusrapport**

#### **Definitie klantbeleving**

Volgens de respondenten is klantbeleving een breed begrip, het kan zoveel zijn. Het kan de perceptie van de klant zijn, maar een klant kan zelf ook een beleving ondergaan. Klantbeleving zit in elk hoekje. Klantbeleving is het gevoel dat de klant heeft over tal van onderwerpen in verband met Ikea. Het begint bij de klant thuis, als de klant in de catalogus of op internet kijkt. Hij bezig is om artikelen uit te zoeken of informatie over IKEA aan het uitpluizen is. Totdat de klant, met het product of zonder het product, naar huis gaat en een bepaald gevoel overhoudt aan het bezoek van de Ikea winkel. Dit geldt ook voor een bezoek aan de website of het lezen van de catalogus.

De respondenten geven aan dat voor de klantbeleving belangrijk is te doen wat Ikea belooft en waar Ikea voor staat. Onderdeel hiervan is goed te luisteren naar de klanten en continue te werken aan verbeteringen.



De rol van emoties is erg groot, maar volgens de respondenten is het “de kip of het ei” verhaal. Bepaalt ervaring de emotie of de emotie de ervaring. De klant heeft een bepaalde verwachting bij een winkelbezoek of hij kijkt op internet met een bepaalde verwachting. De klant opent de catalogus met een bepaalde verwachting of een gedachte. De mate waar in de verwachting voldaan wordt, overtroffen wordt of niet eraan voldaan wordt, beïnvloedt de klantbeleving. Ook de emotie van de klant heeft ermee te maken, het zit in elkaar verweven en is een wisselwerking tussen emoties en belevingen.

Interne en externe oorzaken kunnen de gemoedstoestand van de klant beïnvloeden. Een positief contact met een greeter(gastheer bij de ingang) beïnvloedt de emoties van de klant in positief. Andersom werkt de wisselwerking ook. Als de klant lang moet wachten of geen parkeerplaats kan vinden, worden de emoties van de klant negatief beïnvloed. Externe oorzaken kunnen ook de beleving beïnvloeden. Bijvoorbeeld door wegwerkzaamheden kunnen files naar Ikea ontstaan en een negatief effect op de klantbeleving.

### **Metten van klantbeleving**

Binnen Ikea wordt gestuurd op drie pijlers: omzetdoelstellingen, klanttevredenheid en medewerkertevredenheid. Alle doelstellingen zijn even belangrijk, de ene doelstelling sluit de andere doelstelling niet uit. Uit onderzoeken blijkt dat er een hoge correlatie is tussen klant en medewerkertevredenheid.

Een keer per jaar er twee grote klantonderzoeken uitgevoerd door Ikea op filiaalniveau, namelijk Brandcapitalonderzoek en Customer Satisfaction Index onderzoek. Deze onderzoeken worden centraal aangestuurd vanuit het hoofdkantoor van Ikea.

Brandcapitalonderzoek: is een onderzoek naar het merk Ikea in de omgeving van de betreffende Ikea vestiging. De respondenten hoeven geen klant te zijn van Ikea. Respondenten worden gevraagd naar hun mening over en associaties met Ikea. Respondenten beantwoorden vragen over het beeld van het merk Ikea en het concept, maar ook over maatschappelijk verantwoord ondernemen, hoe ze Ikea kennen en wat ze van Ikea weten.

Customer satisfaction index: is een uitgebreid klanttevredenheidonderzoek, waarbij een steekproef van klanten bij de kassa in het najaar onder 300 respondenten wordt genomen. Dit onderzoek bestaat uit twee delen.

Deel 1 bevat vragen over de tevredenheid met over het winkelbezoek, de waarschijnlijkheid van herhaalbezoek bij Ikea winkel en de respondent Ikea zouden aanbevelen aan vrienden en bekenden.

In deel 2 van de customer satisfaction index wordt verder ingegaan op de Ikea customer promise. Deze bestaat uit acht delen.

- Product op voorraad
- Lage prijzen en aanbod op verschillend prijsniveau
- Wachttijden
- Family friendliness
- Child friendly
- How to shop
- New in store
- Inspiration

Beide onderzoeken worden gebruikt om verbeteringen in de betreffende vestiging in te zetten. Luisteren naar onze klanten is het belangrijkste wat er is. Wat doet Ikea goed en wat doet Ikea minder goed. In de winkel vragen aan de klant wat vindt u van het product. Is het duidelijk waarvoor het Ikea product bedoeld is. Het direct benaderen van de klant in de winkel over producten en belevingen wordt steeds vaker gedaan.

Het Ikea Family programma is een medium om ervaringen over producten en service te delen. Ikea Family is een loyaliteitsprogramma. Ikea kan veel leren van loyale klanten, maar ook van minder loyale klanten. Ikea probeert een klantdatabase op te bouwen, met een goede afspiegeling van het klantenbestand. De Ikea family is een belangrijke doelgroep om te meten hoe Ikea het doet. Op filiaalniveau wordt weinig gebruik gemaakt van de Ikea family mogelijkheden. Respondenten geven aan dat het moeilijk is om op lange termijn een invulling te geven aan een loyaliteitsprogramma. Dit moet worden opgebouwd. De respondenten geven aan de Ikea family te willen inzetten om bij klanten thuis te kijken na het gebruik van Ikea artikelen. Het doel is om te kijken hoe de gemiddelde klant leeft.

### **Customer experience management**

Volgens de respondenten is customer experience management het alle belangrijkste wat er is. Ikea zou er niet zijn, als de klant geen positieve beleving heeft bij Ikea. De klant die geen goede klantbeleving heeft koopt niet, komt niet terug. Geen nieuwe of terugkerende klanten betekent geen omzet voor Ikea en geen bestaansrecht.

Een deel van de klantbeleving komt voort uit de waarden van oprichter. Ikea heeft haar herkomst uit een arm deel van Zweden met eerlijk oprechte en hardwerkende mensen, die streven naar vooruitgang. Dit is een belangrijke goed binnen de waarden van Ikea, net als zuinigheid en kostenbewustzijn. Ikea is een commercieel bedrijf, maar op een verantwoorde wijze. Verantwoord voor Ikea zelf, dit moet goed worden uitgelegd waarom Ikea dingen op bepaalde wijze doen. Door een van de respondenten wordt de volgende voorbeelden gegeven: Geen dure etentjes of geen onderscheid maken tussen medewerkers en managers. Respect hebben voor ieders rol binnen de organisatie. Dit zijn waarden die van belang zijn binnen Ikea en Ikea ook overeind willen houden.

Eerlijke oprechte medewerkers en transparant zijn in wat Ikea verkoopt moeten voor de klant duidelijk zijn. De klant moet weten wat hij koopt en wat hij ervoor betaalt. Prijzen zijn voor iedereen hetzelfde. Ikea maakt geen onderscheid in prijzen voor bijvoorbeeld groot afnemers en bij Ikea kan er niet worden onderhandeld over de prijs. De producten en de prijzen moeten voor iedereen gelijk zijn.

Andere waarden binnen Ikea zijn: ontwikkelen van medewerkers, inspiratie bieden aan klanten en vooruitstrevendheid voor medewerker en klant. De mentaliteit heeft iets van vandaag goed doen en morgen beter doen. De respondenten hopen dat de klanten dit ook merken en ervaren. Als een klant terugkomt in de winkel moet het vernieuwend zijn, er moeten weer iets anders zijn.

Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap is voor klantbeleving belangrijk. Daar moet ook invulling aan worden geven richting de klant. Er zijn veel factoren van belang voor een goed klantbelevingsmanagement.

Het Ikea woonhuis heeft vier taken:

- Een dagje uit voor het hele gezin bezorgen
- Mechanisch verkoop systeem. Alles moet optimaal georganiseerd zijn, zodat klanten producten zelf kan opzoeken en vinden in de winkel, de website en de catalogus.
- Specialist op het gebied van woninginrichting. De klant moet met elke vraag bij Ikea terecht kunnen. Kan Ikea voor woningproblemen van de klant oplossingen verzinnen. Een onbekend probleem van de klant inzichtelijk maken door de oplossing in de winkelopstelling te laten zien. Klanten op ideeën brengen door de catalogus of de presentatieopstelling in de winkel.
- Een inspiratiebron zijn voor klanten. In iedere winkel is een vijftal van interieursettings weergegeven, bijvoorbeeld de slaapkamer, de keuken enzovoort. In de interieurs moet de klant iets kunnen herkennen van de levensfase waarin de klant zich bevindt. Voorbeeld: een kamer voor gezin met kleine kinderen, een gezin met tieners, een gezin met uitwonende kinderen en alleenstaanden. De klant moet het interieur en doel kunnen herkennen. Zo probeert Ikea ook aan het beeld en perceptie van de klant te beïnvloeden.

## Shopping experience

Door een van de respondenten is een beschrijving van de shopping experience bij Ikea gegeven. Deze is hieronder te lezen.

De shopping experience begint thuis al. De klant houdt internet goed in de gaten, staan alle aanbiedingen en activiteiten van de betreffende Ikea winkel erop. Ikea probeert de website bij te houden met goede informatie. De bereikbaarheid van de Ikea winkel met auto, fiets en openbaar vervoer. (bushalte voor de deur) moet goed zijn. Herkenbaarheid van het actuele thema moet op de voorgevel van de winkel staan. Op drukke dagen heeft Ikea een greeter, iemand die de klant welkom heet en de weg wijst. De klantbeleving zit in kleine dingen maar ook in grote dingen. Bijvoorbeeld de wachttijdenperceptie, als het drukker wordt moet afdelingen bijschakelen om wachttijden weg te nemen. Doordat de klant ziet dat er meer kassa's worden geopend, kan de klant een positieve beleving hebben op de wachttijdperceptie, terwijl de klant nog even lang in de rij staat. Het gaat erom dat de klant het idee heeft, dat er wat aan de wachttijden wordt gedaan.

Wachttijden worden gezien als een van de grootste ergernissen van klanten. Ikea probeert ergernissen aan het einde van de shopping experience weg te nemen. Door te werken aan alle irritatiepunten tijdens een winkelbezoek, probeert Ikea de shoppingexperience te verbeteren.

Overall binnen Ikea liggen mening- en ideeënbriefjes. Indien een onderwerp vaker wordt ingevuld, wordt deze mening of idee opgepakt. Ikea is constant bezig om de processen zo in te richten dat alle producten op voorraad en wachttijden in de winkel te verminderen.

De communicatie in de gangpaden moet optimaal zijn, bijvoorbeeld de klant moet gemakkelijk kunnen vinden waar het toilet is.

De tien meest gestelde vragen per afdeling worden bijhouden. Ikea analyseert klantenstromen, door observatie in de winkel. Hoeveel mensen lopen langs, hoeveel mensen blijven staan en kijken, hoeveel mensen raken het product aan. En hoeveel klanten nemen uiteindelijk het product mee naar de kassa. Uit deze analyse komt naar voren, dat bepaalde plekken in de winkel beter scoren dan andere plekken. Deze analyse wordt vergeleken met omzetcijfers voor verbeteringsuggesties om bepaalde producten beter te pushen. Deze analyses worden ook opgenomen in de managementrapportage. De kunst is om alle onderzoeken te bundelen en daarin de goede keuzes te maken.

Het restaurant binnen Ikea draagt bij aan het Scandinavisch profiel. Ikea is een Zweeds bedrijf in hart en nieren, zit in de genen, zit in de medewerkers, zit in het assortiment en in de manier van de winkel inrichten. Volgens een van de respondenten mogen er geen Italiaanse profielen te vinden zijn. Het Zweeds profiel moet te alle tijden duidelijk zichtbaar zijn.

De informatie uit de onderzoeken wordt gebruikt om duidelijke omschreven doelstellingen vast te stellen. Er zijn een paar belangrijke pijlers: Lage prijzen en genoeg producten op voorraad. In het Ikea concept is het direct bevredigen van de behoefte belangrijk voor de klantbeleving. De klant koopt en kan het product gelijk meenemen naar huis. Prijs, direct meenemen, inspiratie zijn factoren voor de klantbeleving van Ikea. Het doel van Ikea is om oplossingen op woongebied te bieden. Bij beleving van Ikea hoort ook de return policy, Ikea hanteert zeer ruime criteria om een product te retourneren. Maar volgens de respondenten hoort er zoveel bij de klantbeleving: medewerkers, opleidingsniveau, klantgerichtheid. Deze onderwerpen worden ook meegenomen in het klanttevredenheidsonderzoek. Wat vinden de klanten van Ikea, de markt van Ikea en medewerkers van Ikea. Deze drie samen geven veel informatie over performance van Ikea.

Ikea is structureel bezig met onderzoeken en deze zijn de basis voor de afdelingsplannen. De respondenten geven aan het lastig te vinden om de uitkomsten van de onderzoeken en afdelingsplannen SMART maken en te vertalen naar de vloer.

De afdelingsplannen worden met verschillende teams samen opgepakt. De respondenten vinden het belangrijk om als een team/winkel te opereren. Over de grens van de eigen afdeling heen kijken en elkaar helpen zijn enkele belangrijke waarden binnen Ikea. De

winkelinrichting is een samenspel van de verkoop, marketing en interior design afdelingen. Dit kan soms heel operationeel zijn: hoeveel klanten zijn er binnen en hoe zorgen we dat klanten geen wachttijden ondervinden. Voorbeeld: pieken in bezoekers en wachtrijen bij de kassa te verminderen. Is het een mooi weerdag of een slechte weerdag, dit zijn variabelen die het bezoekersaantallen beïnvloeden. Vroeg op een dag probeert het kader het verloop van een dag te voorspellen. Met de verschillende disciplines wordt er bijeengekomen om een operationele oplossing te zoeken om de bezoekerspieken op te vangen. Hoe geeft de Ikea winkel invulling aan de jaarlijkse kalender met vernieuwingen. Er is een breed spectrum van aspecten, om goed invulling te geven aan het Ikea concept.

### **Positieve klantbeleving**

In de interviews is gevraagd naar welke factoren een positieve werking hebben op de klantbeleving. Volgens de respondenten leiden de volgende factoren tot een positieve klantbeleving.

- Lage prijzen in relatie met kwaliteit. Daar staan we voor.
- Inspiratie
- De directe bevrediging. Kan de klant snel vinden wat hij nodig heeft en meenemen, zonder lang te wachten.

De respondenten geven aan dat het contact met medewerkers veel goed maakt in de klantbeleving. Het zijn de meest cruciale factoren die een beleving kan verbeteren of kan verslechteren. In de interactie tussen de klant en de medewerker kan nog veel progressie worden geboekt. Als klantverwachtingen niet worden vervuld, maar de klant wel goed wordt geholpen door de medewerker, levert het toch een goede klantbeleving op. De respondenten geven aan, dat in de interactie een gevoel meer overbrengt.

### **Negatieve Klantbeleving**

In de interviews is gevraagd naar welke factoren een negatieve werking hebben op de klantbeleving. Volgens de respondenten leiden de volgende factoren tot een negatieve klantbeleving.

- Onvoldoende kennis en slechte houding van medewerkers
- Wachttijden bij kassa, servicebalie en goederenuitgifte. Hoe snel kan een klant geholpen worden
- Product niet op voorraad. Als de klant een product wil kopen, dan moet dit product op voorraad zijn.

Het gaat bij klantbeleving om de verwachting van de klant. Hoe langer Ikea in de markt is en hoe vaker klanten bij Ikea komen, hoe duidelijker klanten weten wat ze bij Ikea kunnen verwachten en wat niet. Als organisatie moet je tegemoet komen aan de verwachtingen van de klant.

### **Product en Dienst**

Het concept van Ikea neemt een belangrijke positie in. Maar op de verschillende businesses, zoals banken, slaapkamer/bedden en keukengerie, is er een breed assortiment producten. Ikea heeft geen specifieke partijen en concurrenten waar ze op letten. Het is een grote markt. Door het Ikea concept met laagste prijs en goede kwaliteit probeert Ikea zich te differentiëren in de markt. Het formuleren en vertalen van doelstellingen en business concepten naar de winkel is geen eenvoudige opgave. Door rekening te houden met omgeving, macro en micro economische factoren, probeert een Ikea winkel een juiste plek in te nemen. Het dagelijks invulling geven aan het Ikea concept en ook de lange termijn voor ogen houden, maakt van Ikea een sterke formule. De lage prijzen moeten worden gegarandeerd en zichtbaar worden gemaakt, zodat klanten dit herkennen.

Merk heeft invloed op beleving. Voorbeeld filmpje over merk Ikea in verschillende landen: Zweeds, lage prijzen, degelijk, goede prijs/ kwaliteit verhouding. Het merk Ikea schept verwachtingen. In de klantbeleving gaat het om beloften waar te maken. Er komt veel bij kijken, maar zo simpel is het. Maakt Ikea de verwachting waar. Hoe sterker een merk wordt,

hoe meer verwachtingen een klant heeft. Hoe moeilijker het voor een organisatie wordt om de verwachting waar te maken. Betreffende organisatie zullen scherper moeten zijn hogere verwachtingen. Dit vereist veel inzet, maar organisaties kunnen niet achteroverleunen en denken het komt wel goed. Organisaties moeten wel betere prestaties leveren.

**Brandvalues.** Ikea wil uitstralen, dat het voor grote doelgroep bereikbaar is. Het merk Ikea is een sterk middel om in de markt te differentiëren. Intern in de organisatie is het merk belangrijk om keuzes te maken. De productontwikkelaars en designers krijgen kaders van prijscategorieën, doelgroep, productsegment en kleur van de Ikea winkels voor nieuwe producten in het assortiment. Binnen deze kaders moeten de productontwikkelaars een nieuw product ontwerpen. De basiskaders liggen vast in de brandvalues van Ikea. Het product moet namelijk functioneel zijn, voor zoveel mogelijk mensen te koop zijn en een goede prijs kwaliteit verhouding hebben.

De rol van service wordt steeds belangrijker binnen Ikea. Binnen het Ikea concept zijn drie soorten service: montageservice, transportservice en klantenservice. Aftersales worden steeds belangrijker: de klant moet met een klacht of vraag terug kunnen komen. Door internet is de klant steeds beter geïnformeerd, de kennis van de medewerker moet dan wel op kennisniveau van de klant aansluiten.

Bij de servicedesk dient te worden bijgehouden waarom een klant terugkomt. Is het retourneren van het product een spijtaankoop of heeft het retourneren een andere oorzaak. Vervolgens door een feedbackloop de klachten terugkoppelen naar betreffende afdeling en de oorzaken achterhalen. Het probleem moet bij de klant worden weggenomen. De klant moet uiteindelijk met een tevreden gevoel naar huis heen gaan. Of dit nu links om of rechts om gaat maakt niet uit, een tevreden klant is veel waard. Een klant met een klacht moet worden beloofd, hij neemt de moeite om terug te komen. Uit een klacht kunnen oorzaken die bij meer klanten voorkomen worden achterhaald en worden rechtgezet voor de toekomst. Een organisatie heeft daar meer aan, in plaats van een klant die slechte mond op mond reclame uit.

## **People**

Volgens de respondenten zijn klantbeleving en bedrijfscultuur zijn met elkaar verweven. Hier staat Ikea voor, dit is wie Ikea is. Organisaties moeten duidelijke beschrijven wie ze zijn, wat ze willen bereiken en hoe ze dat willen bewerkstelligen. Dit moeten worden gedeeld met alle medewerkers en de medewerkers moeten dit uitdragen. Anders ervaart de klant er niets van normen, waarden en cultuur van de organisatie. Daarom is het van belang om aandacht te geven aan opleidingen binnen de organisatie. Binnen Ikea begint een nieuwe medewerker met een goede introductie en wordt er veel tijd aanbesteed aan het leren kennen van de organisatie. Het maakt niet uit of een medewerker twaalf uur of veertig uur werkt binnen Ikea, de introductie moet goed zijn. Aspecten als uitleg over het concept, de cultuur en de afdelingen zijn van belang. Normen en waarden in bedrijfscultuur zijn gelijk aan de waarden van Ikea. Deze waarden moeten onderling zoveel mogelijk worden gedeeld. De kunst is het management is om door middel van onderzoeken, de medewerkers duidelijk te maken hoe de klant over Ikea denkt. In veel personeelsessies worden de financiële cijfers besproken, maar wordt er ook veel aandacht besteed aan hoe de klant denkt. Voor sommige medewerkers is het een eye opener voor wat er speelt bij klanten. Hierdoor is voor medewerkers gemakkelijker om concrete voorbeelden op hun afdelingen te herkennen en aan te geven hoe het beter kan. Medewerkers moeten weten wat een klant prima vindt en waar een klant ontevreden over is. Deze kennis is voor medewerkers noodzakelijk om op vragen en problemen van de klant te kunnen reageren.

De bedrijfscultuur en medewerkers moeten de waarden van Ikea uitstralen. Medewerkers moeten binnen Ikea passen. Medewerkers kunnen de klant verrassen, door met kleine dingen op de werkvloer net iets meer te doen.

### *Interactie tussen klanten en medewerkers.*

Volgens de respondenten moet het personeel op een actieve manier haar aanwezigheid kenbaar maken. Het groeten van de klant met goedemorgen of goedemiddag is vaak voldoende. De focus naar de klant moet liggen op het laten zien dat er een medewerker aanwezig is. Het concept van Ikea is zelfkeuze, de klant moet zelf zijn weg in de winkel kunnen vinden. Maar de klant verwacht steeds meer van Ikea. Medewerkers moeten laten blijken, dat de klant met een vraag bij de medewerkers terecht kan. De klantvriendelijkheid en deskundigheid van het personeel is belangrijk. Door hier binnen Ikea een goede invulling aan te geven, krijgt de klant snel een antwoord op zijn vraag.

Kostenbewustzijn is een belangrijk concept binnen de cultuur van Ikea. Kostenbewustzijn is niet zo goedkoop mogelijk, maar zo efficiënt mogelijk zijn. Alleen goedkoop is een korte termijn oplossing, maar duur op de lange termijn. Dit is wat Ikea nastreeft en aan zijn klanten wil bieden. De prijs kwaliteit verhouding is belangrijk. De hele keten en processen zijn kostbewust ingericht. Kostbewust denken moet bij elke Ikea medewerker gemeenschapsgoed worden.

### **Processen**

Bij processen en de procesinrichting moet de lange termijn voor ogen worden gehouden, deze zijn gekoppeld aan de Ikea visie en business concept. Ikea biedt een breed assortiment aan met lage prijzen, zodat iedereen dit kan kopen. Dit is het fundament. Hoe geeft de individuele Ikea winkel hieraan een praktische invulling. De basis ligt in operationele excellentie in de logistiek en winkelprocessen, de klanttevredenheid en medewerkertevredenheid. Dit moet worden vertaald in goed lopende processen. De verschillende indicatoren bijten elkaar nooit, maar staan niet los van elkaar. Het succes van volgend jaar wordt ook bepaald door hoe een Ikea winkel nu omgaat vraagstukken en niet kiest voor de korte termijn oplossing. Volgens de respondenten zit er altijd een relatie tussen klanttevredenheid en medewerkertevredenheid.

Ikea is bewust en structureel met de winkelinrichting bezig. Het format voor Ikea concept staat vast en per winkel wordt gekeken naar type klant en wat de klant het meest koopt qua producten, kleuren, prijscategorie. Wat heeft de gemiddelde klant in de regio van de Ikea winkel te besteden. Cijfers over besteed bedrag per klant en besteed bedrag per huishouden (cijfers uit CBS en andere externe marktonderzoeken) worden door het hoofdkantoor aangeleverd. Welke type klantcategorieën zijn over of onder vertegenwoordigd in de regio rondom de Ikea vestiging. Het is een hele puzzel en ergens moet het management van een Ikea vestiging een keuze maken. Er zijn zo veel mogelijkheden om de keuze in het assortiment te laten zien. Bij de winkelinrichting wordt ook rekening gehouden met wat er het meeste wordt verkocht. Deze gegevens worden uit verkoopcijfers van de Ikea vestiging gehaald. Maar moet men iets goed verkopend laten zien of iets minder verkopend maar waar wel meer mogelijkheden inzitten. Deze keuzes moeten worden maken en verkoopcijfers vervolgens in de gaten houden.

Een ander wezenlijk onderdeel naast de winkel is de servicedesk bij Ikea. Bij de servicedesk wil Ikea ook ruimhartig zijn met garantie en servicepakketten. De klant moet met een gerust hart inkopen kunnen doen. Mocht een klant niet tevreden zijn of iets terug willen brengen, moet de klacht van de klant zorgvuldig en naar tevredenheid van de klant worden opgelost. Ikea moet doen wat de klant van haar verwacht en meer dan dat. Ikea is constant bezig met de vraag: Hoe lossen we een klacht op. Verantwoordelijkheid nemen voor de klacht, het oplossen van het probleem en de klant serieus nemen zijn pijlers voor Ikea bij de servicedesk.

## 10. Casus KPN

### 10.1 Algemeen

KPN is een beursgenoteerd bedrijf aan de beurs in Amsterdam. Per 31 december 2008 bediende KPN ongeveer 31 miljoen mobiele klanten, meer dan 5 miljoen klanten met een vaste telefoonaansluiting, ongeveer 2,5 miljoen klanten met een breedbandinternetaansluiting, bijna 0,8 miljoen televisieklanten en ongeveer 3.000 zakelijke klanten van Getronics. Met 36.702 fte's behaalde KPN in 2008 een omzet van EUR 14,6 miljard en een bedrijfsresultaat van EUR 2,6 miljard. KPN is zowel op de particuliere als de zakelijke markt actief. KPN wil kwalitatieve, hoogwaardige en betrouwbare diensten aanbieden aan haar klanten.

KPN heeft een groot aantal merken gericht op specifieke behoeften en doelgroepen. In de tabel hieronder vind u een overzicht van verschillende merken van KPN.

Merken Nederland	Mobile International
KPN	E-Plus
Hi	Base
Getronics	Blau
XS4all	Sympac
Telfort	Ay Yildiz
iBasis	Simyo
Het Net	Ortel mobile
Simyo	SMS Michel

Tabel 9 merken KPN

“De doelstelling van onze strategie tot 2010 is ‘Terug naar Groei’. Het is een ambitieus plan omdat wij tussen de beste Europese telecommunicatiebedrijven onze topositie willen handhaven. In Nederland willen we onze toonaangevende positie verbeteren. Buiten Nederland willen we onze positie als uitdager verder versterken.” KPN ziet zich als telecommunicatiebedrijf dat niet alleen nationaal niveau maar ook in Europa als toonaangevend wil worden beschouwd.

KPN hanteert meerdere merken om verschillende diensten aan klantsegmenten aan te bieden. Het merk KPN wil biedt veel diensten aan meerdere klantsegmenten voor bellen, internet en tv kijken. De nadruk ligt op alles bij een provider en flexibel zijn.

Met de andere merken probeert KPN specifieke diensten en klantsegmenten aan te spreken. Hi is mobiel bellen en sms'en voor jongeren en Telfort is goedkoop bellen en internetten vanuit huis.

Voor internetten heeft KPN twee merken, Het Net en XS4ALL. Het Net is eenvoudig en goedkoop internetten zonder vast jaarcontract. Met XS4ALL wil KPN het beste internet bieden met veel service voor een vast prijs.

Met duidelijke merken probeert KPN dan wel op leeftijd, prijs en/of kwaliteit klantsegmenten aan een merk te binden. Door met verschillende waardeproposities en brand values probeert KPN verschillende klantsegmenten te bereiken. Voor de Nederlandse merken kunnen de volgende waardes/ values worden beschreven:

KPN	persoonlijke flexibiliteit voor bellen, internet en digitale televisie
Hi	voor jongeren tussen de 18 en 24 jaar die veel sms'en en iedereen die zich jong voelt voor de “Hi Society”.
Telfort	Goedkoop bellen en internet voor de gemiddelde consumenten en de kleine

	zakelijke klant
Het Net	Betrouwbaar internet voor een lage prijs en heeft geen verplichte jaarcontract en extra's.
XS4All	Particulieren en ondernemers die hoge eisen stellen aan hun internetprovider.
Simyo	Eenvoudig mobiel bellen tegen lage tarieven

Tabel 10 Merkwaarden KPN

## 10.2 Casusrapport

### Definitie klantbeleving

In de interviews wordt door drie managers van KPN aangegeven, dat klantbeleving erg breed is. Klantbeleving is in de interviews als volgt beschreven:

De klantervaring begint vanaf het moment dat de klant in voor het eerst in contact komt met KPN tot het einde van de relatie. Een voorbeeld van de touchpoint in een klantervaring zijn: het oriënteren op de proposities van KPN, het selecteren van de kanalen voor informatie zoeken, het aankopen van een dienst, de wijze van contact zoeken bij klachten. Zo zijn er nog veel meer klantcontactmomenten te beschrijven met het product of service, het merk of mensen van KPN. Het gaat om de totale klantervaring van een klant met een brand/merk.

Klantervaring gaat over het beeld van het bedrijf, uit het verleden aan de hand van artikelen, reclame op tv en wat de klant van vrienden heeft gehoord. Wat de klant zelf heb meegemaakt met het bedrijf en wat de klant nu meemaakt en voelt. Klantervaring is een reis en is constant aan verandering onderhevig. Het beeld van het bedrijf verandert steeds door elke keer nieuwe prikkels bij de klant.

De uitdaging ligt in hoe KPN zich organiseert op de klantinzichten met betrekking tot alle stappen van de klantbeleving in kaart te brengen. Het doel is om een overkoepelende klantbeleving van KPN te definiëren. De overkoepelende klantbeleving dient overeen te komen met de kernwaarden van het merk KPN; persoonlijk, eenvoudig en vertrouwen. Het beeld en de perceptie van de klant over KPN moet gelijk zijn aan de merkwaarden die KPN in uitingen communiceert.

De helft van de klanten heeft een keer per jaar contact met KPN. KPN heeft veel contactmomenten om het goed te doen en het fout te doen. Binnen KPN gaat veel over klantcontact, maar ook over uitingen die je als KPN doet. Voelt een klant zich prettig bij het merk of voelt de klant iets bij het merk. De NPS wordt sterk bepaald door contacten met de klant. KPN is zich bewust dat ze aantal dingen goed doen en een aantal dingen slecht doen. Klant verrassen, meer voor de klant doen dan hij verwacht, levert goede klantbeleving op. Dit ziet men binnen KPN terug in de onderzoeken en metingen. Doet KPN het na verwachting, is de klant neutraal. Als oorzaak wordt genoemd dat Telecom een utility is, het moet het gewoon doen. De NPS in Telecom ligt vaak onder nul. De emoties die bij klantbeleving binnen KPN vaak worden herkend zijn: verrassen en teleurstellen. Maar er zijn veel meer emoties die een rol spelen binnen de klantbeleving bij KPN.

PC en internet zijn een levensbehoefte, zelfs de deurwaarder laat tegenwoordig de pc staan. Een basisvoorziening moet het doen. De Telecom zit in de categorie dissatisfiers. Binnen de Telecom is het moeilijk om een goede klantbeleving te leveren, verrassen blijkt moeilijk. In de dienstverlening went de klant aan een steeds hoger niveau van service. De trend is: het moet steeds beter, als het dan iets slechter gaat is er een negatieve klantbeleving.

Versimpelen voor de klant is een belangrijke trend waar KPN mee bezig is. First time right is hierin een belangrijk element. Als de klant binnen komt met verzoek of klacht, moet deze in een keer goed worden afgehandeld. Klachten moeten worden geminimaliseerd. De service moet zo goed zijn, dat het geen klachten oplevert. Grondoorzaken moeten worden weggehaald: Waarom belt een klant? Waar zijn klant ontevreden over? Voorbeeld: de digitale factuur: eerst werd de factuur verstuurd als mail met een link naar de factuur. Deze



link was vaak gescrembeld of niet duidelijk zichtbaar. Nu wordt de factuur als bijlage(pdf) in de mail bijgevoegd.

Om klantinzichten voor KPN te genereren, worden in de interviews enkele gebruikte mogelijkheden genoemd:

- Marktonderzoeken
- Klanttevredenheidsonderzoeken
- Customer experience center
- Net Promotor Score (NPS)
- Closed loop feedback
- Klantbarometer bij klachten en storingen
- Klantenpanels

### **Marktonderzoeken en klanttevredenheidsonderzoeken**

Uit grootschalige onderzoeken verzamelt en analyseert KPN gegevens over de klant. Marktonderzoek is het systematisch verzamelen en analyseren van gegevens die van belang zijn voor het vaststellen en oplossen van marketingproblemen. Door behoeftes te achterhalen worden nieuwe klantinzichten of onbekende klantbelevingen en klantervaring beschreven.

Klanttevredenheidsonderzoeken proberen te achterhalen of klanten tevreden zijn over producten of diensten. Zijn de verwachtingen/behoefte ten aanzien van het product of de diensten in de perceptie van de klant vervuld.

In de interviews met KPN komt naar voren dat de klanttevredenheid periodiek wordt gemeten. De klanttevredenheid lag sinds geruime tijd rond de 80%. In de interviews wordt aangegeven, dat het meten van klanttevredenheid en de scores rond de 80% geen aanleiding geven om te verbeteren. Medewerkers vinden een klanttevredenheid van rond de 80% een uitstekende score en geeft geen "sense of urgency" om de tevredenheid of de klantbeleving te verbeteren. Binnen KPN is men opzoek gegaan naar andere methoden om klantinzichten te verkrijgen.

### **Customer experience center**

Binnen KPN is een customer experience center voor de zakelijke markt opgericht. In dit customer experience center worden stukken van klantervaring en klantbeleving in verschillende processen beschreven. De klantervaring in beeld krijgen is het doel van het customer experience center.

De methode werkt als volgt: Vanuit een overkoepelende definitie van de kernwaarden van KPN wordt gewerkt naar concrete uitwerkingen, die handvaten geven voor klantbeleving beschrijving. Vanuit de kernwaarden bekijken de formulemanagers uit het lijnmanagement per kanaal, hoe en waar KPN touchpoints en interactie heeft met de klanten. Dit kan bijvoorbeeld zijn in de winkel, op de website of met accountmanagers die een-op-een relaties met de klant hebben. De input voor het beschrijven van de klantbeleving richt zich niet alleen op wat klanten beloofd wordt op basis van marktonderzoek, maar ook op praktische en concrete informatie uit klachten en storingen. Door medewerkers met verschillende competenties en achtergronden bij elkaar te zetten, probeert KPN de klantbeleving binnen een kanaal te verbeteren. De achterliggende vraag is: Met welke behoefte komt de klant de kanalen binnen? Binnen de kanalen moet de content, look en feel naar de klant toe worden verbeterd. Het customer experience center richt zich op quick wins met zichtbare resultaten voor klanten en medewerkers. Dit is mogelijk met veel focus en een kleine groep mensen. Hierdoor kan veel veranderd worden met een hoge impact voor de klant. Door de quickwins en het resultaat voor de klant, gaan de werkzaamheden van het customer experience center werken als een buy-in voor medewerkers om te doen aan veranderingen.

## **Net Promotor Score**

Als methodiek om de klantbeleving onder de aandacht te brengen, wordt door de geïnterviewde managers de Net Promotor Score genoemd om klantbeleving meetbaar te maken voor KPN. Er is bewust voor de Net Promotor Score gekozen, omdat het meer aanzet tot het verbeteren van de klantbeleving. Wordt door respondenten aangegeven, dat klanttevredenheidsonderzoeken tussen de 70 en 80 % zaten en niet aanzetten tot initiatieven voor constante verbetering. Verder geeft de NPS een duidelijker link tussen verbetertrajecten na aanleiding van klantfeedback en financiële resultaten.

Als motivering wordt genoemd: concrete feedback voor de medewerkers. De informatie geeft een direct inzicht in de praktische voorbeelden van wat goed of verkeerd ging in de interactie met klanten.

De Net Promotor wordt op drie niveaus gemeten binnen KPN: op algemeen benchmark niveau over de NPS van het KPN product en merk ten opzichte van andere telecombedrijven, op service event niveau over bijvoorbeeld levering van de dienst, facturering en klachtafhandeling en op klantcontactmoment(customer touchpoints) met bepaalde afdelingen of kanalen.

De verkregen informatie uit de NPS moet zoveel mogelijk specifiek worden gemaakt, daar ligt de kracht van NPS. De feedback wordt gebruikt om concrete voorbeelden terug te koppelen naar de medewerker. Als het gaat om meer structurele feedback, dient dit te worden teruggekoppeld naar de betreffende afdeling.

Uit de ervaringen met de NPS methode komt naar voren, dat NPS dieper ingaat op loyaliteitsaspecten dan de "standaard klanttevredenheid". Er worden meer emoties in genoemd. Als in een vragenlijst gevraagd wordt naar: "zou u aanbevelen?", maakt de klant een emotionele afweging. De NPS methode is een betere voorspeller van de klantrelatie, de wil om samen te werken en aan te bevelen. Door NPS is er een betere link te leggen tussen de klantloyaliteit en groei.

Binnen KPN wordt NPS gestuurd op een opgaande trend en niet op het behalen van een bepaald niveau. KPN wil in een positieve trend komen van blijven verbeteren. Winnaar binnen KPN is de hoogste NPS stijging, niet de hoogste NPS score.

Het bewust zijn van NPS brengt al verandering. Medewerkers verbeteren, de houding en gedrag van medewerker verandert in positieve zin. Hierdoor ontstaat er heldere communicatie tussen klant en medewerker.

## **Closed loop feedback**

Closed loop feedback is een project om elk klantcontact onder de aandacht te brengen van elk organisatieonderdeel, bijvoorbeeld: verkooppunten, de winkel, monteurs, accountmanager en klantcontact terugbrengen naar organisatie. Op medewerkerniveau terugkoppelen wat goed is en wat niet goed is. Verschillende verbeteringen komen naar voren en er is een veel diepere procesfeedback. Hieronder zijn twee voorbeelden weergegeven van veranderingen naar aanleiding van closed loop feedback:

Bij het mobiele verkoopcentrum zakelijke markt: snel iets kunnen doen. Faxen weer gaan gebruiken op de werkvloer, veel zakelijke klanten gebruiken nog fax voor KVK papieren etc. Verhuisprojecten zijn veel diensten bij betrokken. In het verleden werd een verhuizing per product of dienst afgehandeld, er was geen afstemming tussen de verschillende afdelingen. Coördinatie alles in een keer regelen. Door closed loop feedback is KPN veel beter in staat om scherp in te zien wat verbeterpunten zijn. De aandacht van medewerkers is hoger met NPS en zijn meer gefocust op klantcontacten.

## **Klantenbarometer**

De klantbarometer is een grootschalig feedbackonderzoek. Na het contact met de klant wordt gevraagd:

Is uw vraag beantwoord?

Is uw storing opgelost?

Hieruit krijgt KPN heel veel informatie over perceptie van de klant over 'goed geholpen'. Door kan een match worden gemaakt tussen de beleving van de medewerker met de beleving van de klant. Conclusie: beleving van de klant komt vaak niet overeen met de beleving van KPN. De barometer is in staat de terugkoppeling naar de medewerker duidelijk en concreet te maken. Wat vond de klant van het gesprek/oplossing. De methode is confronterend en heeft veel discussie doen opwaaien, maar wel goede methode om de service fijn te tunen.

De barometer geeft een kans voor second time perfect in de dienstverlening. Een nieuwe kans voor een goede klantbeleving. Door een steekproef uit te voeren over een aantal procenten per honderd klanten die contact hebben met de serviceafdeling, worden de klanten teruggebeld voor de klantenbarometer. Een van de respondenten geeft aan te willen uitbreiden naar hoger percentage. De klachtenorganisatie heeft op dit moment veel aandacht binnen KPN. Als een klant een klacht indient, moet KPN iets goed fout hebben gedaan en dan moet KPN de klacht goed oplossen. Deze klachtenprocessen moeten goed zijn inricht. Het streven is om na iedere klacht te vragen of in de perceptie/gevoel van de klant de klacht goed is opgelost. Hier kan KPN veel van leren. Binnen de klachtenorganisatie worden doorlopende metingen gedaan. Iedere week worden nieuwe cijfers gerapporteerd en feedback aan de medewerkers gegeven. Verbeteracties worden in de keten overlegd om output KPI's te bespreken. Hebben de medewerkers in de keten de juiste KPI's om het proces te sturen.

### **Klantenpanels**

Binnen KPN worden concepten aan klantpanels voor gelegd, zogenaamde branddoctors. Aan 100 klanten wordt gevraagd een actie uit te voeren. De ervaring wordt aan KPN teruggekoppeld. Een voorbeeld is: informatie opzoeken op KPN.com en resultaten terugkoppelen. Wat vinden klant van de informatie op de website. Een ander voorbeeld: week lang de reclame-uitingen bijhouden. Wat valt klanten op in reclame. Soms komen er verrassende resultaten uit, maar vaak weet men als bedrijf wel wat er aan de klantkant speelt. Immers veel medewerkers zijn zelf ook klant. Op projectbasis worden 12 van dit soort opdrachten in een jaar uitgevoerd. De resultaten kunnen aanleiding zijn voor een verbeterproject.

### **Customer experience management**

Customer experience management is het beïnvloeden van de klantbeleving door met een holistische blik naar de organisatie te kijken. Door breed over de gehele organisatie naar klantbeleving te kijken, kan de totale klantervaring worden gemanaged. Door performance van verschillende onderdelen in onderlinge klanttingangen vanuit historische perspectief met elkaar te vergelijken, is een eerste stap gezet om afdelingen met een goede klantbeleving te herkennen. De organisatiestructuur en klantcommunicatie zijn geënt op productspecifieke aansturing, omschakelen naar klantbeleving is niet gemakkelijk. Binnen KPN moet de juiste tone of voice worden gevonden voor benaderen van de klant.

Binnen KPN is men relatief kort bezig met NPS en CEM. Momenteel is KPN bezig met het opbouwen van de analytische vaardigheden om de relatie te leggen tussen customer insight uit de NPS, de beschrijvingen van de klantervaring en de operationele performance uit de financiële indicatoren.

### **Positieve Klantbeleving**

In dit gedeelte worden factoren besproken die volgens de respondenten van KPN bij dragen aan goede klantervaringen.

- De communicatie met de klant. In de communicatie is het belangrijk de klant te herkennen en erkennen. KPN dient te herkennen wat de diensten zijn die een klant afneemt en weet wat de behoeften van de klant zijn.
- De wijze van communiceren. Tone of voice, mentaliteit en houding van medewerker hebben invloed op de klantbeleving.

- Verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van het probleem, met minste moeite voor de klant. Indien een klant een probleem heeft, dit probleem van de klant overneemt.
- Duidelijke afspraken maken met de klant en deze nakomen. Kwaliteitverwachtingen en beloften moeten worden nagekomen en constant aan de klant worden geleverd. De status van de levering of oplossen van een probleem moeten duidelijk worden weergegeven, als de klant hierna vraagt of wil weten.
- Merk uitstraling(belofte) in overeenstemming met wat geboden word. Alles binnen KPN moet in overeenstemming zijn tussen beloften in de uitingen en de operationele levering van de diensten.

### **Negatieve Klantbeleving**

Als factoren die bij dragen aan slechte klantervaringen worden genoemd.

- Afspraken niet nakomen.
- In communicatie met de klant verkeerde klantverwachtingen afgeven.
- Slechte bereikbaarheid. Niet bereikbaar zijn voor de klant als deze daar behoefte aanheeft. Door onvoldoende deskundigheid of geen verantwoordelijkheid willen nemen van medewerkers, de klant van het kastje naar de muur sturen.
- Geen First time right doorverbinden naar juiste medewerker

### **Product en Diensten**

Merkbeleving is een optelsom van alles: product, prijs, service et cetera. Naast de dienstverlening is product ook erg belangrijk. Klanten moeten willen verbinden aan het merk KPN. Het imago van KPN is niet direct warm, meer gericht op waarden zoals degelijk en betrouwbaar. Klanten moeten het beeld hebben van bij KPN komt het wel goed. KPN is niet spannend, maar wel goed. Merksterkte en imago hebben een sterke invloed op klantbeleving. Het merk en imago scheppen verwachtingen van KPN. Onder moeder KPN hangen nog enkele merken, zoals: XS4ALL: goede service voor professionele gebruikers. Telfort: imago van prijsvechter. Het Net is eenvoudig product. KPN degelijk en betrouwbaar, niet een prijsimago. Een merk moet geloofwaardigheid uit stralen. Merk moet zijn afgestemd op de beleving die je de klant bied. Merk en klantbeleving kunnen niet los van elkaar worden gezien.

Als imago niet in overeenstemming is met wat je levert, is er een discrepantie en de klantbeleving zal na verwachting negatief zijn. Als een product of dienst goedkoop is, verwacht een klant ook geen goede service. Prijs en servicekwaliteit moeten in evenwicht met elkaar zijn. Als een klant een duur merk koopt, verwacht de klant er meer kwaliteit van. Een duidelijke merkbelofte en het duidelijk leveren van deze belofte, is een van de fundamenteën van een goede klantbeleving. Alleen dan is de klantbeleving bij een organisatie in overeenstemming met het imago. Een duidelijk imago maakt het mogelijk, dat een klant weet wat hij koopt. Het KPN logo moet qua design iets uitstralen dat het betrouwbaar en vernieuwend is. Verschillende doelgroepen hebben ander verwachtingen. Een voorbeeld hiervan in het merk Hi. Hi is een jongerenmerk, KPN stemt haar uitingen op af op deze bepaalde doelgroep.

Voor een product is het van belang, dat het plug en play is. Bijgeleverde producten moeten snel en simpel te zijn installeren. Aan de beleving bij een product kan in de telecommarkt nog veel worden gedaan. Hiervoor moet een organisatie in de huid van de klant kruipen, wat wil de klant. Door het verplaatsen in de klant over hoe hij een product of een service gebruikt, kan veel waardevolle informatie over de klantbeleving worden verkregen. De design van fysieke aspecten speelt hierin een rol, maar de inrichting van de dienstverlening blijft voor KPN de nummer één.

De kern voor KPN ligt in de service delivery, de wijze van benaderen van de klant: hoe dient KPN met de klant om te gaan, te informeren diensten te verkopen en te leveren. Service

Quality termen zijn volgens de respondenten nog steeds van groot belang. Als in de service delivery een verrassingseffect kan worden gecreëerd, leidt dit tot een goede klantbeleving.

Goede klantbelevingen leiden tot mond op mond reclame.

Als organisatie kan men zich onderscheiden op basis van product vernieuwing, maar dit is in de telecommarkt moeilijk. De hardware, mobieltjes, routers etc., worden door KPN ingekocht bij derden.

Klantervaring is een duurzame wijze om te onderscheiden dan op basis van merk. Een nieuwe dienst is op den duur te kopiëren door concurrenten. In strategie moet wel service leadership of zo iets degelijks zijn opgenomen. Anders is er in budgetten en capaciteit niet de ruimte om op klantsturing aan te sturen. Zonder een duidelijke keuze over klantsturing in de strategie, zal het aankomen op financiële sturing. Een van de respondenten zegt: Customer service moet je voor gaan. KPN wil een voorsprong creëren, zodat de klant weer voor KPN kiest.

Merksterkte is een vertaling van de je klantervaring in een brand of merk.

Volgens een van de respondenten zijn er twee mogelijkheden:

1) je moet op merk sturen en dan komt alles goed

2) merk is een gevolg van je klantbeleving en je moet op klantbeleving sturen.

De betreffende respondent is een voorstander van sturen op klantbeleving. Wat in proposities en reclame uitingen wordt beloofd, dient in de dienstverlening te worden waargemaakt. Het motto underpromise and overdeliver wordt door de respondent gesteund. Door als KPN bescheiden op te stellen en verwachtingen te overtreffen, kan een hogere NPS worden gecreëerd.

In de interviews wordt door een respondent aangegeven, dat de klant verschillende verwachtingen bij verschillende brands heeft. De betreffende respondent heeft de indruk dat de klant wel weet dat de verschillende brands onderdeel zijn van het grote KPN, maar de onderlinge invloeden tussen de brands is niet onderzocht.

Door de respondenten wordt een verband herkend tussen branche imago en de klantbeleving van de organisatie. De telecom branche heeft een significant lagere score dan andere branches. De net promotor score van de telecombranche ligt tussen de -40 en -50. Een verklaring kunnen de respondenten niet geven. De respondenten hebben de indruk dat in de productiesectoren het makkelijker is om te differentiëren, dan in de diensten sector. Als voorbeeld wordt gegeven, dat het voor een product makkelijker is een uniek design neer te zetten.

KPN hanteert een premium pricing strategy. Door een hogere prijs te vragen voor een dienst dan de concurrent, probeert KPN een hogere marge over te houden. Wat dient er te worden gedaan om de vastgestelde prijs te realiseren en de prijsmarge en marktaandeel te behouden. De prijs is wel gebonden aan prijsreguleringen, waardoor de premium pricing strategy niet altijd kan worden toegepast.

## **People**

In de interactie tussen klant en medewerker zijn de volgende termen van belang: bereikbaarheid, wijze van communiceren, beloften/ afspraken nakomen, deskundigheid van de medewerker en de snelheid van handelen. Uit klantenfeedback is er kritisch gekeken naar medewerkers op de volgende punten: klantvriendelijkheid, gedragsaspecten en waar die binnen de organisatie van toepassing zijn. Welke verbeterprogramma's moeten worden opzetten om gedragsaspecten te verbeteren bij medewerkers.

De gedragscomponent is voor ongeveer een derde onderdeel van de Net Promotor score, er valt dus nog veel te winnen. Gedrag veranderen gaat niet over een nacht ijs. In de interactie: zijn op de touchpoints de volgende factoren van belang: bereikbaarheid, vriendelijkheid en geboden resultaat. Procesaspecten zijn snel te veranderen. Systemen zijn niet echt snel te veranderen, kost veel investeringen en veel mensen moeten er naar kijken.

Klantbeleving en NPS bij de medewerkers.

In de peiling onder de medewerkers komt een positieve feedback terug over klantbeleving, maar KPN is zich bewust dat tussen zeggen en doen een groot verschil is.

Medewerkers zijn kritisch tegenover nieuwe verbetertrends. Binnen een hiërarchisch bedrijf als KPN is tone aan the top erg belangrijk. Wat de grote leider zegt, krijgt veel gewicht.

Sponsorschap is van belang voor het slagen van NPS en Customer Experience. Voor klantbelevingsmanagement is sponsor Eelco Blok, lid raad van bestuur, van groot belang.

Teveel initiatieven kan de drive voor veranderingen negatief beïnvloeden.

De individuele medewerker kan het verschil maken voor de klant, elke dag op nieuw.

Momenteel is KPN bezig om te definiëren wat de medewerker individueel kan doen om klantbeleving te verbeteren. De eerste uitkomsten zijn: goed luisteren naar de klant en er na handelen. Ook al botst het met het beleid.

Structurele klantproblemen worden gemeld aan de lijnmanagers. De lijnmanagers zorgen vervolgens dat structurele klantproblemen bij de juiste mensen terecht komt. Het wegnemen van structurele problemen is niet alleen een verbetering voor de klant, maar ook een verbetering voor de werknemers. Het is leuker om tevreden klant te spreken. Hierdoor kan KPN een betere werkgever worden. De respondenten geloven sterk in een relatie tussen tevreden werknemers en een tevreden klanten. De volgende quote werd door een van de respondenten aangehaald: *A happy worker creates a happy customer.*

Door feedback van klantsignalen terug te koppelen naar de medewerker, kan de medewerker groeien in competenties en deskundigheid

Relatie NPS en medewerkertevredenheid

Een van de respondenten gaat ervan uit dat er een relatie is tussen het gebruik van NPS en medewerkertevredenheid. Door verbeteringen naar aanleiding van NPS, wordt het werk leuker. Medewerkers worden beter gefaciliteerd om hun werk richting de klant beter te doen.

## Processen

Service kwaliteit is nog steeds erg belangrijk. De variabelen van het servqual model zijn nog van toepassing. Binnen KPN wordt op de volgende variabelen gestuurd:

- bereikbaarheid: alle klantgingangen dienen een goede bereikbaarheid te hebben
- deskundigheid: de kennis van de medewerkers dienen goed genoeg te zijn om vragen te beantwoorden en problemen voor de klant op te lossen.
- snelheid: de afhandeling van verzoeken van de klant dienen snel en tijdig te worden afgehandeld
- First time right: vragen, verzoeken en problemen van de klant dienen in een keer goed te worden afgehandeld.

Verder zijn subjectieve variabelen zoals klantvriendelijkheid en tone of voice erg belangrijk. De financiële sturing prevaleert over vele andere sturingen binnen KPN. Kostenstructuren van alle activiteiten, marges en budgetten blijven van belang voor de aansturing. Het budget vertaalt zich in bezetting voor een afdeling. De personele bezetting dient toereikend te zijn om het klantcontact te verzorgen, wat resulteert in een het afhandelen van klantcontacten binnen een bepaalde tijd. Door goed te kijken naar activiteiten kan met hetzelfde budget een hogere kwaliteit worden gerealiseerd. Hoe kan ik bepaalde vragen verkomen, door bijvoorbeeld online te plaatsen.

In verschillende stadia hebben klanten verschillende voorkeuren voor kanalen. De website wordt door klanten voornamelijk gebruikt om zich te oriënteren op een nieuwe dienst of product. Voor de levering van een dienst of de status van een levering of storing, wordt de voorkeur gegeven aan bellen met een call center. Bij KPN is men ervan bewust, dat er verschillende kanaalvoorkeuren zijn bij verschillende stadia van de klantrelatie met KPN. Het betreffende kanaal dient wel de capabiliteit te hebben om aan de verwachtingen van de klant te voldoen. Mocht dit niet zo zijn, doet deze afbreuk aan de verwachtingen van de klant en zal het een negatieve klantbeleving opleveren.

Design van processen heeft een directe relatie met de klantbeleving. De inrichting en vormgeving creëren verwachtingen bij de klant. KPN probeert een goede inrichting en vormgeving van de kanalen de klantbeleving te beïnvloeden. De design van de website dient aantrekkelijk en aansprekend te zijn. Het aanbod van mobieltjes dient een juist aanbod van toestellen in de portfolio te hebben. Zodat iedere klant een mobieltje naar zijn behoefte kan vinden.

## 11. Casus Vacanceselect

### 11.1 Algemeen

Vacanceselect is een internetreisorganisatie, die zich voornamelijk richt op auto- en kampeervakanties. De vakantiebestemmingen van Vacanceselect bestaan uit campings met eventueel compleet ingerichte bungalowtent of luxe mobilhome tot prachtige vakantievilla met privézwembad. Alle bestemmingen zijn zorgvuldig door Vacanceselect geselecteerd op kwaliteit, ligging, gastvrijheid en ambiance.

Vacanceselect staat te boek als een gerenommeerde thuiswinkel op het gebied van autovakanties. De consument boekt de vakantie online via de website of telefonisch, zonder tussenkomst van een reisbureau. De klantenkring van Vacanceselect bestaat hoofdzakelijk uit gezinnen met kinderen.

Vanuit het Nederlandse hoofdkantoor en met verkoopkantoren in België, Duitsland, Zwitserland en Denemarken heeft Vacanceselect een grote verkoopspreiding.

Bij de oriëntatie op een vakantiebestemming speelt de brochure een steeds kleinere rol. Van de vakantiegangers oriënteert 80% zich via internet en gebruikt nog maar 30% de brochure. Daarnaast ziet 69% internet als belangrijkste informatiebron. Eind 2004 nam Vacanceselect afscheid van zijn traditionele reisgids en lanceerde het nieuwe magazine 'Onze Vakantie'. Dit magazine bevat verhalen van en voor vakantiegangers. Vacanceselect heeft hiermee in 2005 de vakprijs gewonnen voor de beste catalogus.

In 2008 lanceerde Vacanceselect in samenwerking met RTL en andere partijen, het tv programma Via Vacanze Italia. In acht afleveringen werden acht verschillende Italiaanse regio's belichten, bijvoorbeeld Toscane, Sicilië of de Adriatische Kust. De presentatoren gingen met vakantiegangers (die in accommodaties van Vacanceselect verbleven) op ontdekkingsreis door het betreffende gebied. Zo komt de kijker en eventuele klant van Vacanceselect van alles te weten over de cultuur, de natuur en de gastronomie van de regio.

### 11.2 Casusrapport

#### Definitie klantbeleving

Bij een vakantie gaat het om een aspiratieniveau, de meeste mensen gaan op vakantie om een beleving mee te maken. Maar zelden worden de aspiraties van de "droomvakantie" waar gemaakt. Vacanceselect wil meegaan in het aspiratieniveau van klanten en de mogelijkheid van de droomvakantie faciliteren.

De toegevoegde waarde in de klantbeleving is, dat de klant het gevoel heeft behept te zijn met een keuze. Het doel van Vacanceselect is klanten te inspireren en te begeleiden in de vakantiekeuze. Hiervoor denkt Vacanceselect te weten wat mensen willen op een vakantie: bijvoorbeeld Italië, kamperen bij een wijnboertje met een wijntje op tafel.

Aan het beïnvloeden van de vakantiebeleving zelf kan Vacanceselect weinig doen. De campingeigenaar, parkeigenaar of huiseigenaar van de vakantiebestemming moet de beleving voor de reisorganisatie leveren, deze leveren uiteindelijk de service/ dienst van vakantiebestemming.

Vacanceselect wil als organisatie een beleving losmaken van: "goh, wat leuk." Volgens een van de respondenten moet Vacanceselect de klant inspireren, meer hoeft een reisorganisatie eigenlijk niet te doen. In de reisbranche wordt er veel geconcurrerd op prijsniveau. Een vakantie boeken kan je overal. Vacanceselect is niet duurder dan de rest en met sommige bestemmingen goedkoper dan de concurrentie.



Volgens Vacanceselect is een leuke beleving met een reisorganisatie nodig om een klantvoorkeur te creëren. Vacanceselect wil als reisorganisatie een imago uitstralen, waarbij de klant een goed gevoel heeft. Tevens moet het prijsniveau in de ogen van de klant bij Vacanceselect ook goed zijn.

Mensen willen betekenis geven aan hun vakantiebeleving. Dit is een hele belangrijke factor in de klantbeleving van een vakantie. Deze betekenisgeving aan de vakantie kan positief, maar ook negatief zijn voor verdere transactie bij de reisorganisatie. Een vakantie-ervaring kan verschillende constructen van de werkelijkheid weergeven.

### **Metten van klantbeleving**

Klantmetingen en KPI: Vacanceselect doet geen klanttevredenheidonderzoeken, want volgens de respondenten gaat om gevoel. Vacanceselect gebruikt wel rationele indicatoren om te beoordelen hoe Vacanceselect presteert.

De beschikbaarheid voor Vacanceselect op campings en vakantieparken is een belangrijke indicator van de marktpositie. Indien Vacanceselect daar een goede marge haalt, doet de organisatie het goed. Het is een blijk van vertrouwen van de campingeigenaar, parkeigenaar en huiseigenaar, dat zij graag klanten van Vacanceselect willen hebben.

Onder de klanten houdt Vacanceselect klantenmailingen over hun tevredenheid over Vacanceselect. Hoe doet Vacanceselect het ten opzichte van anderen reisorganisaties in de markt. Volgens de respondenten is het belangrijk goed luisteren naar de klant. Het goed luisteren naar de klant en het registreren van klachten kan stukken beter. Hier liggen nog veel verbeterpunten om de beleving bij de klant door Vacanceselect naar een hoger niveau te tillen.

### **Customer experience management**

#### *Voor de vakantie*

Vijf jaar geleden is Vacanceselect overgestapt van reisbrochure naar een reismagazine. Deze beslissing was op basis van intuïtie. Met het magazine wil Vacanceselect een gevoel losmaken van “goh, wat leuk” en de klant inspireren met nieuwe vakantieaspiraties. Volgens de respondenten gaat de klant niet betaald reisbrochures zitten lezen, klanten willen inspiratie opdoen voor hun vakantie. Dit is ook de gedachte geweest achter het invoeren van het magazine.

Vacanceselect heeft haar klanten gevraagd om te vertellen over hun vakantie door middel van een testimonial. User generated content bestond vijf jaar geleden nog niet toen Vacanceselect hiermee begon. Vacanceselect noemde dit toen der tijd communicatie-klantenparticipatie. Klanten laten vertellen over hun vakantiebestemming, vinden klanten over het algemeen leuk. Door testimonials op de website te plaatsen, heeft dit een impact op toekomstige klanten. Klanten krijgen voor het schrijven van een testimonial, een boekenbon als beloning. Eigenlijk vinden klanten het leuk om te vertellen over hun vakantie, hiermee geven ze invulling aan hun vakantie. Door creatief te zijn met belevingen van klanten, heeft Vacanceselect met een klein budget een grote sprong in resultaat kunnen maken.

De beleving tijdens het boeken van een reis op een website moet erg betrouwbaar overkomen. De opmaak van een website moet in rechte lijnen zijn opgemaakt, dat straalt betrouwbaarheid uit.

Als klanten online een vakantie hebben geboekt, begint de onzekerheid. “Er stond een mooi plaatje in de folder, maar ik zal net weer niet dat uitzicht hebben.” Klanten moeten worden bevestigd, dat ze de juiste keuze hebben gemaakt. Klanten moeten een goed gevoel hebben en houden tijdens het boeken van een vakantie, tijdens en na de vakantie en als ze geholpen worden met eventuele klachten.

Vlak voor de heenreis krijgt de klant een sms'je met de mededeling "prettige reis". Verder staan er in dit sms'je enkele belangrijke gegevens en een persoonlijk aanspreekpunt in de vorm van een medewerker (net als bij een traditioneel reisbureau). Er moet een continu proces zijn van het vertellen aan de klant wat je aan het doen bent.

#### *Tijdens de vakantie*

De emoties en de stress van vakantiegangers zijn het hoogst op het moment van aankomen op de vakantiebestemming. Dit merkt Vacanceselect aan de telefoontjes naar de alarmcentrale. Mensen zijn vaak moe na de lange reis en als dan de verwachting net niet even klopt met de werkelijkheid, zijn klanten sneller geneigd om te klagen bij de alarmcentrale.

Hoe ga een organisatie om met klanten in deze gemoedstoestand. Advies van Vacanceselect aan de klant: slaap er even een nachtje over. Wij zoeken contact met de eigenaar en morgen handelen we het probleem verder af. De volgende morgen schijnt het zonnetje en mensen kijken er heel anders tegen aan.

Vacanceselect kan het niet iedereen naar zijn zin maken, maar Vacanceselect kan wel haar best doen. Klanten moeten het gevoel krijgen, dat Vacanceselect er zoveel mogelijk aan doet om hun vakantie zou prettig mogelijk te maken.

Als klanten bellen, willen ze geholpen worden. Klanten willen hun probleem oplost zien. Dan moet de organisatie de klanten helpen de probleemtrecther door te komen en niet met een advies weer aan het begin van de probleemtrecther neerzetten. De klanten helpen hun probleem op te lossen wordt vaak niet gedaan.

Mensen willen een gerust gevoel hebben tijdens hun vakantie. Het hele jaar is er veel stress en vakantie moet een moment van rust zijn. Voor het vertrek na de vakantiebestemming is er veel onzekerheid en daar moeten klanten in begeleid worden. De onzekerheid moet worden weggenomen.

#### *Na de vakantie*

Na de vakantie evalueren klanten de vakantie-ervaringen en wordt er betekenis gegeven aan de vakantie. Het best verkopende nummer van de Kampioen van de ANWB is dat van september direct na de vakanties. Daarom worden er in deze periode veel geschreven over vakanties. Als organisatie moeten in testimonials klanten de ruimte geven om hun eigen verhaal te doen over hun vakantie. Op deze wijze haalt een organisatie de beste informatie boven tafel over vakantie-ervaringen en de klantbeleving. Deze kwalitatieve informatie krijgt Vacanceselect niet in de vorm van enquêtes. Klanten willen hun verhaal doen en geen enquête invullen. Door testimonials help je klanten om betekenis te geven aan hun vakantie.

#### **Positieve klantbeleving**

- Authentiek zijn naar de klant. Letten op de klant
- Intern trots is je extern geloofwaardigheid, geld voor iedereen binnen het bedrijf
- Interactie met de klant en in een setting brengen van face to face. Dit kan ook in processen en procedures. Contact opnemen met de klant. Meest ultieme manier van bereikbaarheid is met iemand praten.

#### **Negatieve klantbeleving**

- Niet authentiek zijn.
- Oneerlijk zijn.

#### **Product en dienst**

Vacanceselect is een bemiddelaar, Vacanceselect maakt geen vakanties. Vacanceselect wil een rol spelen van de beleving van het voortraject: het inspireren van de vakantiekeuze. In november doet de hele reiswereld de catalogussen de deur uit en liggen deze bij de klanten op de mat. In december lezen de klanten de catalogussen door en doen ze ideeën op. In januari beginnen bij reisorganisaties de teller te lopen met boekingen. Iedere

reisorganisatie wil zijn bezetting van de vakantiebestemmingen zo vroeg mogelijk vol hebben. In een product pushen gelooft Vacanceselect niet, wel in mensen hun verhaal vertellen. Communiceren met klanten zoals andere reisorganisaties, dat doet Vacanceselect niet. Vacanceselect wil op basis van haar magazine faciliteren in de vakantiekeuze. Een van de respondenten formuleerde het als volgt: "Als je mensen inspireert en goede prijsverhouding biedt, komen de klanten bij je."

### **People**

Vacanceselect werkt met consultants die de campings en vakantieparken beoordelen. Vaak zijn dit gepensioneerden, die klant zijn geweest bij Vacanceselect. Consultants en medewerkers moeten met plezier voor Vacanceselect werken. Medewerkers en klanten moeten het gevoel krijgen ze individuele aandacht krijgen. Door plezier in hun werkzaamheden en tijd voor individuele aandacht dragen bij aan een goede beleving. Het gevoel plezier en individuele aandacht bij Vacanceselect moeten campinghouders ook krijgen. Werkt mee in de verbetering van het merk Vacanceselect. In het geval van de campinghouders betaalt zich dit terug door een streepje voor hebben bij de beschikbaarheid van vakantiebestemmingen, ten opzichte van andere aanbieders.

Volgens de respondenten is in de interactie tussen de klant en de medewerker het volgende belangrijk: Luisteren naar de klant en persoonlijk maken. Binnen de organisatie moet de beleving van de klant gekoppeld worden aan de eigen beleving van de medewerker. De medewerker moet wel authentiek blijven over zijn beleving en niet te veel denken vanuit de organisatie. Dit helpt bij het reduceren van onzekerheid en risico over de vakantiekeuze van de klanten.

De klant en de medewerker dienen samen het probleem op te lossen. Klanten willen geholpen worden met het nemen van een besluit over vakantie. Medewerkers moeten net een stapje meer doen voor de klant. Mensen met een klacht willen maar een ding en dat is in het gelijk worden gesteld. Klanten met een klacht dienen op dezelfde wijze te worden geholpen, als klanten die vakantiebestemming kiezen. De klacht moet worden opgelost voor de klant.

Authenticiteit is erg belangrijk in interactie en communicatie met de klant. De medewerker dient dicht bij zichzelf blijven en maar wel persoonlijk zijn met de klant. Voorbeeld van werkwijze bij Vacanceselect: brieven en communicatie in de ik en wij vorm opstellen. Medewerkers moeten zich kwetsbaar durven op te stellen en eventuele fouten durven toe te geven. Op een authentieke manier de interactie met de klant aangaan heeft positieve invloed op de beleving

Volgens een van de respondenten is interne trots, de externe geloofwaardigheid van de organisatie. Een bedrijfscultuur waar medewerkers trots zijn op de organisatie en hun eigen werkzaamheden, zal een geloofwaardigere uitstraling hebben buiten de organisatie.

### **Processen**

Vacanceselect wil een imago uitstralen van grote organisatie naar buiten wereld en kleine, persoonlijke organisatie van binnen in het contact met de klanten. Als voorbeeld wordt door een van de respondenten genoemd: een grote Vacanceselect stand op de vakantiebeurs, maar veel en gemakkelijk contact tussen medewerkers en klanten.

Internet is het belangrijkste interactie-instrument voor Vacanceselect. Door de interactie kan Vacanceselect bijdragen aan het vakantiegevoel van de klant. Interactie is een kans voor klantbeleving en Vacanceselect moet die kans pakken als ze die krijgen.

Vacanceselect wil als organisatie authentiek zijn, maar hoe authentiek kan een organisatie zijn. Als voorbeeld noemen de respondenten vakantiebeoordelingen op de website. Sommige concurrenten plaatsen alleen beoordelingen boven de zeven. Klanten zijn niet gek en prikken er wel doorheen. Het modeleren van beoordelingen op de website moet wel op een eerlijke en nette manier gebeuren.

Door als organisatie consequent aandacht aan de klant te geven, gaat dit uiteindelijk in het voordeel van de organisatie werken. Een van de respondenten geeft aan een sterk geloof hebben in “face to face” contacten, als het gaat om beleving. Hij geeft aan dat in “face to face” contacten meer mogelijkheden zijn om een goede beleving tussen medewerker en klant over te brengen

Vacanceselect wil een combinatie van “operational excellence” en “kiezen voor de klant” nastreven. Maar in sommige gevallen moet een organisatie echt kiezen voor het belang van de klant.

## 12. Onderzoekresultaten casussen en stellingen

De resultaten uit de casussen zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt naar praktische inzichten over klantbeleving en manieren om de klantbeleving in kaart te brengen en te meten.

In dit hoofdstuk worden de bevindingen vanuit de casussen getoetst aan de literatuur met behulp van enkele stellingen.

### 12.1 Definitie klantbeleving

In de onderzochte organisaties zijn verschillende definities van klantbeleving genoemd. Deze definities lopen uiteen door verschillende oorzaken. Deze oorzaken kunnen door de markt waarin de verschillende onderzochte organisaties zich bevinden, worden ingegeven.

Daarnaast kunnen ook voorkeuren en behoeften van klanten ten aanzien van prijs en kwaliteit van het betreffende product, dienst of beleving mogelijke oorzaken zijn van de verschillen in definities. Hieronder vindt u een overzicht van wat volgens de onderzochte organisaties een goede klantbeleving maakt vanuit het perspectief van hun bedrijf.

#### *Albert Heijn*

Boodschappen doen is een huishoudelijke klus. De klantbeleving bij Albert Heijn richt zich er op dat boodschappen doen zo min mogelijk vervelend is. Dit moet worden bereikt door klantvriendelijkheid, gezelligheid en knusheid uit te stralen.

#### *BOL.com*

Klantbeleving kan ontstaan over de hele keten waar een persoon in aanraking komt met Bol.com. Een persoon is misschien nog niet op de website geweest, maar heeft ervan gehoord. Is misschien nieuwsgierig en surft naar de website. De persoon gaat er wat kopen, hij moet gemakkelijk kunnen vinden wat hij zoekt en het moet hem inspireren als hij nog niet weet wat hij zoekt. Als de klant overgaat tot bestellen, dient het bestelproces gemakkelijk te zijn en het product op tijd geleverd te worden. Indien de klant vragen heeft, dienen deze netjes, snel en kwalitatief hoogwaardig te worden beantwoord. Dit hele proces tot aan de betaling, herhaalaankopen en bezoeken moet kloppen.

#### *IKEA*

Klantbeleving is het gevoel dat een klant heeft over tal van onderwerpen. Het begint bij de klant thuis als de klant in de catalogus of op internet kijkt en bezig is om hierin informatie of inspiratie te zoeken over Ikea of artikelen. Tot na een winkelbezoek als de klant met of zonder een product naar huis gaat, nog een bepaald gevoel heeft overgehouden aan het bezoek van de Ikea winkel, de website of de catalogus. Belangrijk voor de klantbeleving is, dat Ikea doet wat het belooft en waar Ikea voor staat.

#### *KPN*

De klantervaring is van het begin dat de klant in contact komt met KPN, tot het eind. Vanaf het moment van oriënteren op de proposities van KPN, het selecteren van de kanalen voor informatie zoeken, de aankoop van een dienst, het contact zoeken bij klachten en nog veel meer klantcontactmomenten met het product of service, merk of mensen van KPN. Het gaat bij KPN om de totale klantervaring met een merk. Het gaat hierbij om het beeld van het bedrijf uit het verleden aan de hand van artikelen, reclame op tv en om wat de klant van vrienden heeft gehoord. Maar het gaat ook om wat de klant zelf heeft meegemaakt met het

bedrijf en wat de klant nu meemaakt en voelt. Klantervaring is een reis. Die is constant aan verandering onderhevig. Het beeld van het bedrijf verandert steeds doordat elke keer weer nieuwe prikkels bij de klant ontstaan.

#### *Vacanceselect*

Bij een vakantie gaat het om een aspiratieniveau. De meeste mensen gaan op vakantie om een beleving mee te maken. Maar zelden worden de aspiraties van de “droomvakantie” waargemaakt. Vacanceselect wil meegaan en faciliteren in het aspiratieniveau van klanten. De toegevoegde waarde is dat de klant het gevoel heeft dat hij een keuze kan maken. De klantervaring bestaat uit klanten inspireren en begeleiden in een vakantiekeuze en mensen een vakantiegevoel geven.

#### **Kader 10 Omschrijving Klantbeleving per organisatie**

Er zijn tussen de onderzochte organisaties verschillen in de denkwijze over klantbeleving. Albert Heijn ziet het meer als een transactie. Elk winkelbezoek is een losstaande klantbeleving. Albert Heijn richt zich op het wegnemen van “dissatisfiers” in die losse klantbelevingen. Bol.com, Ikea en KPN zien klantbeleving als een aaneenschakeling van klantervaringen met het merk of organisatie. Vacanceselect hangt er een beetje tussen in. Bij Vacanceselect wordt een serie van contactmomenten benoemd die het vakantiegevoel maken.

In de gesprekken werden ook verschillen aangegeven in stadia van beleving. De organisaties willen de verschillende stadia van de klantervaring beïnvloeden. Uit de praktijk van de onderzochte organisaties kunnen de volgende stadia worden opgemaakt:

- *Inspiratie of oriëntatiefase.* In deze fase wordt geprobeerd een verwachting van de klant op te wekken of te bevestigen. De klant moet geprikkeld worden om nieuwe ideeën op te doen, om een product of dienst van de organisatie af te nemen of om een relatie met een merk of organisatie aan te gaan. In de inspiratie of oriëntatiefase worden alle beschikbare kanalen ingezet om de klant te informeren en te amuseren.
- *Transactiefase.* In deze fase probeert de organisatie de verwachting van de klant in te vullen. Het product, dienst of beleving moet in overeenstemming met de belofte worden waargemaakt. De klant en de organisatie hebben contact om een bepaald resultaat te bereiken.
- *Evaluatiefase.* In deze fase direct na de transactiefase wordt een beoordeling gedaan van de beleving. Is aan de verwachtingen van de klant voldaan en heeft de organisatie de belofte aan de klant vervuld? De beoordeling kan aanleiding zijn om de perceptie van het merk of organisatie aan te passen. Dit kan in de vorm van een aanbeveling of kritiek in de sociale sfeer of media, klagen bij de betreffende organisatie of afscheid nemen van het merk of organisatie.

Om een goed beeld te krijgen van de klantbeleving willen organisaties weten of de belofte aansluit bij de verwachting van de klant. Het beste moment om deze informatie te vergaren is als de klant nog in de evaluatie fase is. Zo kan worden achterhaald of een klantbeleving voldoet aan de verwachting of aanleiding is om de klantervaring met de organisatie aan te passen. Een andere mogelijkheid is de nieuwe verwachting te meten. Zodoende kan informatie worden achterhaald over toekomstige verwachtingen van klanten en kan de

belofte hierop worden afgestemd.

### **Meten van klantbeleving**

De onderzochte bedrijven vergaren op verschillende manieren informatie over klantbeleving. De algemene trend is de informatie uit klanten te krijgen door klantenfeedbackmethoden. Het is van belang om goede en betrouwbare informatie te krijgen over de behoeften en verwachtingen van de klant. Verder is het van belang dat de organisatie weet hoe de verwachting van de klant door de organisatie wordt ingevuld en of de klant heeft gekregen wat hij of zij verwachtte. Heeft de organisatie voldaan aan de verwachting, de verwachting overtroffen of niet aan de verwachting voldaan? De moeilijkheid van het meten van klantbeleving ligt in het operationaliseren van het begrip en wat het voor de eigen organisatie inhoudt.

In het meten van klantbeleving wordt onderscheid gemaakt tussen (grootschalige) onderzoeken over de gehele organisatie of afdeling en onderzoek op basis van individuele klantcontacten. Organisaties vergaren informatie over hun totale klantbeleving of over specifieke klantbeleving bij bepaalde contactmomenten. Hiervoor worden verschillende meetmethoden gebruikt. De volgende methoden zijn door de onderzochte organisaties genoemd.

Directe input vanuit de klant

- Klanttevredenheidsonderzoeken(4x)
- Klantpanels(2x)
- Merkonderzoek / Brandcapitalonderzoek
- Usability test op de website(2x)
- Conversie van bezoek naar verkoop op de website
- Observatie en aanspreken van klanten in de winkel
- Marktonderzoeken
- Net Promotor Score
- Closed loopfeedback
- Klantenbarometer

Indirecte input vanuit de medewerkers:

- Onbewust vastleggen van klantenfeedback op gevoel van manager en medewerkers
- Medewerkertevredenheidsonderzoek
- Customer experience center
- Beschikbaarheid bij aanbieders/ leveranciers

Bij de methoden waarbij de klant wordt gevraagd naar zijn mening, is er een verschil tussen wat een klant zegt en wat een klant doet. De klant kan gevraagd worden naar zijn tevredenheid, zijn mening over een product of dienst, zijn behoeften en verwachtingen of beeld van een merk of de markt. Dit zegt echter nog niets over het gedrag dat de klant zal vertonen.

Binnen vier van de vijf onderzochte organisaties worden klanttevredenheidsonderzoeken gebruikt om informatie over de klantbeleving te verkrijgen. Klanttevredenheidsonderzoeken worden in de onderzochte organisaties gemiddeld één keer per jaar uitgevoerd. Ook merkonderzoeken en marktonderzoeken worden met een frequentie van een jaar uitgevoerd.

KPN is als enige structureel bezig met het meten van de Net Promotor Score, de closed loopfeedback en de klantbarometer. Deze meetmethoden worden maandelijks gerapporteerd. De resultaten worden gebruikt om op operationeel niveau verbeteringen voor de klant te bewerkstelligen.

Het meest frequent worden “usability”- en de conversieonderzoeken van de website uitgevoerd. Hierdoor is er actuele en relevante klantinformatie beschikbaar om te sturen op klantbeleving. Bol.com en Vacanceselect gebruiken allebei usability tests om het gedrag van bezoekers op de website te analyseren. “Usability tests” zijn naar ons idee minder geschikt om de klantbeleving van de klant te construeren, omdat deze methode minder informatie oplevert dan het fysiek observeren van de klant.

Verder wordt er ook informatie over klantbeleving verkregen door het gedrag van de klant te analyseren. In een fysieke omgeving wordt gekeken naar de handelingen van de klant in de winkel of kantoor. In de observatie van de klant kunnen uiterlijke kenmerken van de klant, handelingen en non-verbale communicatie worden gemeten en geanalyseerd.

De methoden waarbij gegevens van medewerkers worden gebruikt om informatie over de klantbeleving te verzamelen, zijn een indirecte manier van informatie verzamelen over klantbeleving. De informatie kan minder betrouwbaar zijn, omdat het beïnvloed wordt door de subjectiviteit van de medewerker.

In de onderzochte organisaties wordt het gevoel van de medewerker of manager meerdere malen genoemd. Als praktijkvoorbeeld kan het customer experience center van KPN worden genoemd. Hierbij verplaatst een medewerker of manager zich in de rol van klant en bekijkt vanuit deze visie de organisatie en haar producten en diensten, medewerkers en processen.

Andere praktijkvoorbeelden van indirecte informatie over de klantbeleving zijn informatie uit de medewerker- en leveranciertevredenheidonderzoeken. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat er een verband is tussen de tevredenheid van de medewerker / leverancier en de beleving van de klant. De veronderstelling hierbij is dat er een relatie is tussen een hoge medewerkertevredenheid en een goede klantbeleving en dat er een relatie is tussen goede klantbeleving en verhoogde beschikbaarheid bij de leverancier/aanbieder.

### **Positieve klantbeleving**

In de interviews is gevraagd naar de factoren die volgens de respondenten een positieve uitwerking hebben op de klantbeleving. Door de geïnterviewden zijn verschillende antwoorden gegeven:

- Authentiek zijn naar de klant.
- Interne trots van medewerkers over de organisatie, de merkwaarden en de producten en diensten
- De interactie met de klant persoonlijk maken.
- Aantrekkelijke omgeving in alle kanalen.
- Prettige werksfeer en werkomgeving voor medewerkers.
- Klant voelt zich op zijn gemak
- De belofte nakomen.



- Goede prijs /kwaliteit verhouding.
- Inspiratie bieden aan de klant
- De directe bevrediging van de verwachting.

De identiteit en het imago van de organisatie zijn volgens de geïnterviewden belangrijke factoren. Dit is terug te vinden in de antwoorden “Het authentiek zijn” en “Interne trots van de medewerkers”. Het imago van de organisatie moet uitstralen waar de organisatie voor staat. Het beter of anders voordoen van een merk is geen goede raadgever. Klanten en medewerkers waarderen het beter voordoen van het merkbeeld als negatief. Het imago van de organisatie moet terugkomen in alles wat de organisatie zegt en doet. Verschillen hierin doen afbreuk aan de authenticiteit en de trots van de medewerkers. Overeenstemming tussen merkwaarden en het organisatiebeeld van medewerkers en klanten is essentieel.

Een prettige sfeer en omgeving voor medewerkers en klanten resulteren volgens de geïnterviewden in een positieve klantbeleving. Klanten en medewerkers die zich op hun gemak voelen, zullen een betere basis leggen voor een persoonlijke benadering en aantrekkelijke omgeving in de kanalen.

Inspiratie bieden is meerdere keren genoemd. Het is voor zowel de organisatie als de klant van belang. Voor de klant kan inspiratie in de winkel of op de website de verborgen of onbekende verwachtingen, behoeften of problemen boven tafel brengen. Een organisatie kan uit de wisselwerking met de klant kennis opdoen van nieuwe verwachtingen en behoeften en hierop inspelen.

De beloften van de organisatie nakomen en een directe bevrediging van de verwachting is eveneens een belangrijke succesfactor. Een snelle en goede invulling of levering van het product, de dienst of de beleving is een belangrijk criterium waarop de klant een organisatie beoordeeld. De klant is steeds beter geïnformeerd en weet vaak heel goed wat hij wil. Klanten nemen steeds doelgerichter contact op met een organisatie en hebben hier ook een bepaalde verwachting bij.

### **Negatieve klantbeleving**

In de interviews zijn ook de factoren besproken die een negatieve klantbeleving tot gevolg hebben. Hieronder staan de genoemde antwoorden:

- Afspraken niet nakomen
- onvoldoende deskundigheid of geen verantwoordelijkheid willen nemen door medewerkers
- Slechte bereikbaarheid
- Niet authentiek zijn
- Oneerlijk zijn
- Wachtrijen voor de kassa
- Het beloofde aanbod / assortiment niet waarmaken
- Negeren van de klant door medewerkers
- Onbeleefdheid
- Geen respect voor elkaar en geen waardering
- Beloften niet nakomen

- Je bent zo sterk als je zwakste schakel

In de opsomming van negatieve factoren komen enkele factoren terug die ook bij de positieve factoren zijn genoemd. Factoren die zowel een positieve als een negatieve beleving kunnen veroorzaken, hebben onder andere betrekking op het nakomen van beloften en afspraken en het authentiek zijn.

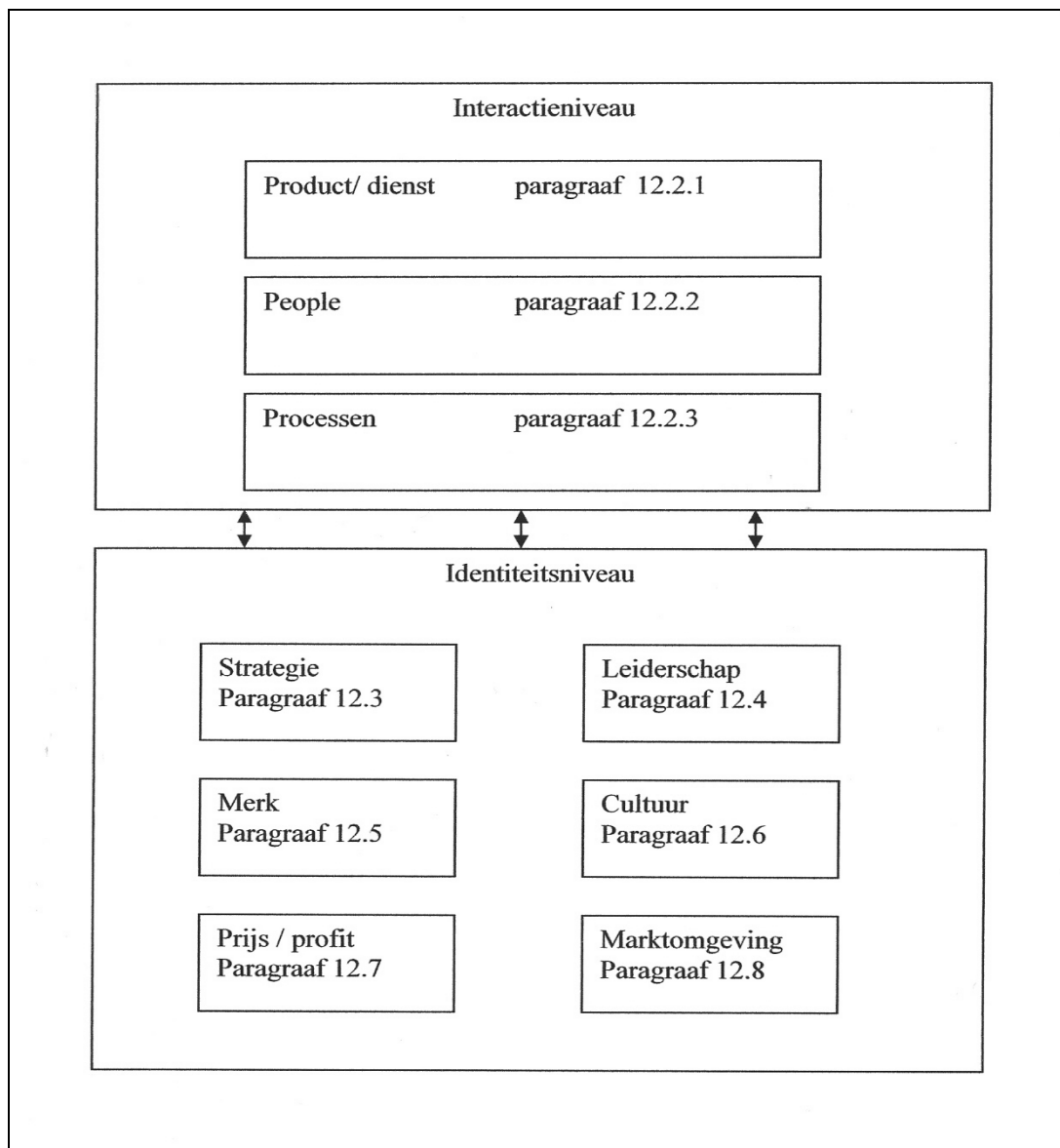
In de onderzochte organisaties worden de deskundigheid en een goede mentaliteit richting de klant genoemd als één van de leidende factoren waardoor een klant een negatieve klantervaring kan hebben.

Verder is een slechte bereikbaarheid van de organisatie een cruciaal punt. Indien een klant contact zoekt met een organisatie via één van de kanalen en geen contact of een slecht contact met de organisatie heeft, zal dit leiden tot een verandering van het beeld van de organisatie. De verwachting over het resultaat van het contactmoment kan aanleiding zijn voor een verandering in merkbeeld. Een slecht contactmoment of onbereikbaar zijn, kan leiden tot een slechte klantbeleving. Lang wachten in wachtrijen blijft in de winkelomgeving een belangrijke "dissatisfier". Het wegnemen van deze irritaties is in alle onderzochte organisaties een belangrijk speerpunt.

## 12.2 Cross casus analyse

In de onderzochte organisaties is op interactieniveau gekeken naar de manier waarop zij vorm geven aan klantbeleving. In dit hoofdstuk wordt klantbeleving uiteengezet in relatie tot het product of de dienst, mensen en processen. Het leveren van het product of de dienst is het doel en mensen en processen zijn het middel om het doel te bereiken. Hebben klanten als het gaat om beleving nu affiniteit met het doel of met de middelen om het doel te bereiken? Gaat het om de bestemming of om de reis?

Voor het identiteitsniveau zijn stellingen geformuleerd. De stellingen zijn geordend aan de hand van de identiteitsfactoren van het onderzoeksraamwerk. Per stelling wordt aangegeven wat in het praktijkonderzoek over de stellingen is aangetroffen, dan wel wat de mening van de geïnterviewden hierover is.



Figuur 14 overzicht paragrafen en stellingen

### **12.2.1 Product / Dienst**

Wat levert de betreffende organisatie primair aan producten of diensten? Welke producten of diensten levert de betreffende organisatie ter ondersteuning van het primaire product of service? Op de beleving van de primaire producten en diensten zijn een aantal factoren van invloed, zoals de perceptie van prijs, kwaliteit, merk, et cetera.

In de onderzochte organisaties wordt niet in alle gevallen iets tastbaars geleverd aan de klant. In het geval van Albert Heijn, IKEA en Bol.com worden er wel fysieke producten aan de klant geleverd. Een belangrijke ondersteunende dienst is het bereikbaar maken van de producten voor de klant. Albert Heijn en IKEA bieden hun producten in fysieke vorm in de winkels aan. Bol.com biedt de producten met de betreffende levertijd via hun website aan.

KPN biedt telecomdiensten aan hun klanten aan. Producten zoals mobiele telefoons en ontvangers zijn ondersteunende producten voor het leveren van de primaire dienst. Vacanceselect levert primair een dienst: het boeken van een autovakantie naar een camping of vakantiepark in het buitenland.

#### **Product**

Het product en productaanbod is voor een organisatie een primaire bezigheid. Het biedt mogelijkheden om in alle fasen te interacteren met de klant. De klant heeft bepaalde verwachtingen bij een product. De verwachtingen over het product ontstaan in de beginfase en lopen door in de aankoop- en gebruikersfase. Het product is het meest tastbare voor een klant in vergelijking met diensten en belevingen.

De klant is goed in staat om verwachting en de belofte van een product te vergelijken. Voor een product is het erg belangrijk dat het wordt aangeboden aan de juiste klantdoelgroep. Vanwege de hoge tastbaarheid, het design en de gebruiksmogelijkheden van een product, heeft een product meer mogelijkheden om belevingen te genereren omdat het meer zintuigen kan prikkelen.

#### **Dienst**

Een dienst is voor een organisatie, die geen eigen producten levert, de belangrijkste mogelijkheid om te interacteren met de klant. De klant heeft een bepaalde verwachting van het resultaat van de dienst. Een dienst is minder tastbaar en heeft daardoor minder mogelijkheden om klantbeleving te genereren.

#### **Kwaliteit**

De kwaliteitperceptie van de klant is niet de enige factor die van invloed is op de beleving. De beleving wordt mede bepaald door andere factoren zoals prijs- en merkperceptie. Kwaliteit speelt vooral een rol in de gebruiksfase van de klant. De klant vormt zich een beeld van de kwaliteit of heeft een beleving, als hij het product heeft aangeschaft, gebruik maakt van de dienst of de beleving ondergaat.

### **12.2.2 Mensen**

Het gaat hierbij om de beleving die voortkomt uit de interactie met mensen verbonden aan de organisatie. Er is bewust gekozen voor de term mensen in plaats van medewerkers. De beleving van een merk of organisatie kan door een breed scala aan mensen worden geleverd. Het kunnen medewerkers zijn in verschillende functies binnen het bedrijf (van marketing-, verkoop-, klachten- en serviceafdelingen) tot personen en bekendheden die worden ingeschakeld bij reclame of marketing doeleinden. In dit onderzoek is vooral ingegaan op medewerkers.

#### **Medewerkers**

##### *Mentaliteit*

In de onderzochte organisaties wordt de mentaliteit van de medewerkers beschreven als een erg belangrijke factor in de klantcontacten. Voor een goede klantbeleving is een klantgerichte mentaliteit van de medewerkers essentieel.

##### *Deskundigheid*

Deskundigheid van de medewerkers is voor het verhelpen van problemen van de klant van groot belang. De medewerkers moeten voldoende kennis hebben om vragen te beantwoorden en problemen op te lossen.

##### *Bevoegdheid*

Voor het oplossen van problemen moeten medewerkers voldoende bevoegdheden hebben om beslissingen te nemen over een probleem van een klant. In de onderzochte organisaties is aangegeven, dat enkele organisaties bezig zijn om de bevoegdheden van servicemedewerkers te verruimen. Zo kunnen problemen in het eerste klantcontact direct worden opgelost.

##### *Inlevingsvermogen*

Medewerkers moeten zich goed kunnen verplaatsen in de perceptie van de klant. Dit helpt een beter beeld te krijgen van de verwachtingen van de klant. Het inlevingsvermogen helpt ook bij het duidelijk krijgen van vragen en problemen van de klant. Hierdoor kunnen vragen en problemen beter worden beantwoord of opgelost in overeenstemming met de verwachting van de klant.

### **12.2.3 Processen**

Beleving vloeit ook voort uit interactie met de processen van organisaties. Het gaat hierbij om communicatieprocessen, verkoopprocessen, aftersales processen, klachtenprocessen, serviceprocessen.

In de onderzochte organisaties wordt onderscheid gemaakt tussen primaire klantprocessen en secundaire klantprocessen. De primaire klantprocessen zijn de processen zoals die plaatsvinden in de belangrijke klantkanalen. Voor de meeste onderzochte organisaties liggen de primaire klantprocessen in de beginfase en de aankoopfase van de klantrelatielevenscyclus. Voor Albert Heijn en IKEA zijn dit de winkelbezoeken en voor Bol.com en Vacanceselect zijn dit de bezoeken aan de website. KPN heeft haar primaire klantprocessen in de gebruiksfase. In deze processen en klantkanalen moeten de verwachtingen van de klant worden opgevangen. Indien de verwachtingen van de klant niet

kunnen worden vervuld, kan dit leiden tot vragen of klachten over het product, de dienst of de beleving.

De secundaire klantprocessen vinden veelal plaats in de gebruiksfase van de klantrelatielevenscyclus. Hierbij moet men denken aan administratieve en facturatieprocessen. De secundaire klantprocessen worden in de onderzochte organisaties soms aangemerkt als een grote kans om in de interactie met de klant de klantbeleving positief te beïnvloeden. Hierdoor kunnen deuken in het organisatiebeeld worden hersteld.

### **Succesfactoren processen.**

In de onderzochte organisaties wordt aangegeven, dat processen overzichtelijk en logisch moeten worden ingericht voor de klant. De processen moeten daarnaast constant zijn. Klanten vinden het prettig dat processen hetzelfde verlopen als bij een vorig contact. De herkenbaarheid en de voorspelbaarheid helpen de klant om de processen van de organisatie effectiever te doorlopen.

De vormgeving van de kanalen (winkel of website) dient aantrekkelijk en aansprekend te zijn voor een goede klantbeleving. Verdere afwegingen voor het inrichten van de klantprocessen zijn de bereikbaarheid voor de klant, de snelheid van het vervullen van de klantverwachting en de opstelling van de organisatie.

De prestatie-indicatoren voor het aansturen van processen zijn voornamelijk gericht op operational excellence en gebaseerd op operationele en financiële meetindicatoren. De organisaties geven aan dat het moeilijk is om een goede balans te vinden tussen financiële sturing en de beleving van de klant.

## **12.3 Strategie**

Vanuit de literatuur wordt aangegeven, dat klantbeleving een allesomvattend onderdeel van de strategie van de organisatie dient te zijn. Klantbeleving is altijd een gevolg van de strategie van de organisatie. De vraag is of de organisatie bewuste keuzes heeft gemaakt over klantbeleving als onderdeel van de strategie en uitvoering. Er is in de literatuur en het casusmateriaal gekeken naar kenmerken van klantbeleving die terugkomen in de strategie van de organisatie. Hieronder zijn enkele stellingen geformuleerd.

### **Stelling 1: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een heldere en duidelijke klantstrategie waarin wordt aangegeven hoe de klantbeleving wordt gestuurd.**

De onderzochte organisaties hebben geen van allen een duidelijke, overkoepelende klantstrategie waarin klantbeleving al een plaats heeft. Althans noch in de deskresearch noch in de gesprekken zijn herkenbare indicaties voor een dergelijke strategie gevonden. In de onderzochte organisaties wordt wel aangegeven, dat er op strategisch en tactisch niveau over klantbeleving wordt nagedacht en dat een klantbelevingstrategie wordt overwogen. De huidige strategieën van de organisaties zijn veelal geënt op de traditionele verkoop- en marketingstrategieën om een product of een dienst in de markt te zetten

### **Stelling 2: Organisaties met een goede klantbeleving hebben één of meerdere eindverantwoordelijken voor klantbeleving.**

Uit het onderzoek blijkt dat alleen KPN customer experience managers heeft aangesteld

voor het ontwikkelen en implementeren van een customer experience strategie. Bij Bol.com hebben enkele medewerkers de taak en verantwoordelijkheid om de beleving van de klant te analyseren en hierover met aanbevelingen te komen voor verbeteringen. In de organisaties Albert Heijn, IKEA en Bol.com geven de geïnterviewden aan dat zij zich wel verantwoordelijk voelen voor klantbeleving en in hun werkzaamheden dagelijks met klantbeleving hebben te maken.

**Stelling 3: Organisaties met een goede klantbeleving hebben duidelijke en heldere kritische prestatie-indicatoren ten aanzien van klantbeleving.**

Klanttevredenheid is de meest gebruikte kritische prestatie-indicator (KPI) om inzicht te krijgen in de klant. Er wordt echter aangegeven, dat klanttevredenheid niet de gewenste informatie levert. De geïnterviewden geven aan, dat goede doelstellingen en KPI's ten aanzien van klantbeleving moeilijk zijn te ontwikkelen en te meten. Bij gebrek aan betere meetinstrumenten wordt gebruik gemaakt van klanttevredenheidsonderzoeken en het bepalen van de klantbeleving op basis van eigen ervaringen en inzichten. KPN is het meest vergoederd met doelstellingen en KPI's ten aanzien van klantbeleving.

## 12.4 Leiderschap

**Stelling 4: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een sterke leider met passie voor het product of de dienst**

Uit de interviews is op dit onderdeel niet veel relevante informatie naar voren gekomen. In de deskresearch zijn op basis van artikelen wel de leidinggevenden bestudeerd. Bij Albert Heijn en IKEA komen de normen en waarden van de oprichter terug in de passie van de huidige leidinggevenden. Het is een deel van de cultuur van de organisatie, dat niet of nauwelijks in de loop van tijd is veranderd. De onderzochte organisaties hebben als gemeenschappelijke deler dat ze in hun markt unieke en soms innovatieve producten of diensten introduceren. Deze innovaties zijn vaak door de leider binnen de organisatie geïnitieerd en het slagen van een innovatie is vaak afhankelijk van de steun uit het leiderschap van een organisatie. Hieronder staan enkele praktijkvoorbeelden.

Albert Heijn was als supermarkt één van de eersten met huismerken.  
IKEA heeft een formule bedacht waarbij klanten zelf de producten uit het magazijn halen en thuis in elkaar zetten.  
Bol.com heeft meerdere awards gewonnen voor beste thuiswinkel. Bol.com start pas met verkoop van producten als die aan dezelfde eisen als de rest van het assortiment kunnen voldoen.  
Vacanceselect is als één van de eersten afgestapt van de traditionele reiscatalogus en overgegaan op een magazine. Hiervoor heeft Vacanceselect een prijs gewonnen.

Kader 11 casusvoorbeelden van innovaties

Hoewel in dit onderzoek geen relatie kan worden aangetoond, mag verondersteld worden dat de passie van de leider(s) een positieve bijdrage levert aan het innovatievermogen van de organisatie. En daarmee aan een positieve klantbeleving.

**Stelling 5: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een sterke leider met**

### **passie voor de klant.**

De financiële aansturing is binnen managementinformatie nog erg dominant. Dit komt ook naar voren in de onderzochte organisaties en interviews. Hieruit kan worden afgeleid dat leiders nog altijd meer passie hebben voor financiële aspecten dan voor klantenaspecten binnen de organisaties. Leidinggevendenden proberen medewerkers wel het belang van de klant duidelijk te maken. Maar vaak worden hieraan wel weer indicatoren als omzet en winst gekoppeld. Wel vinden de geïnterviewden het belang van de klant steeds belangrijker worden. Ze geven aan dat steeds vaker beslissingen in het voordeel van de klant worden genomen.

### **Stelling 6: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een middenkader die de passie van de leider voor de klant deelt en deze passie weet om te zetten in concrete acties.**

In de onderzochte organisaties worden medewerkertevredenheid en trots op de organisatie wel genoemd als belangrijke factoren voor een goede klantbeleving. Verder wordt er in trainingen en coaching veel nadruk gelegd op het belang van de klant en de klantbeleving. In hoeverre de passie voor een goede klantbeleving bij het middenkader wordt omgezet in concrete acties door medewerkers is moeilijk te achterhalen. Bedrijfscultuur speelt hierin een belangrijke rol. Dit maakt het bepalen van de directe invloed van de passie van het middenkader op de acties van medewerkers ingewikkeld.

### **Stelling 7: Organisaties met een goede klantbeleving hebben leidinggevendenden die weten hoe ze medewerkers zich verantwoordelijk kunnen laten voelen voor klantbeleving.**

De relatie tussen klanttevredenheid en medewerkertevredenheid is meerdere malen in de interviews ter sprake gekomen. Ook is aangegeven dat medewerkers een belangrijke rol spelen in de interactie tussen klanten en organisatie op het gebied van vragen en klachten. Enkele geïnterviewden geven aan dat medewerkers met een hogere deskundigheid en meer bevoegdheden, beter en sneller in staat zijn om vragen en klachten van de klanten te beantwoorden en/of te verhelpen. Het scheppen van mogelijkheden voor medewerkers om klanten tevreden te stellen, draagt bij aan het verantwoordelijkheidsgevoel en de medewerkertevredenheid en daarmee aan de klantbeleving.

## **12.5 Merk**

Het beeld en de sterkte van het merk spelen als factor een belangrijke rol. Het merk is het eerste beeld van een organisatie wat een klant zich vormt in de beginfase van een klantrelatie. Aan het merk wordt ook vaak een eerste verwachting van de merkbefoorte ontleend. In de onderzochte organisaties wordt het merkbeeld gezien als een belangrijke mogelijkheid om je als organisatie te onderscheiden van concurrenten.

### **Stelling 8: Organisaties met een goede klantbeleving hebben voor klant en medewerker duidelijke merkwaarden.**

Duidelijke merkwaarden geven voor klanten en medewerkers een duidelijk beeld van wat de verwachtingen zijn bij de organisaties. Aan allebei de kanten van de beleving hebben de partijen een juist beeld wat ze van de andere partij mogen verwachten en wat partijen zelf moeten doen om het verwachte resultaat te bewerkstelligen.

Alle onderzocht organisaties hebben de merkwaarden duidelijk omschreven voor klant en



medewerker. Vooral Bol.com en IKEA slagen erin om de merkwaarden binnen de organisatie en aan klanten duidelijk te maken en te koppelen aan hun merk. KPN, Bol.com en Vacanceselect geven aan dat medewerkers in klantcontactcentra het soms moeilijk vinden om de merkwaarden te combineren met operationele doelstellingen. Binnen Albert Heijn geven de geïnterviewden aan dat het soms moeilijk is om merkwaarden duidelijk te maken aan jonge medewerkers.

**Stelling 9: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een merkverwachting in overeenstemming met de producten en diensten**

In de meeste interviews wordt het nakomen van de merkbelofte aangegeven als de belangrijkste factor voor een goede klantbeleving. De belofte moet in lijn zijn met de verwachting van de klant. Als dit niet het geval is er een kloof tussen de belofte en de verwachting. Verder is het van belang dat de merkverwachting in overeenstemming is met de levering van de producten en diensten en de daaruit voortvloeiende klantbeleving. Als dit niet het geval is er een kloof tussen verwachting en levering. Deze twee kloven zijn de belangrijkste kritische momenten voor het leveren van een goede klantbeleving.

## **12.6 Cultuur**

De interne manier van werken en omgaan met medewerkers en collega's worden als erg belangrijk ervaren. De medewerkers moeten zich kunnen identificeren met de organisatie. Het uitdragen van de merkwaarden is een ultieme manier van het onderstrepen waar een merk en organisatie voor staat. De medewerkers moeten zich de merkwaarden eigen maken, zodat deze samenvallen met de eigen normen en waarden.

**Stelling 10: Organisaties met een goede klantbeleving hebben medewerkers die merkwaarden uitdragen in hun dagelijkse activiteiten.**

In de onderzochte organisaties zijn de meeste medewerkers zich bewust van de merkwaarden van de organisatie. IKEA is hiervan het meest aansprekende voorbeeld, waarin zelfs bij het aannemen van personeel de merkwaarden terugkomen. In de onderzochte organisaties spelen termen als authentiek en trots op de organisatie een belangrijke rol.

Veel aandacht wordt geschonken aan training en coaching op de "werkvloer". De medewerkers met klantcontacten worden gecoacht om vragen en problemen van klanten te bekijken vanuit een klantvisie. Het feit dat medewerkers zich bewust zijn van merkwaarden, betekent nog niet dat ze deze zich ook eigen hebben gemaakt en ze deze kunnen uitdragen.

**Stelling 11: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een hoge medewerkertevredenheid**

Zoals eerder is vermeld zijn trots op de organisatie en medewerkertevredenheid van invloed op de bedrijfscultuur en de klantbeleving. Een hoge medewerkertevredenheid kan wel in verband worden gebracht met een goede klantbeleving. Vooral IKEA en KPN geven aan de medewerkertevredenheid als belangrijke KPI te gebruiken.

**Stelling 12: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een cultuur waarin managers en medewerkers op een open, constructieve manier met elkaar omgaan en waarin ze elkaar kunnen aanspreken op dingen die niet goed gaan.**

In de onderzochte organisaties wordt het belang van een open en gemoedelijke sfeer onderstreept. Een prettige werksfeer heeft naast een positief effect op de medewerkertevredenheid, ook een positieve invloed op de omgang met klanten en de klantbeleving. Verder wordt een prettige werksfeer in verband gebracht met een hogere effectiviteit en bevordert het innovaties en verbeteringen in de klantgerichtheid.

In de onderzochte organisaties Albert Heijn, IKEA en Bol.com wordt een open werkomgeving gestimuleerd. Het werken als een team haalt barrières weg voor eventuele problemen. Een open werksfeer wordt genoemd om in een constructieve manier aan verbeteringen en innovaties te werken. Een open manier van omgaan tussen manager en medewerkers moet wel aansluiten bij de merkwaarden.

## **12.7 Prijs en profit**

### **Prijs**

In het praktijkonderzoek wordt ook prijs genoemd als een factor die de beleving beïnvloedt. De prijsperceptie van de klant schept verwachtingen ten aanzien van product, dienst of beleving. Als de klant de prijs als duur ervaart, schept het verwachtingen over de kwaliteit, de beleving en de mate van behulpzaamheid van de organisatie. Het tegenovergestelde geldt volgens geïnterviewden voor een lage prijsperceptie. In dat geval heeft de klant lagere verwachtingen over kwaliteit, beleving en behulpzaamheid van de organisatie.

### **Stelling 13: Organisaties met een goede klantbeleving hebben duidelijke lange termijn winstdefinities gekoppeld aan de klant**

In de onderzochte organisatie worden winstdefinities gekoppeld aan omzet. Een directe koppeling tussen winst en klant is niet direct te leggen. In jaarcijfers worden geen klantprestatie indicatoren benoemd of besproken. In interne doelstellingen op tactisch en operationeel niveau worden wel klantprestatie indicatoren genoemd. Er wordt op de lange termijn niet gestuurd op koppelingen tussen winst en klant.

### **Stelling 14: Organisaties met een goede klantbeleving hebben een goede prijs/kwaliteit verhouding.**

In de onderzochte organisaties wordt in alle gevallen aangegeven, dat er een goede balans moet zijn tussen prijs en kwaliteit van het product of de dienst. De klant heeft een perceptie van de hoogte van de prijs en een perceptie van de kwaliteit van het product of de dienst. De klant vormt zich een oordeel over de verhouding tussen de prijs en de geboden kwaliteit. Uit dit oordeel komt vaak een verwachting over het product of de dienst van een organisatie.

### **Stelling 15: Organisaties met een goede klantbeleving sturen niet primair op prijs, maar primair op kwaliteit.**

Organisaties met een goede klantbeleving weten een goede mix te vinden tussen prijs, kwaliteit en beleving. Wat de klant vindt van prijs, kwaliteit en beleving is afhankelijk van de perceptie van de klant over deze onderwerpen. Klantbeleving wordt in de ogen van de geïnterviewden steeds belangrijker naar mate de kwaliteit niet tastbaar is en subjectiever wordt. Organisaties verbeteren de kwaliteitperceptie van de klant door te streven naar “operational excellence” of “service excellence”. Dit zijn essentiële factoren voor het bereiken van een goede klantbeleving.

### **Stelling 16: Organisaties met een “premium pricing” strategie zijn bewuster bezig met het leveren van een goede klantbeleving.**

Organisaties met een “premium pricing” prijsstrategie moeten de klant overtuigen dat hun product of dienst uniek is. Hiervoor is naast een goede kwaliteit van het product of dienst ook de beleving bij de klant een mogelijkheid om te differentiëren van de concurrentie. De klant moet het gevoel krijgen dat hij betaald voor iets unieks. KPN heeft als enige een “premium pricing” strategie en is zich erg bewust van de gevolgen van deze strategie op de klantbeleving. De overige onderzochte organisaties streven geen “premium pricing” strategie na. Albert Heijn vecht tegen het merkbeeld van een organisatie met een “premium pricing” strategie. Het bestrijden van dit merkbeeld heeft Albert Heijn opgenomen in haar strategie.

## **12.8 Markt**

De markt waarin een organisatie actief is, heeft invloed op de mogelijkheden om klantbelevingen te leveren. De markt heeft daarnaast een belangrijke invloed op de concurrentiemogelijkheden en de concurrentievoordelen. Als in een marktomgeving bijvoorbeeld prijs en prijsperceptie een belangrijk concurrentiemiddel zijn en de klant hier veel gewicht aan geeft in zijn klantbeleving, is dit belangrijke kennis om mee te nemen in het bepalen en leveren van een goede klantbeleving. Zo is het voor een organisatie van belang om te weten welke positie de organisatie in de markt inneemt en welke gevolgen dit heeft voor het leveren van de klantbeleving.

### **Stelling 17: Organisaties met een goede klantbeleving opereren in een dynamische marktomgeving.**

Een dynamische marktomgeving wordt gekenmerkt door de introductie van nieuwe marktspelers en veel nieuwe technische ontwikkelingen op het gebied van producten, diensten en gebruikte kanalen van de organisaties. De detailhandel (Albert Heijn en IKEA) is minder onderhevig aan nieuwe technische ontwikkelingen in de markt, waarop moet worden ingespeeld. De telecom-markt (KPN) en webwinkels (Bol.com en Vacanceselect) hebben vaker te maken met nieuwe toetreders en nieuwe technische ontwikkelingen die de “operational excellence” en “service excellence” kunnen beïnvloeden.

De stelling dat dynamiek een vereiste is voor een goede klantbeleving lijkt echter niet op te gaan.

### **Stelling 18: Organisaties met een goede klantbeleving opereren in een concurrerende marktomgeving.**

In een sterk concurrerende omgeving zijn de mogelijkheden om je op productniveau te onderscheiden vaak beperkt. Als een organisatie iets nieuws bedenkt, en het werkt goed, dan hebben de concurrenten het morgen overgenomen. In een dergelijke omgeving is onderscheid op service en beleving des te belangrijker, omdat dit moeilijker te kopiëren is. Alle onderzochte organisaties zitten in een concurrerende omgeving en beseffen dat beleving een hele goede manier is om zich te onderscheiden in de markt.

## 13. Synthese Onderzoek

### 13.1 Literatuuronderzoek

In de literatuur is een trend te herkennen in wat er geschreven wordt over klantbeleving. De meeste auteurs zien klantbeleving als een nieuw terrein waarmee organisaties zich kunnen onderscheiden. Klantbeleving is van toepassing op alle gebieden waar klanten en organisaties met elkaar in contact komen. Het nastreven van een goede klantbeleving heeft positieve uitwerkingen op de relatie tussen klant en organisatie, de waarde voor de klant, duurzame winstgevendheid voor de organisatie en tevredenheid van klanten en medewerkers. Klantbeleving biedt meerwaarde voor klanten en organisaties.

In de toekomst zal klantbeleving dezelfde trend volgen als service/dienstverlening in het verleden. Service en dienstverlening maken tegenwoordig het leeuwendeel uit in onze economie. Klantbeleving zal volgens auteurs op het gebied van klantbeleving net zo belangrijk worden als service/dienstverlening, misschien wel belangrijker. Wanneer het hoogtepunt wordt bereikt is niet te voorspellen.

#### **Definitie klantbeleving**

De klantbeleving wordt gevormd door een verwachting die een klant heeft van een organisatie of een merk en door perceptie van een directe en indirecte interactie met een organisatie of merk. De klant heeft directe interactie met de producten, de diensten, de medewerkers en de processen van de organisatie. Elk bewust en onbewust contact met een organisatie of een merk kan leiden tot een positieve of negatieve klantbeleving. Om de perceptie van de organisatie in stand te houden of te verbeteren moet de klantbeleving minimaal voldoen aan de verwachting van de klant of deze overtreffen. De totale klantbeleving is een continu proces van aanpassing door objectieve en subjectieve beoordelingen van de verwachting en de perceptie van een organisatie of een merk.

#### **Kader 12 Definitie klantbeleving**

De literatuur legt de focus op het leveren van betekenisvolle belevingen. Betekenisvolle belevissen hebben de volgende kenmerken

- alle zintuigen zijn erbij betrokken
- er is sprake van een verhoogde concentratie en focus
- er is sprake van een veranderd tijdsbesef
- men wordt emotioneel geraakt
- het proces is uniek voor ieder en heeft een intrinsieke waarde
- er is contact met de omgeving door te doen en door te ondergaan

Snel kunnen inschatten wat de klant wil, in welke fase van de relatie de klant zich bevindt en wat de gemoedstoestand van de klant is, is essentiële informatie om een betekenisvolle beleving aan de klant te kunnen leveren.

Het ontwerpen van processen die moeten bijdragen aan de totstandkoming van een betekenisvolle beleving, levert echter ook direct voordelen op. Door de inmenging van de eindgebruiker in het proces, kan een organisatie de waardeketen efficiënter inrichten. De totale klantbeleving kan worden opgedeeld in meerdere lagen: “operational excellence”,

“service excellence” en “experience excellence”. In de hele klantrelatielevenscyclus moeten organisaties de klant op het juiste moment de juiste laag van “excellence” laten ervaren.

### **13.2 Enquête klantbeleving**

In de enquête uitgezet onder de nieuwsbrieflezers, is gevraagd om organisaties te noemen met een goede klantbeleving en een slechte klantbeleving. De antwoorden van de respondenten zijn gebruikt om keuzes te maken in de selectie van organisaties voor het casusonderzoek.

Bedrijven met een goede klantbeleving die meerdere keren zijn genoemd, zijn: Albert Heijn, Ikea, Bol.com, Carglass, KPN, Heineken, KLM, Tele2, UPC en Vodafone. Als bedrijven met een slechte klantbeleving zijn KPN en Ziggo meerdere keren genoemd.

Aan de hand van de SERVQUAL schaal is geanalyseerd of klantbeleving in verband wordt gebracht met fysieke componenten van een dienstverlening, betrouwbaarheid, responsiviteit, gevoel van zekerheid en inlevingsvermogen. Uit de analyse komt naar voren, dat voor het genereren van een goede beleving betrouwbaarheid, responsiviteit en inlevingsvermogen van een organisatie van belang zijn. De fysieke componenten en het gevoel van zekerheid bij een organisatie zijn in de beleving van klanten duidelijk minder belangrijk.

Voor de slechte beleving zijn betrouwbaarheid, responsiviteit, gevoel van zekerheid en inlevingsvermogen van een organisatie gelijkmatig verdeeld. Opvallend is dat bij slechte klantbelevingen de factor fysieke componenten niet is genoemd.

Aan de hand van product/people/process-analyse is gekeken of de door de respondenten gegeven toelichtingen affiniteit vertonen met product/service, mensen/medewerkers of processen van een organisatie. In de toelichtingen op een goede klantbeleving worden door de respondenten het gedrag van de medewerkers en hun mentaliteit het meest genoemd. Uit de toelichtingen blijkt, dat medewerkers een grote invloed hebben op een goede klantbeleving.

In de toelichtingen op een slechte klantbeleving worden de medewerkers en mentaliteit ook het meest genoemd als oorzaak. Daarna volgen processen. Het betreft voornamelijk processen die plaatsvinden als de klant terugkeert met een vraag of en klacht.

Uit de twee analyses van de toelichtingen komen naar voren dat medewerkers de meeste invloed hebben op de klantbeleving. Als de klant de mentaliteit van de medewerker ervaart als bereid om direct te helpen, persoonlijke aandacht en aardig voor de klant en serieuze interesse om problemen van de klant op te lossen, komt dit het oordeel over de organisatie ten goede.

De processen van de organisatie moeten betrouwbaar, snel en klantgericht worden uitgevoerd.

De producten en diensten van de organisatie worden in de eerste keer goed geleverd aan de klant.

### 13.3 Casusonderzoek

In het casusonderzoek zijn de volgende organisaties onderzocht: Albert Heijn, Bol.com, IKEA, KPN en Vacanceselect.

#### Definitie klantbeleving

Eén van de belangrijkste conclusies van dit onderzoek is, dat geen van de onderzochte organisaties een duidelijke definitie van klantbeleving heeft. In gesprekken worden wel verschillende stadia van klantbeleving onderkend:

- *Inspiratie- of oriëntatiefase*
- *Transactiefase*
- *Evaluatiefase*

De onderzochte organisaties hebben elk een andere benadering van klantbeleving en van de wijze waarop de organisatie de klantbeleving wil managen. Albert Heijn zoekt de klantbeleving vooral in het winkelbezoek (transactiebenadering).

Bol.com, Ikea en KPN zien klantbeleving als een aaneenschakeling van ervaringen met het merk en contactmomenten met de organisatie (ketenbenadering). Bij VacanceSelect gaat het om het totale vakantiegevoel van de klant. VacanceSelect probeert op de klantbeleving in te spelen in de oriëntatie/inspiratiefase en evaluatiefase van het vakantiegevoel.

#### Metten van klantbeleving

De onderzochte bedrijven maken gebruik van verschillende methoden van onderzoek naar klantbeleving. Uit het casusonderzoek komt naar voren dat voor het meten en analyseren van klantbeleving nog maar weinig goede meetmethoden voorhanden zijn.

Klanttevredenheid is nog steeds de meest gebruikte indicator van de mate van klantbeleving.

De meeste organisaties maken nog steeds gebruik van klanttevredenheidsonderzoeken. Het nadeel van klanttevredenheidsonderzoeken is, dat het geen beeld van de verwachting van de klant geeft. De verwachting van de klant is een essentieel onderdeel van klantbeleving.

Methodes die ingaan op een verwachting, zoals de Net Promotor Score, geven betere handvaten en informatie voor het werken met en verbeteren van klantbeleving. KPN is de enige organisatie die gebruik maakt van de Net Promotor Score.

Naast grootschalige markt- en klanttevredenheidsonderzoeken vormen individuele klantcontacten een belangrijke bron van informatie. De onderzochte organisaties vergaren informatie over de gehele keten en/of over specifieke contactmomenten, bijvoorbeeld in de winkel of op de website.

De Net Promotor Score methode is ook volgens de geïnterviewden de beste methode om klantbeleving te meten. NPS kan op meerdere niveaus worden gemeten, van operationeel tot strategisch. Verder heeft het als voordeel dat het gemakkelijk is te meten en minder belastend voor klanten is dan traditionele klanttevredenheidsonderzoeken.

#### Succesfactoren klantbeleving

De respondenten is gevraagd naar positieve en negatieve factoren, die invloed hebben op de klantbeleving. In de onderstaande tabel 11 zijn de genoemde factoren weergegeven.

Positief	Negatief
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Authentiek zijn naar de klant</li> <li>• Interne trots van medewerkers</li> <li>• Interactie met klant persoonlijk</li> <li>• Aantrekkelijke omgeving in alle kanalen</li> <li>• Prettige werksfeer medewerkers</li> <li>• Klant voelt zich op zijn gemak</li> <li>• De belofte nakomen</li> <li>• Goede prijs /kwaliteit verhouding</li> <li>• Inspiratie bieden aan de klant</li> <li>• Directe bevrediging verwachting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afspraken niet nakomen</li> <li>• Onvoldoende deskundigheid of</li> <li>• Geen verantwoordelijkheid nemen</li> <li>• Slechte bereikbaarheid</li> <li>• Niet authentiek zijn</li> <li>• Oneerlijk zijn</li> <li>• Wachtrijen voor de kassa</li> <li>• Het beloofde aanbod niet waarmaken</li> <li>• Negeren van klant door medewerkers</li> <li>• Onbeleefdheid</li> <li>• Geen respect/waardering voor elkaar</li> <li>• Beloften niet nakomen</li> <li>• Je bent zo sterk als zwakste schakel</li> </ul>

Tabel 11 succesfactoren klantbeleving

### Product/dienst

Uit het casuonderzoek komt naar voren dat op het gebied van de verwachtingen van de klant ten aanzien van de beleving bij het product en de dienst. De volgende elementen spelen een rol spelen: prijs, productkwaliteit, servicekwaliteit en merkbelofte.

Prijsperceptie en prijsbeleving zijn bij zowel producten als diensten belangrijk, maar worden minder belangrijk naarmate klanten een beter gevoel hebben over een organisatie.

Vanwege hoge tastbaarheid, design en gebruiksmogelijkheden van een product heeft deze meer mogelijkheden om de zintuigen te prikkelen en een beleving te leveren. Diensten zijn minder tastbaar en hebben minder mogelijkheden om klantbeleving te genereren. Klanten zijn beter in staat om productkwaliteit zelf te beoordelen, voor servicekwaliteit is het beoordelen voor de klant moeilijker.

De onderzochte organisaties hebben een duidelijke merkbelofte. Duidelijke merkwaarden zijn erg belangrijk voor klantbeleving. Organisaties met duidelijke merkwaarden zijn beter in staat een goed beeld te schetsen van de organisatie naar medewerkers en klanten. Duidelijke merkwaarden dicht de kloof tussen de merkverwachting en de realisatie van de merkbelofte. Organisatie met een goede klantbeleving zijn beter in staat merkverwachtingen na te komen.

### Mensen

Beleving komt voort uit interactie met mensen verbonden aan de organisatie: (ex-) medewerkers en (ex-) klanten. De kwaliteit van de interactie wordt volgens respondenten vooral bepaald door:

- *Mentaliteit: klantgericht*
- *Deskundigheid: voldoende kennis om vragen te beantwoorden en problemen met klanten op te lossen*
- *Bevoegdheid: voldoende bevoegdheid om beslissingen te nemen over problemen van de klant*
- *Inlevingsvermogen: Medewerkers moeten zich goed kunnen verplaatsen in de perceptie van de klant.*

Enkele organisaties (o.a. KPN en Bol.com) zijn bezig om de bevoegdheden van servicemedewerkers te verruimen. Voor de klant zijn in het contact met medewerkers de volgende elementen van belang: persoonlijke benadering, mentaliteit, inlevingsvermogen, deskundigheid en het nemen van verantwoordelijkheid.

### **Processen**

Voor de meeste organisaties liggen de primaire klantenprocessen in de oriëntatie- en aankoopfase: voor AH en Ikea zijn dit de winkelbezoeken, voor Bol.com en Vacanceselect de bezoeken aan de website. KPN zit hier wat tussen in en heeft primaire klantprocessen vooral in de gebruiksfase.

Bij de beleving van processen zijn de elementen doelmatig, eenvoudig, gemakkelijk, prettig en comfortabel van belang. De belangrijkste succesvoorwaarden voor de inrichting van processen:

- *Overzichtelijk en logisch*
- *Constant*
- *Herkenbaar en voorspelbaar*
- *Aantrekkelijk en aansprekend*

In de onderzochte organisaties zijn prestatie-indicatoren voor processen op dit moment nog veelal gericht op “operational excellence” en financiële meetindicatoren.

### **Strategie**

Klantbeleving is een essentieel element in de strategie van een organisatie. In de praktijk van de onderzochte organisaties is op strategisch en tactisch niveau niet veel over klantbeleving beschreven in rapportages en beleidsstukken. De onderzochte organisaties hebben geen duidelijke strategie op het gebied van klantbeleving. Wel zijn op operationeel niveau elementen van bewust klantbelevingmanagement terug te vinden. KPN en Bol.com zijn de enige met speciale functies op het gebied van klantbeleving.

In de onderzochte organisaties wordt aangegeven, dat er op strategisch en tactisch niveau wel over klantbeleving wordt nagedacht en dat een klantbeleving strategie wordt overwogen. Er worden stappen genomen om medewerkers verantwoordelijk te maken voor klantbeleving. De respondenten geven aan het lastig te vinden om een balans te vinden tussen financiële sturing en klantbeleving. Hierin ligt een uitdaging voor de toekomst.

### **Leiderschap**

Ook de leiderschapstijl binnen een organisatie is een factor die van invloed is op de klantbeleving. Een leider met passie deelt zijn passie met het middenkader. Deze passie wordt omgezet in concrete acties die de klantbeleving ten goede komen. De leiderschapstijl heeft een wisselwerking met de cultuur van de organisatie.

Uit de onderzochte organisaties komt naar voren, dat leiderschap wordt gezien als één van de belangrijkste cultuurdragers (“goed voorbeeld doet goed volgen”). KPN en Bol.com zijn gecentraliseerde organisaties met een sterke en zichtbare leider. Binnen en buiten de organisatie wordt de leider als aansprekend gezien. Ondersteuning voor het verbeteren van



de klantbeleving door de leider is van groot belang.

Ikea en Albert Heijn zijn gedecentraliseerde organisaties waar vooral het leiderschap in de winkel (filiaalmanagers) bepalend is voor de cultuur.

### **Cultuur**

De cultuur is een weerspiegeling van de normen en waarden van de medewerkers in een organisatie. In dit onderzoek komt naar voren dat een open en constructieve bedrijfscultuur de klantbeleving eerder zal stimuleren dan een gesloten bedrijfscultuur.

De onderzochte organisaties streven een cultuur na waarin authenticiteit en trots op het eigen bedrijf of filiaal een belangrijke rol spelen. Organisaties met een goede klantbeleving hebben medewerkers die merkwaarden ademen. Medewerkers kunnen zich veelal identificeren met de organisatie. De medewerkers dragen de merkwaarden uit in alle dagelijkse werkzaamheden.

Een open en prettige werksfeer komt niet alleen de klantbeleving maar ook de medewerkertevredenheid ten goede. In het casusonderzoek komt naar voren dat er een verband is tussen medewerkertevredenheid en positieve klantbeleving. Het zich eigen maken van en uitdragen van de merkwaarden krijgt binnen de onderzochte bedrijven relatief veel aandacht.

### **Merk**

Het beeld en de sterkte van het merk spelen als factor een belangrijke rol. Het merk is het eerste beeld van een organisatie wat een klant zich vormt in de beginfase van een klantrelatie. Aan het merk wordt ook vaak een eerste verwachting van de merkbeloofte ontleend. In de onderzochte organisaties wordt het merkbeeld gezien als een belangrijke mogelijkheid om je als organisatie te onderscheiden van concurrenten.

Alle onderzochte organisaties hebben de merkwaarden duidelijk omschreven voor klant en medewerker. Vooral Bol.com en IKEA slagen erin om de merkwaarden binnen de organisatie en aan klanten duidelijk te maken en te koppelen aan hun merk.

### **Prijs en profit**

In het praktijkonderzoek wordt ook prijs genoemd als een factor die de beleving beïnvloed. De prijisperceptie van de klant schept verwachtingen ten aanzien van product, dienst of beleving. Als de klant de prijs als duur ervaart, schept het verwachtingen over de kwaliteit, de beleving en de mate van behulpzaamheid van de organisatie. Het tegenovergestelde geldt volgens geïnterviewden voor een lage prijisperceptie. In dat geval heeft de klant lagere verwachtingen over kwaliteit, beleving en behulpzaamheid van de organisatie.

In de onderzochte organisaties wordt in alle gevallen aangegeven, dat er een goede balans moet zijn tussen prijs en kwaliteit van het product of de dienst. De klant heeft een perceptie van de hoogte van de prijs en een perceptie van de kwaliteit van het product of de dienst. De klant vormt zich een oordeel over de verhouding tussen de prijs en de geboden kwaliteit

**Marktomgeving**

De markt waarin een organisatie actief is, heeft invloed op de mogelijkheden om klantbelevingen te leveren. De markt heeft daarnaast een belangrijke invloed op de concurrentiemogelijkheden en de concurrentievoordelen. Als in een marktomgeving bijvoorbeeld prijs en prijsperceptie een belangrijk concurrentiemiddel zijn en de klant hier veel gewicht aan geeft in zijn klantbeleving, is dit belangrijke kennis om mee te nemen in het bepalen en leveren van een goede klantbeleving.

Alle onderzochte organisaties zitten in een concurrerende omgeving en beseffen dat beleving een hele goede manier is om zich te onderscheiden in de markt.

## **13.4 Klantbelevingmanagementmodel**

Aan de hand van het uitgevoerde literatuuronderzoek, enquête en casusonderzoek zal het onderzoeksmodel worden uitgewerkt tot het klantbelevingmanagementmodel

### **13.4.1 Klantbeleving**

De klant gaat met een verwachting een direct of indirect een interactie met een organisatie aan. De uitkomsten en bevindingen van klantbeleving moeten persoonlijk, eenvoudig, efficiënt en plezierig zijn. De klant moet interacties met een organisatie als betekenisvol en authentiek ervaren, de servicekwaliteitsaspecten betrouwbaarheid, responsiviteit en inlevingsvermogen dragen hieraan bij. Een beleving van een verlies aan zekerheid zal leiden tot een slechte klantervaring. Hiervoor moeten organisaties goed weten wat een klant verwacht van een interactie om hier goed op in te kunnen spelen. Zowel de uitkomsten van het literatuuronderzoek als het praktijkonderzoek ondersteunt deze conclusie.

### **13.4.2 Interactieniveau**

In dit onderzoek zijn vanuit literatuur drie experienceprovider beschreven, namelijk product/dienst, people en processen. De specificaties van het management voor klantcontact worden op het interactieniveau ter uitvoering gebracht. In de praktijk komt het neer op de inrichting van de “experiencescape” door het ontwerpen en inrichten van processen en kanalen voor contact met de klant voor levering van het product, dienst of belevenis

#### **Product/dienst**

Vanuit de enquête kan worden geconcludeerd dat producten en diensten van de organisatie worden in de eerste keer goed geleverd aan de klant.

Uit het casusonderzoek komt naar voren dat op het gebied van de verwachtingen van de klant ten aanzien van de beleving bij het product en de dienst. De volgende elementen spelen een rol spelen: prijs, productkwaliteit, servicekwaliteit en merkbeloofte.

Vanwege hoge tastbaarheid, design en gebruiksmogelijkheden van een product heeft deze meer mogelijkheden om de zintuigen te prikkelen en een beleving te leveren. Diensten zijn minder tastbaar en hebben minder mogelijkheden om klantbeleving te genereren. Dit is in contrast met een conclusie uit de enquête, waar tastbare elementen niet bijdragen aan de beleving. Hierin verschillen perceptie van klanten en organisaties van elkaar.

#### **People**

Uit enquêteresultaten komt naar voren dat medewerkers de meeste invloed hebben op de klantbeleving. Als de klant de mentaliteit van de medewerker ervaart als bereid om direct te helpen, persoonlijke aandacht en aardig voor de klant en serieuze interesse om problemen van de klant op te lossen, komt dit het oordeel over de organisatie ten goede.

Deze conclusie wordt ook veelvuldig in het casusonderzoek benoemd. In de casussen worden een klantgerichte mentaliteit, deskundigheid, bevoegdheid en inlevingsvermogen van medewerkers als belangrijke competenties genoemd.

## **Processen**

De klantprocessen van de organisatie moeten betrouwbaar, snel en klantgericht worden uitgevoerd. Bij de beleving van processen zijn de elementen doelmatig, eenvoudig, gemakkelijk, prettig en comfortabel van belang. De belangrijkste succesvoorwaarden voor de inrichting van processen:

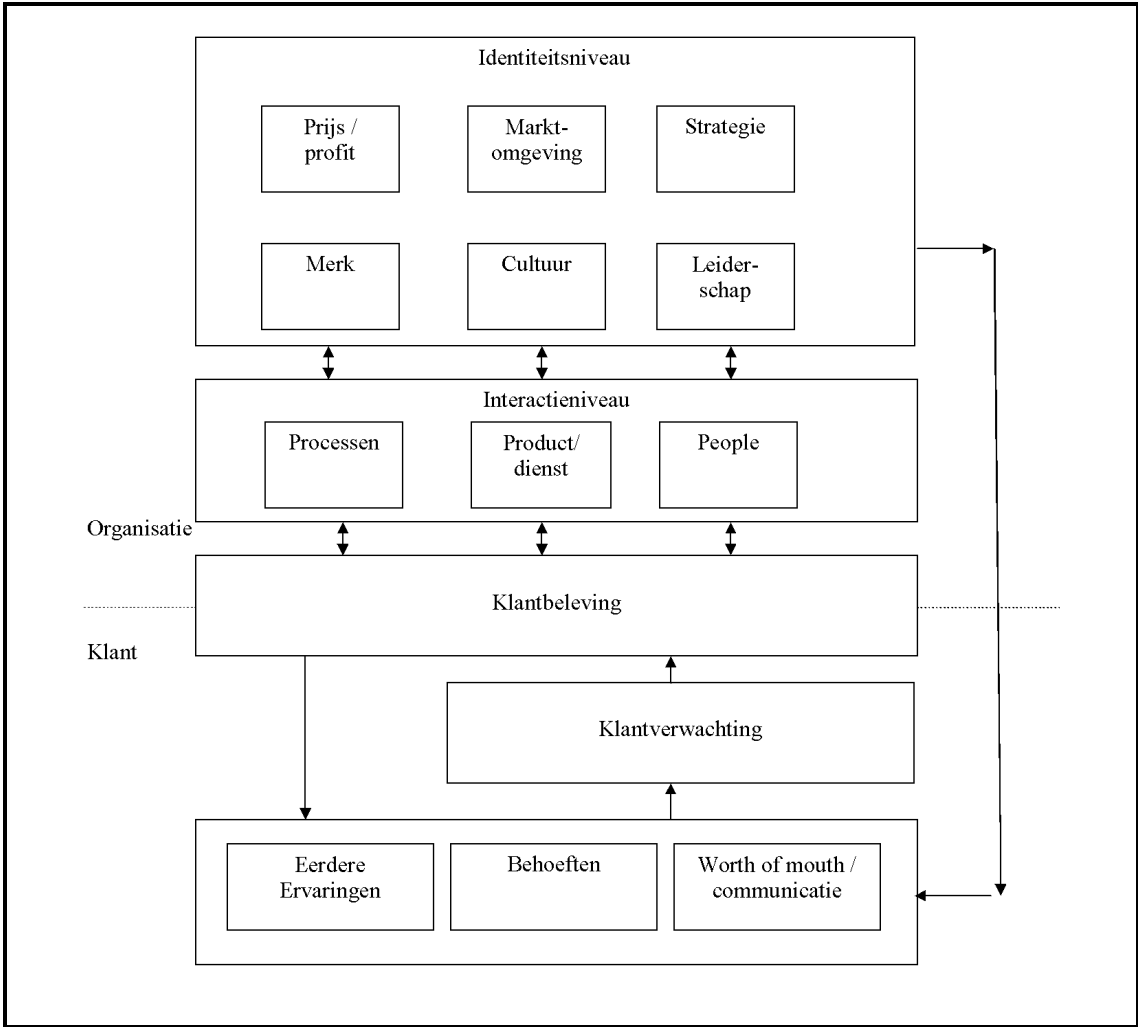
- Overzichtelijk en logisch
- Constant
- Herkenbaar en voorspelbaar
- Aantrekkelijk en aansprekend

Deze conclusies worden door de resultaten van de enquête en casusverslagen ondersteund. Alleen de conclusie van aantrekkelijk en aansprekende processen komt niet in de tastbare elementen van de enquête naar voren.

### **13.4.3 Identiteitsniveau**

De perceptie van het management over de behoeften en verwachtingen van de klant worden beïnvloed door de eigenschappen van de organisatie, zoals cultuur, marktomgeving en leiderschapstijl. De managementpercepties worden uitgewerkt in specificaties, zoals strategie, merken en prijsstelling, waarmee een organisatie aan de behoeften en verwachtingen van de klant wil voldoen.

Deze dimensies spelen een belangrijke rol in de identiteit en imago van een organisatie. In het casusonderzoek is door middel van stellingen verkend ingegaan op welke rol deze dimensies spelen in klantbelevingmanagement. De bevindingen en conclusies over deze beschreven dimensies het identiteitsniveau van een organisatie hebben geresulteerd in het onderstaande praktijkmodel:



Figuur 15 praktijkmodel Klantbelevingmanagement

## 14. Conclusies en toekomstig vervolgonderzoek

In dit laatste hoofdstuk wordt besproken welke bevindingen uit dit onderzoek toegespitst op klantbeleving kunnen bijdragen aan de bestaande kennis over klantbelevingmanagement. Tevens zullen in dit hoofdstuk implicaties voor vervolgonderzoek worden gegeven.

Door middel van een literatuuronderzoek, een enquête onder de nieuwsbrieflezers van The Customer Connection en een casusonderzoek naar Albert Heijn, Bol.com, IKEA, KPN en Vacanceselect is meer kennis opgedaan over klantbeleving en klantbelevingmanagement vanuit het perspectief van organisaties. De conclusies en stellingen uit dit onderzoek zullen verder moeten worden getoetst.

De hoofdvraag en subvragen zijn in de verschillende hoofdstukken vanuit verschillende invalshoeken belicht. De hoofdvraag "*Hoe bereiken organisaties een goede klantbeleving?*" heeft middels de casussen interessante inzichten opgeleverd. De onderzochte organisaties zijn op verschillende manieren bezig om invulling te geven aan het managen van de klantbeleving. Er is geen eenduidige definitie van wat een goede klantbeleving maakt. Het geheim ligt in een goede mix tussen "operational excellence", "service excellence" en "experience excellence". Elke relatie tussen een klant en een organisatie heeft een andere mix van wat excellent is.

Door het literatuuronderzoek is meer inzicht verkregen in wat klantbeleving en klantbelevingmanagement is. Het meten van de klantbeleving blijft moeilijk. Het ontbreekt tot op heden aan een goed meetinstrument dat de verwachting van de klant inzichtelijk maakt. Het praktijkonderzoek heeft geresulteerd in een praktijkmodel klantbelevingmanagement, om klantbelevingsmanagement binnen organisaties te analyseren.

Bestaande wetenschappelijke onderzoeken hebben geen of beperkte aandacht gegeven aan klantbeleving en verklarende factoren voor geslaagd klantbelevingsmanagement. Uit dit onderzoek komt voort dat klanten goede klantbeleving vaak gelijk gezien als goede service van een organisatie. Meer onderzoek over klantbeleving vanuit de klantperceptie is gewenst.

Het praktijkmodel klantbelevingmanagement geeft aan dat de klantbeleving uit twee niveaus bestaat, namelijk het interactieniveau en het identiteitsniveau.

Op interactieniveau is de klantbeleving uiteengezet aan de hand van de producten, de diensten, de processen en de medewerkers van de betreffende organisatie. Om beter te kunnen bepalen welk van de dimensies van het meest van invloed zijn, is een toetsend onderzoek nodig vanuit het perspectief van de klant.

Verder is meer verklarend onderzoek naar de dimensies van het identiteitsniveau nodig om dit niveau beter te kunnen beschrijven.

Verder dient het model als geheel te worden onderzocht en empirisch getoetst. Er is een eerste aanzet gegeven voor het beschrijven van dimensies die klantbeleving vanuit de organisatie beïnvloeden.

In dit onderzoek is er een raamwerk opgesteld voor het praktijkonderzoek. Dit raamwerk is opgezet vanuit twee invalshoeken: het SERVQUAL model van Parasuraman, Zeithaml en Berry en "The Branded Customer Experience Management Model" van Smith en Wheeler. Deze keuze kan de focus van het onderzoek naar klantbeleving hebben beperkt tot de

dimensies die in het raamwerk zijn uitgewerkt. Verder onderzoek is nodig om de belichte dimensies te toetsen en andere dimensies te onderzoeken.

In de casusselectie zijn de voorbeelden genomen die als toonaangevend kunnen worden beschouwd met betrekking tot klantbeleving, namelijk: Albert Heijn, Bol.com, IKEA, KPN en Vacanceselect. De selectie van deze casussen en de bevindingen uit deze casussen is niet alles zeggende over de klantbeleving. Andere casussen en meer casusonderzoek kunnen meer en waardevolle informatie opleveren.

Per casus zijn managers en leidinggevenden benaderd die taken en verantwoordelijkheden in de wisselwerking tussen het interactieniveau en het identiteitsniveau van de organisatie. Om een beter beeld te krijgen over klantbeleving kunnen meer managers en leidinggevenden worden geïnterviewd en medewerkers van verschillende niveaus binnen de casusorganisatie worden geïnterviewd. Dit vergt echter een groter opgezet onderzoek, waarvoor de tijd en de middelen voor dit master thesisonderzoek te beperkt waren.

Hoewel dit onderzoek inzicht biedt in factoren van klantbelevingmanagement op de beleving van de klant, is vergelijkingsmateriaal nog in beperkte mate aanwezig. Vervolgonderzoeken zijn dan ook meer dan welkom om de bestaande kennis te versterken. Meer onderzoek over klantbeleving vanuit de organisatieperceptie is gewenst.

Ten slotte mijn persoonlijke bevindingen. Ik heb met veel genoegen mogen werken aan mijn master thesis. Het onderzoeksgebied van klantbeleving en klantbelevingmanagement boeit mij nog uitermate en heb persoonlijk veel kennis opgedaan en onderzoeksvaardigheden opgedaan. Vooral het in contact komen met de casusorganisatie heeft veel tijd en moeite gekost. Ik hoop met mijn master thesis mijn vaardigheden als academici en onderzoeker te hebben bewezen en dat mijn onderzoeksverslag bijdraagt tot betere inzichten over klantbeleving en klantbelevingmanagement.

## Literatuurlijst

- Berry, L.L., Carbone, L.P. & Haeckel, H.H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, Vol. spring 2002, pp. 85-89
- Boswijk, A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2007). A New Perspective on the Experience Economy. Meaningful Experiences. Amsterdam: PrimaVera working paper series.
- Boswijk, A. & Peelen, E. (2008). Een nieuwe kijk op experience economy. Betekenisvolle belevenissen. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Brady, M.K. & Cronin Jr., J.J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 65 (July 2001), pp.34-49
- Cook, L.S., Bowen, D.E., Chase, R.B, Dasuc, S., Stewart, D.E. & Tansik, D.A. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 159–174
- Chang, H.H. (2007). Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 5, July 2007, pp. 483-508
- Creswell, J.W. (2009). Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Gilmore, J.H. & Pine II, B.J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, Vol. January-February 1997, pp. 91-101.
- Gilmore, J.H. & Pine II, B.J. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experiences. Why Selling Services Is Not Enough. *Quarterly Cornell Hotel and Restaurant Administration*, Vol. June 2002, pp. 87-96.
- Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition, Third Edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Gupta, S. & Lehmann, D.R. (2003). Customers as assets. *Journal of interactive marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 9-24.
- Jungbluth, R. (2006). IKEA. Het geheim van het succes. Zeist: Nieuw Amsterdam Uitgevers
- Kanji, G.K. (2008). Reality check of six sigma for business excellence. *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 575-582.
- Kanji, G.K. & Wallace, W (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 979-998
- Luo, X. & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp. 133-149.



- Millard, N. (2006). Learning from the wow factor – how to engage customers through the design of effective affective customer experiences. *BT Technology Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 11-16.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, February 2007, pp. 1-11.
- Moers, P.H.J.M. (2007). Merk toch hoe sterk. Het merk als strategische factor tot succes. Amsterdam: Kluwer.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 379–389.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Vol. July – August 1998, pp. 97-105.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (2008). Keep it Real. Learn to understand, manage, and excel at rendering authenticity. *Harvard Business Review*, Vol. January – February 2008, pp. 18-24
- Reichheld, F.F. (2003) The One number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, Vol. December 2003, pp. 46-54
- Reichheld, F.F. (2009). De ultieme vraag. Introductie van de Net Promotor Score: hoe bedrijven klanten veranderen in promotors. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Rust, R.T. & Chung, T.S. (2006). Marketing models of service and relationships. *MARKETING SCIENCE*, Vol. 25, No. 6, pp. 560-580.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. & Zeithaml, V.A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 109-127.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 53-67.
- Schmitt, B.H. (2003). Customer Experience Management. A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Smith, S. & Wheeler, J. (2002). Managing the Customer Experience. Turning customers into advocates. Essex, Pearson Education Limited.
- Shaw, C. (2007). The DNA of Customer Experience. How emotions drive value. New York, N.Y.: Palgrave Macmillan
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Three paths to market leadership. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, January-February 1993, pp. 84-93.
- Weinberger, D. (2008). Authenticity: Is It Real or Is It Marketing? *Harvard Business Review*, Vol. March 2008, pp. 33-43.

Yin, R.K. (2003). Case Study Research. Design and Methods, Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Zeithaml, V.A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 67-85.

Zeithaml, V.A., Rust, R.T. & Lemon, K.N. (2001). The customer pyramid: Creating en serving profitable customers. *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, pp. 118-142.

Overige bronnen:

GfK Supermarktkengetallen JUNI en KWARTAAL 2 2009

<http://www.ah.nl/>

<http://www.bol.com/nl/index.html>

<http://www.ikea.com/nl/>

<http://www.kpn.com/>

<http://www.vacanceselect.nl/>

[http://www.retailnews.nl/nieuws/24052/%26%238216%3bstiekeme%26%238217%3b\\_prijvsve\\_rlaging\\_ah.html](http://www.retailnews.nl/nieuws/24052/%26%238216%3bstiekeme%26%238217%3b_prijvsve_rlaging_ah.html)

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Bol.com>

<http://www.mdweekly.nl/912969/bij-bol-com-beslist-de-markt>

<http://www.zibb.nl/10252854/Eigen-zaak/Eigen-zaak-artikel/Daniel-Ropers-wil-van-Bol.com-beste-winkel-maken.htm>

<http://www.fembusiness.nl/web/artikelSmal/45595/Bol.com-boekt-28-procent-meer-winst.htm>

<http://www.mdweekly.nl/912969/bij-bol-com-beslist-de-markt>

<http://www.mdweekly.nl/877186/bol-com-wil-beste-mediawinkel-van-nederland-zijn>

<http://www.adformatie.nl/nieuws/bericht//bolcom-stapt-in-tweedehands-boeken>

<http://www.elsevierretail.nl/1065754/Algemeen/Algemeen-artikel/Bol.comMeesterInHetInternetspel.htm>

<http://www.elsevierretail.nl/1065754/Algemeen/Algemeen-artikel/Bol.comMeesterInHetInternetspel.htm>

<http://www.elsevierretail.nl/1065754/Algemeen/Algemeen-artikel/Bol.comMeesterInHetInternetspel.htm>

<http://www.adformatie.nl/nieuws/bericht//bolcom-en-toolsxl-winnen-thuiswinkel-awards>

<http://www.elsevierretail.nl/1065754/Algemeen/Algemeen-artikel/Bol.comMeesterInHetInternetspel.htm>

<http://www.zibb.nl/10252854/Eigen-zaak/Eigen-zaak-artikel/Daniel-Ropers-wil-van-Bol.com-beste-winkel-maken.htm>

<http://www.elsevierretail.nl/1065754/Algemeen/Algemeen-artikel/Bol.comMeesterInHetInternetspel.htm>

<http://www.mdweekly.nl/912969/bij-bol-com-beslist-de-markt>

<http://www.mdweekly.nl/912969/bij-bol-com-beslist-de-markt>

[http://www.marketingfacts.nl/berichten/20081216\\_bol\\_com\\_billie\\_chatbot/#reacties](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20081216_bol_com_billie_chatbot/#reacties)

[http://www.itcommercie.nl/nieuws/id3164-Ecreation\\_maat\\_voor\\_Bolcom\\_chatbot.html](http://www.itcommercie.nl/nieuws/id3164-Ecreation_maat_voor_Bolcom_chatbot.html)

<http://www.zibb.nl/10252854/Eigen-zaak/Eigen-zaak-artikel/Daniel-Ropers-wil-van-Bol.com-beste-winkel-maken.htm>

<http://www.molblog.nl/bericht/hoe-nieuwkomer-bol.com-leider-werd/>

## **Bijlage I Enquête vragen**

### **Reminder**

Geachte leden en nieuwsbrieflezers

Onlangs hebt u van ons het verzoek gehad om mee te werken aan een onderzoek. Hoewel de antwoorden inmiddels binnenkomen, willen wij u graag herinneren aan deze enquête.

Het is belangrijk dat zo veel mogelijk mensen deelnemen aan de enquête. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 4 minuten.

Indien u al een vragenlijst heeft ingevuld, mag u dit bericht als niet verstuurd beschouwen.

Bijvoorbaat dank voor uw medewerking.

Voor meer informatie over het onderzoek kunt u terecht bij Paul Meijer ([p.meijer@thecustomerconnection.nl](mailto:p.meijer@thecustomerconnection.nl)). Een beschrijving van de onderzoeksopzet vindt u op [www.thecustomerconnection.nl](http://www.thecustomerconnection.nl)

### **Inleidende tekst**

Geachte leden en nieuwsbrieflezers

The Customer Connection gaat een onderzoek uitvoeren naar excellente klantbeleving. Voor dat onderzoek willen we graag van u weten wat uw ervaring is met verschillende organisaties.

We willen u graag enkele korte vragen stellen, het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 4 minuten.

Uw input zal worden gebruikt om cases te selecteren voor het onderzoek.

Bijvoorbaat dank voor uw medewerking.

Voor meer informatie over het onderzoek kunt u terecht bij Paul Meijer ([p.meijer@thecustomerconnection.nl](mailto:p.meijer@thecustomerconnection.nl)). Een beschrijving van de onderzoeksopzet vindt u op [www.thecustomerconnection.nl](http://www.thecustomerconnection.nl)

### **Enquête vragen**

8. Kunt U enkele inspirerende voorbeelden (3-5 voorbeelden) geven van organisaties met een excellente klantbeleving uit uw persoonlijke en/of zakelijke omgeving?
9. Wat is uw relatie met de genoemde organisatie?
  - Ik ben zakelijke klant →(Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben particuliere klant →(Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben klant geweest→ (Hoe lang bent u klant geweest? ...jaar)

- Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit mijn netwerk / op aanraden van bekenden →(Overweegt u klant te worden? ja/nee)
  - Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit de media (tijdschriften, vakbladen, internet etc.) →(Overweegt u klant te worden? ja/nee)
  - Anders, namelijk...
10. Eventuele toelichting bij het voorbeeld
11. Kunt U enkele voorbeelden (maximaal 3 voorbeelden) noemen van organisaties met een slechte klantbeleving uit uw persoonlijke en/of zakelijke omgeving?
12. Wat is uw relatie met de genoemde organisatie?
- Ik ben zakelijke klant→ (Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben particuliere klant →(Hoe lang bent u klant? ...jaar)
  - Ik ben klant geweest→ (Hoe lang bent u klant geweest? ...jaar)
  - Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit mijn netwerk / op afraden van bekenden
  - Ik ben geen klant, maar ken de organisatie uit de media (tijdschriften, vakbladen, internet etc.)
  - Anders, namelijk...
13. Eventuele toelichting bij het voorbeeld
14. Wilt u de resultaten van deze enquête ontvangen?
- Ja→(invullen naam, organisatie en emailadres)
  - Nee

## Bijlage II Interviewvragen Casussen

### Interviewvragen Albert Heijn

Beste ..., dankje dat je mij wilt ontvangen. Opnemen en uitleg transcript

1. Wil je toelichten wat je functie binnen albert heijn en waar je werkzaamheden uit bestaan?

Customer experience management is in de wetenschappelijke literatuur nog weinig beschreven.

2. Wat versta jij onder het begrip klantbeleving / klantervaring tijdens een winkelbezoek? Welke rol spelen emoties van de klant hierin een rol?
3. Wat is het belang van klant beleving voor een albert Heijn filiaal?
4. Welke beleving/ ervaring moet een klant meekrijgen na een winkelbezoek?
5. Hoe operationaliseert albert heijn klantbeleving? Hoe meet albert heijn klant beleving? Meet je dit op filiaal niveau of het hoofdkantoor een leidende rol? Wat is de rol van de albert Heijn bonus kaart hierin?
6. Kun je voorbeelden geven hoe albert heijn de klantbeleving probeert te beïnvloeden?
7. Wordt feedback/klachten/opmerkingen van de klant gebruikt voor verbetering? Wordt dit structureel gedaan?
8. Zijn er voorbeelden van projecten waarin albert heijn de service of de klantbeleving probeert te verbeteren? Wat waren de belangrijkste uitkomsten van deze projecten?

Afrondend

9. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een positieve klantbeleving?
10. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een negatieve klantbeleving?

Vervolgfragen

Ik wil graag ingaan op de factoren die mogelijk een rol spelen in de customer experience

Strategie

11. Wat is volgens jou de rol van gekozen strategie van een bedrijf op de klantbeleving? Hoe zou je dit uitleggen aan de hand van de strategie van albert heijn? Hoe probeer je je te onderscheiden van andere supermarkten?
12. Speelt positie in de markt(marktleider of prijsvechter) hierin een rol? Waarin kan een supermarkt als albert Heijn nog meer in onderscheiden

Merk en imago

13. Wat is volgens jou de rol van merksterkte en imago van het bedrijf op de klantbeleving? Wat is de invloed van het merk en imago van albert heijn op de klantbeleving?
14. Albert Heijn heeft een breed assortiment aan merken, A merken en diverse huismerken. Probeert AH met verschil in merken, bijvoorbeeld euroshopper, AH excellent en AH biologisch, in te spelen op behoeften en beleving?
15. Constateer je verschil in klantbeleving tussen verschillende merken? Wat vinden klanten belangrijk bij de verschillende merken?

#### Interne organisatie

16. Hoe beschouwen medewerkers van AH in de winkel het belang van klantbeleving? Heeft bedrijfscultuur invloed op de klantbeleving? Wordt het personeel ook getraind en gecoacht op het belang van klantbeleving?
17. Hebben interne doelstellingen / performance indicatoren invloed op de klantbeleving (Omzettafzet etc)? Wordt op filiaalniveau ook klanttevredenheid of andere klantindicatoren gemeten? Hoe vaak gebeurt dit?
18. Heeft volgens jou de manier van leidinggeven invloed op klantbeleving?

#### Diensten en producten

19. Wat zijn de belangrijkste factoren in de interactie tussen klant en medewerker als het gaat om klantbeleving?
20. Worden klanten betrokken bij verbetering in het filiaal? Op welke wijze gebeurt dit?
21. Wat is de rol van product- en servicekwaliteit in de klantbeleving. Kan je toelichten hoe AH hiermee bezig is?
22. Welke invloed heeft design van de winkelrichting, productvormgeving en website op de klantbeleving? Hoe meet AH invloed hiervan?
23. Is prijs/kwaliteit beleving een factor van invloed op klantbeleving?
24. Wat kunnen medewerkers doen om de klantbeleving te verbeteren?

Dank je voor je tijd en bijdrage aan dit onderzoek.

## Interviewvragen Bol.com

Beste ..., dankje dat je mij wilt ontvangen.

1. Wil je toelichten wat je functie binnen bol.com en waar je werkzaamheden uit bestaan?

Customer experience management is in de wetenschappelijke literatuur nog weinig beschreven.

2. Wat versta jij onder het begrip customer experience? Welke rol spelen emoties van de klant hierin een rol?
3. Wat is het belang van customer experience management voor bol.com?
4. Hoe operationaliseert bol.com customer experience? Hoe meet bol.com customer experience?
5. Kun je voorbeelden geven hoe bol.com de customer experience probeert te beïnvloeden?
6. Zijn er voorbeelden van projecten waarin bol.com de service of de customer experience probeert te verbeteren? Wat waren de belangrijkste uitkomsten van deze projecten?

Afrondend

7. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een positieve customer experience?
8. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een negatieve customer experience?

Vervolg vragen

Ik wil graag ingaan op de factoren die mogelijk een rol spelen in de customer experience Strategie

9. Wat is volgens jou de rol van gekozen strategie van een bedrijf op de customer experience? Hoe zou je dit uitleggen aan de hand van de strategie van bol.com?
10. Spelen positie in de markt en mogelijkheden om te differentiëren hierin een rol?

Merk en imago

11. Wat is volgens jou de rol van merksterkte en imago van het bedrijf op de customer experience? Wat is de invloed van het merk en imago van bol.com op de customer experience?
12. Wat is de invloed van verschillende merken van bol.com op de customer experience? Hebben de verschillende merken invloed op elkaar?
13. De e-retail is een relatief nieuwe markt waar nog niet veel klanten via internet bestellen. Denk je dat het imago van de branche invloed heeft op de customer experience van bol.com? Hoe gaat bol.com hier mee om?

Interne organisatie

14. Hoe beschouwen medewerkers van bol.com het belang van customer experience? Heeft bedrijfscultuur invloed op de customer experience? Merk je verschillen tussen verschillende organisatieonderdelen?
15. Hebben interne doelstellingen / performance indicatoren invloed op de customer experience?



16. Heeft volgens jou leiderschapsstijl invloed op customer experience?

Diensten en producten

KPN biedt verschillende diensten. Bij sommige diensten is daar een product aan gekoppeld, denk aan telefoon, digitale ontvanger of dongel.

17. Wat zijn de belangrijkste factoren in de interactie tussen klant en medewerker als het gaat om customer experience?

18. Wat is de rol van product- en servicekwaliteit in de customer experience. Kan je toelichten hoe bol.com hiermee bezig is?

19. Welke invloed heeft design van de website en omgeving op de customer experience? Hoe meet bol.comloed hiervan?

20. Is prijs/kwaliteit beleving een factor van invloed op customer experience?

21. Wat kunnen medewerkers doen om de customer experience te verbeteren?

Dank je voor je tijd en bijdrage aan dit onderzoek.

## Interviewvragen IKEA

Beste ..., dankje dat je mij wilt ontvangen. (opnemen gesprek)

1. Wil je toelichten wat je functie binnen IKEA en waar je werkzaamheden uit bestaan?

Customer experience management is in de wetenschappelijke literatuur nog weinig beschreven.

2. Wat versta jij onder het begrip customer experience? Welke rol spelen emoties van de klant hierin een rol?
3. Wat is het belang van customer experience management voor Ikea?
4. Hoe operationaliseert Ikea customer experience? Hoe meet Ikea customer experience? (klanttevredenheid/nps)
5. Kun je voorbeelden geven hoe Ikea de customer experience probeert te beïnvloeden? Kunt u toelichten wat de beweegredenen waren achter het loyaliteitsprogramma Ikea Family?
6. Zijn er voorbeelden van projecten waarin Ikea de service of de customer experience probeert te verbeteren? Wat waren de belangrijkste uitkomsten van deze projecten?
7. Komt customer experience ook terug in de Key Performance Indicators (KPI) van Ikea? Hoe is de verhouding? Komen klantprestatie indicatoren ook terug in maandelijkse rapportage?

### Afrondend

8. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een positieve customer experience?
9. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een negatieve customer experience?

### Vervolg vragen

Ik wil graag ingaan op de factoren die mogelijk een rol spelen in de customer experience

#### Strategie

10. Wat is volgens jou de rol van gekozen strategie van een bedrijf op de customer experience? Hoe zou je dit uitleggen aan de hand van de strategie van Ikea? Wat is de filosofie achter de strategie?
11. Welke positie heeft Ikea in de markt? Hoe wil Ikea zich differentiëren van anderen?

#### Merk en imago

12. Ikea is een sterk en bekend merk. Wat is volgens jou de rol van merksterkte en imago van het bedrijf op de customer experience? Wat is de invloed van het merk en imago van Ikea op de customer experience?

#### Interne organisatie

13. Hoe beschouwen medewerkers van Ikea het belang van customer experience? Heeft bedrijfscultuur invloed op de customer experience?
14. Hebben interne doelstellingen / performance indicatoren invloed op de customer experience?

15. Is customer experience opgenomen in rapportagecyclus?
16. Heeft volgens u de manier van leidinggeven invloed op customer experience?

#### Diensten en producten

17. Wat zijn de belangrijkste factoren in de interactie tussen klant en medewerker als het gaat om customer experience?
18. Wat is de rol van product- en servicekwaliteit in de customer experience. Kan je toelichten hoe Ikea hiermee bezig is?
19. Welke invloed heeft design van winkelinrichting(de route), producten en website op de customer experience? Hoe meet Ikea de invloed hiervan?
20. Is prijs/kwaliteit beleving een factor van invloed op customer experience?
21. Wat kunnen medewerkers doen om de customer experience te verbeteren?

Dank je voor je tijd en bijdrage aan dit onderzoek.

## Interviewvragen KPN

Beste ..., dankje dat je mij wilt ontvangen.

1. Wil je toelichten wat je functie binnen KPN en waar je werkzaamheden uit bestaan?

Customer experience management is in de wetenschappelijke literatuur nog weinig beschreven.

2. Wat versta jij onder het begrip customer experience? Welke rol spelen emoties van de klant hierin een rol?
3. Wat is het belang van customer experience management voor KPN?
4. Hoe operationaliseert KPN customer experience? Hoe meet KPN customer experience?
5. Kun je voorbeelden geven hoe KPN de customer experience probeert te beïnvloeden?
6. Zijn er voorbeelden van projecten waarin KPN de service of de customer experience probeert te verbeteren? Wat waren de belangrijkste uitkomsten van deze projecten?

Afrondend

7. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een positieve customer experience?
8. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een negatieve customer experience?

Vervolg vragen

Ik wil graag ingaan op de factoren die mogelijk een rol spelen in de customer experience

Strategie

9. Wat is volgens jou de rol van gekozen strategie van een bedrijf op de customer experience? Hoe zou je dit uitleggen aan de hand van de strategie van KPN?
10. Spelen positie in de markt en mogelijkheden om te differentiëren hierin een rol?

Merk en imago

11. Wat is volgens jou de rol van merksterkte en imago van het bedrijf op de customer experience? Wat is de invloed van het merk en imago van KPN op de customer experience?
12. Wat is de invloed van verschillende merken van KPN op de customer experience? Hebben de verschillende merken invloed op elkaar?
13. De telecombranche ligt vaak onder vuur in de media en sociale netwerken. Denk je dat het imago van de branche invloed heeft op de customer experience van KPN? Hoe gaat KPN hier mee om?

Interne organisatie

14. Hoe beschouwen medewerkers van KPN het belang van customer experience? Heeft bedrijfscultuur invloed op de customer experience? Merk je verschillen tussen verschillende organisatieonderdelen?
15. Hebben interne doelstellingen / performance indicatoren invloed op de customer experience?
16. Heeft volgens jou leiderschapsstijl invloed op customer experience?

## Diensten en producten

KPN biedt verschillende diensten. Bij sommige diensten is daar een product aan gekoppeld, denk aan telefoon, digitale ontvanger of dongel.

17. Wat zijn de belangrijkste factoren in de interactie tussen klant en medewerker als het gaat om customer experience?
18. Wat is de rol van product- en servicekwaliteit in de customer experience. Kan je toelichten hoe KPN hiermee bezig is?
19. Welke invloed heeft design van producten, website en omgeving van winkels en kantoren op de customer experience? Hoe meet KPN de invloed hiervan?
20. Is prijs/kwaliteit beleving een factor van invloed op customer experience?
21. Voor de verschillende diensten heeft KPN verschillende kanalen. Primafoonwinkels, businesscenters, servicenummers en de website. Wat is de rol van inrichting van de interactie tussen klant en KPN op de customer experience?
22. Wat kunnen medewerkers doen om de customer experience te verbeteren?

Dank je voor je tijd en bijdrage aan dit onderzoek.

## Interviewvragen Vacanceselect

Beste ..., dankje dat je mij wilt ontvangen.

1. Wil je toelichten wat je functie binnen vacanceselect en waar je werkzaamheden uit bestaan?
2. Kan je wat meer vertellen over de vacanceselect, de werk wijze en de positie in de reisbranche?

Customer experience management is in de wetenschappelijke literatuur nog weinig beschreven.

3. Wat versta jij onder het begrip klantbeleving? Welke rol spelen emoties van de klant hierin een rol?
4. Wat is het belang van managen van de klantbeleving voor vacanceselect?
5. Hoe operationaliseert vacanceselect customer klantbeleving? Hoe meet vacanceselect klantbeleving?
6. In 2005 heeft vacanceselect de brochure vervangen voor een magazine "onze vakantie" en een vakprijs gewonnen voor beste catalogus. Kunt u de beweegredenen hiervoor noemen. Wat is het verband met klantbeleving
7. In 2008 is gestart met vacance italia op RTL4? Wat is de invloed hiervan op klantbeleving?
8. Kun je voorbeelden geven hoe vacanceselect de klantbeleving probeert te beïnvloeden?
9. Zijn er voorbeelden van projecten waarin vacanceselect de service of de klantbeleving probeert te verbeteren? Wat waren de belangrijkste uitkomsten van deze projecten?

Afrondend

10. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een positieve klantbeleving?
11. Kan je top drie aangeven welke factoren het meest van invloed zijn voor een negatieve klantbeleving?

Vervolgfragen

Ik wil graag ingaan op de factoren die mogelijk een rol spelen in de customer experience Strategie

12. Wat is volgens jou de rol van gekozen strategie van een bedrijf op de customer experience? Hoe zou je dit uitleggen aan de hand van de strategie van vacanceselect?
13. Spelen positie in de markt en mogelijkheden om te differentiëren hierin een rol?

Merk en imago

14. Wat is volgens jou de rol van merksterkte en imago van het bedrijf op de customer experience? Wat is de invloed van het merk en imago van vacanceselect op de customer experience?
15. De e-retail is een relatief nieuwe markt waar nog niet veel klanten via internet bestellen. Denk je dat het imago van de branche invloed heeft op de customer experience van vacanceselect? Hoe gaat vacanceselect hier mee om?

#### Interne organisatie

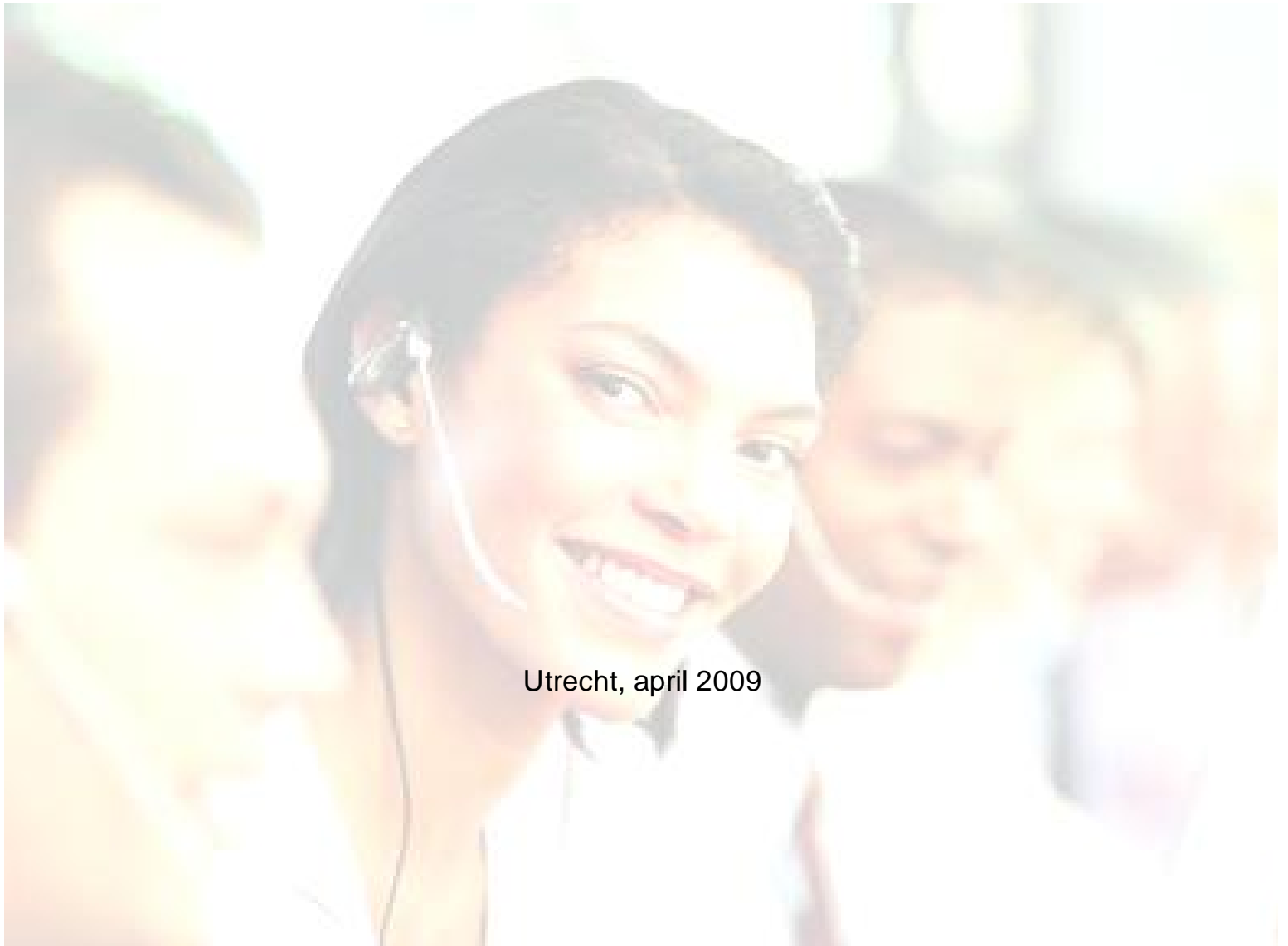
16. Hoe beschouwen medewerkers van vacanceselect het belang van customer experience? Heeft bedrijfscultuur invloed op de customer experience? Merk je verschillen tussen verschillende organisatieonderdelen?
17. Hebben interne doelstellingen / performance indicatoren invloed op de customer experience?
18. Heeft volgens jou leiderschapsstijl invloed op customer experience?

#### Diensten en producten

19. Wat zijn de belangrijkste factoren in de interactie tussen klant en medewerker als het gaat om customer experience?
20. Wat is de rol van product- en servicekwaliteit in de customer experience. Kan je toelichten hoe vacanceselect hiermee bezig is?
21. Welke invloed heeft design van de website en omgeving op de customer experience? Hoe meet vacanceselect invloed hiervan?
22. Is prijs/kwaliteit beleving een factor van invloed op customer experience?
23. Wat kunnen medewerkers doen om de customer experience te verbeteren?

Dank je voor je tijd en bijdrage aan dit onderzoek.

Tussenrapportage  
Best-in-Class Customer Excellence



Utrecht, april 2009



## **Inhoudsopgave**

1. Introductie .....	133
1.1 Inleiding .....	133
1.2 Onderzoeksdoelstelling.....	133
1.3 Methode van onderzoek .....	133
1.4 Verantwoording.....	134
2. Onderzoeksresultaten .....	135
2.1 Organisaties met een goede klantbeleving .....	135
2.2 Relatie met organisaties met een goede klantbeleving .....	135
2.3 Organisaties met een slechte klantbeleving .....	137
2.3 Organisaties met een slechte klantbeleving .....	138
2.4 Relatie met organisaties met een slechte klantbeleving .....	138
3. Conclusies.....	142

# 1. Introductie

## 1.1 Inleiding

Voor u ligt het rapport naar aanleiding van de enquête customer experience die onder de nieuwsbrieflezers van The Customer Connection is gehouden.

De nieuwsbrieflezers van The Customer Connection hebben enkele vragen beantwoordt op het gebied van klantbeleving. In de enquête zijn hebben we de nieuwsbrieflezers gevraagd om organisaties te noemen met een goede klantbeleving. Vervolgens hebben we de nieuwsbrieflezers ook gevraagd enkele organisaties te noemen met een slechte klantbeleving.

Verder is er in de vervolgvragen dieper ingaan op de relatie van de nieuwsbrieflezer met de genoemde organisatie en hoe ze deze organisatie kennen.

In dit rapport vindt u enkele bevindingen en conclusies van deze enquête, als mede de vervolgstappen in dit onderzoek.

## 1.2 Onderzoeksdoelstelling

De doelstelling van deze enquête is om een verkennend beeld te vormen van inspirerende voorbeelden van organisaties met een goede klantbeleving. Hetzelfde geldt voor organisaties met een slechte klantbeleving. De genoemde voorbeelden zullen worden gebruikt om te komen tot een case-selectie voor nader onderzoek. Verder is er informatie verzameld over de relatie met de organisatie en de duur van de relatie. De eventuele opmerkingen genoemd bij de voorbeelden zijn geanalyseerd om het begrip klantbeleving nader te omschrijven.

## 1.3 Methode van onderzoek

De enquête is opgesteld middels een enquete-tool Clicktools. In deze tool is de enquête aangemaakt en elektronisch per email naar 2216 lezers van de nieuwsbrief van The Customer Connection verstuurd. De nieuwsbrieflezers zijn de volgende vragen voorgelegd:

1. Kunt U enkele inspirerende voorbeelden (3-5 voorbeelden) geven van organisaties met een excellente klantbeleving uit uw persoonlijke en/of zakelijke omgeving?
2. Wat is uw relatie met de genoemde organisatie?
  - Hoeveel jaren bent u klant?
  - Hoeveel jaren bent u klant geweest?
  - Overweegt u klant te worden?
3. Eventuele toelichting bij het voorbeeld
4. Kunt U enkele voorbeelden (maximaal 3 voorbeelden) noemen van organisaties met een slechte klantbeleving uit uw persoonlijke en/of zakelijke omgeving?

5. Wat is uw relatie met de genoemde organisatie?
6. Hoeveel jaren bent u klant?
7. Hoeveel jaren bent u klant geweest?
8. Overweegt u klant te worden?
9. Eventuele toelichting bij het voorbeeld
10. Wilt u de resultaten van deze enquête ontvangen?

De enquête is 4 maart 2009 uitgezet en de respondenten hadden tot 20 maart 2009 de mogelijkheid om de enquête online in te vullen. Op 12 maart is er een herinnering verstuurd om de nieuwsbrieflezers nogmaals te wijzen op de enquête. Na 20 maart is de enquête gesloten en zijn de antwoorden van de respondenten geanalyseerd.

Om de toelichting bij de voorbeelden te categoriseren, is er gekozen voor de labels zoals deze in het service quality scale model worden gebruikt. Deze schaal wordt gebruikt om de service kwaliteit te operationaliseren. De labels bestaan uit tangibles, reliability, responsiveness, assurance en empathy. Voor toelichtingen die niet al een service quality scale label kunnen worden uitgelegd is een afwijkende label benoemd.

#### **1.4 Verantwoording**

Vanwege het verkennende karakter van deze enquête is er niet gestreefd naar een hoge respons. De uitkomsten worden niet aangewend om iets te zeggen over een populatie, maar om een beeld te vormen van wat nieuwsbrieflezers voorbeelden vinden van organisaties met een goede en een slechte klantbeleving. Vijfenvijftig respondenten hebben de enquête ingevuld. De respons van de enquête is 2,48% van alle benaderde nieuwsbrieflezers.

## 2. Onderzoekresultaten

### 2.1 Organisaties met een goede klantbeleving

Aan de respondenten is gevraagd inspirerende voorbeelden te noemen van organisaties met een excellente klantbeleving. Op deze vraag zijn 74 organisaties genoemd als organisaties met een excellente klantbeleving. In tabel 1 ziet u de meest genoemde organisaties. Een lijst met alle genoemde organisaties vindt u in de bijlagen.

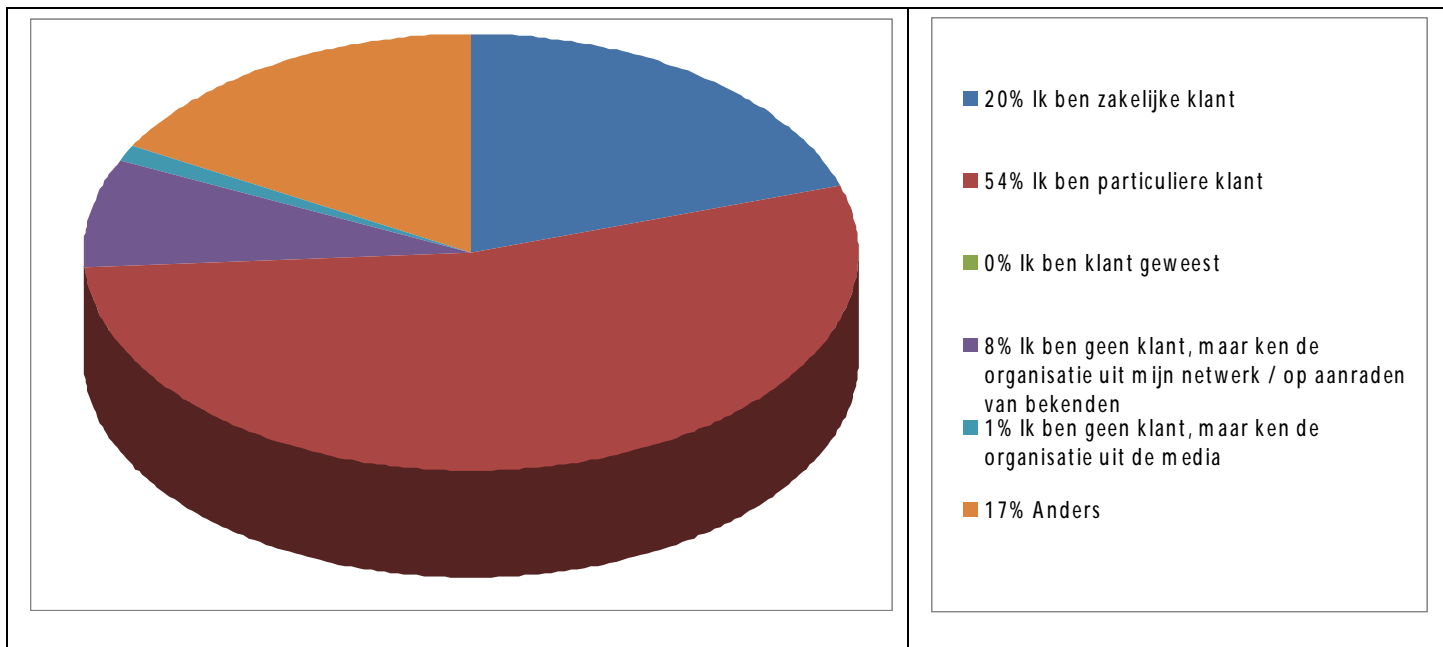
Organisatie	aantal keer genoemd
Albert Heijn	6 keer
IKEA	5 keer
bol.com	3 keer
Carglas	2 keer
Heineken	2 keer
KLM	2 keer
KPN	2 keer
Tele 2	2 keer
UPC	2 keer
Vodafone	2 keer
overige organisaties	64 keer
Nee	7 keer

Tabel 1

Verrassend is dat de top 3 alle drie winkels zijn. Albert Heijn en Ikea zijn meer traditionele winkels en bol.com is een webwinkel.

### 2.2 Relatie met organisaties met een goede klantbeleving

In de enquête is de respondenten gevraagd naar de relatie met de organisatie, zijn de respondenten zakelijke of particuliere klant van de genoemde organisatie. Kennen ze de organisatie uit hun netwerk of via de media. In het taartdiagram hieronder wordt de relatie met de genoemde organisatie met een goede klantbeleving weergegeven.



Taartdiagram 1 Verdeling relatie met organisatie met excellente klantbeleving

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan particuliere klant te zijn. 20% heeft een zakelijke relatie met de genoemde organisatie. Het verschil in percentage in relatie met de genoemde organisatie tussen particuliere en zakelijke klant is aanzienlijk en kan nu nog niet worden verklaard.

Op de vraag om inspirerende voorbeelden te noemen van organisaties met een excellente klantbeleving, antwoordde 74% van de respondenten uit eigen ervaringen met de organisatie. Hiervan zou men kunnen zeggen dat klantbeleving persoonsgebonden is en men vooral afgaat op eigen ervaringen met een organisatie.

Uit de vraag hoelang men klant is komt naar voren dat men gemiddeld 9 jaar klant is. De antwoorden liepen uiteen van minder dan 1 jaar klant tot 40 jaar klant.

De respondenten die de organisatie kent uit zijn netwerk/ op aanraden van bekenden of uit de media, is gevraagd of men overweegt klant te worden. Hierop antwoordde 2 van de 7 respondenten te overwegen klant te worden.

Uit de toelichtingen gegeven bij de voorbeelden zijn enkele sleutel elementen omschreven en vervolgens is gekeken hoe vaak deze elementen werden genoemd. De uitkomst kunt u zien in tabel 2.

Bedrijfstak	aantal keer genoemd
detailhandel/food+genotsmiddelen	10 keer
detailhandel/auto en motorfietsen	5 keer
detailhandel/non-food	10 keer
detailhandel/via postorder en internet	4 keer
financieel/bank	4 keer
Financieel/diensten	3 keer
Financieel/verzekeraar	4 keer
gezondheidszorg	2 keer
Horeca	3 keer
industrie/chemisch	1 keer

industrie/hout+papier	1 keer
industrie/machines+apparaten	2 keer
industrie/voeding+genotsmiddelen	1 keer
kunst, cultuur+amusement	3 keer
Onbekend / niet te achterhalen	3 keer
overheid	2 keer
persoonlijke diensten/haarverzorging	1 keer
telecom	10 keer
uitvoeringsinstantie	2 keer
vervoer/lucht-+ ruimtevaart	3 keer
zakelijke diensten/bedrijfsadvies	2 keer
zakelijke diensten/ict	4 keer
zakelijke diensten/overige	4 keer

<b>Goede sleutel elementen</b>	<b>score</b>
goede service	12
snelle / goede uitvoering	11
aardig menselijk vriendelijk	7
betrouwbaar/ eerlijk / oprecht	6
goede klantgerichte communicatie/ informatie	6
processen naar klant ingericht	6
persoonlijke benadering	5
opkomen voor belangen klant	5
actueel / goed aanbod	4
pro-actief houding	4
doen wat ze beloven/ afspreken	4
klantfilosofie tot in details	4
product/service op maat	3
inleven/ meedenken met de klant	3
goede kennis medewerkers	3
gebruikersvriendelijk / eenvoudig	3
zorgvuldig	3
goede prijzen	2
goed advies	2
flexibel	2
duidelijk	2
prettige sfeer	2
klantherkenning	1
oplossing gericht / hulpvaardig	1

**Tabel 2 Sleutel elementen**

Tot de meeste genoemde toelichtingen behoren goede service, snelle en goede uitvoering van de te leveren product of dienst en aardige, vriendelijke en menselijke medewerkers.

### 2.3 Organisaties met een slechte klantbeleving

Aan de respondenten is tevens gevraagd voorbeelden te noemen van organisaties met een slechte klantbeleving. Op deze vraag zijn 36 organisaties genoemd als organisaties met een slechte klantbeleving. In tabel 3 ziet u de meest genoemde organisaties. Een lijst met alle genoemde organisaties vind u in de bijlage.

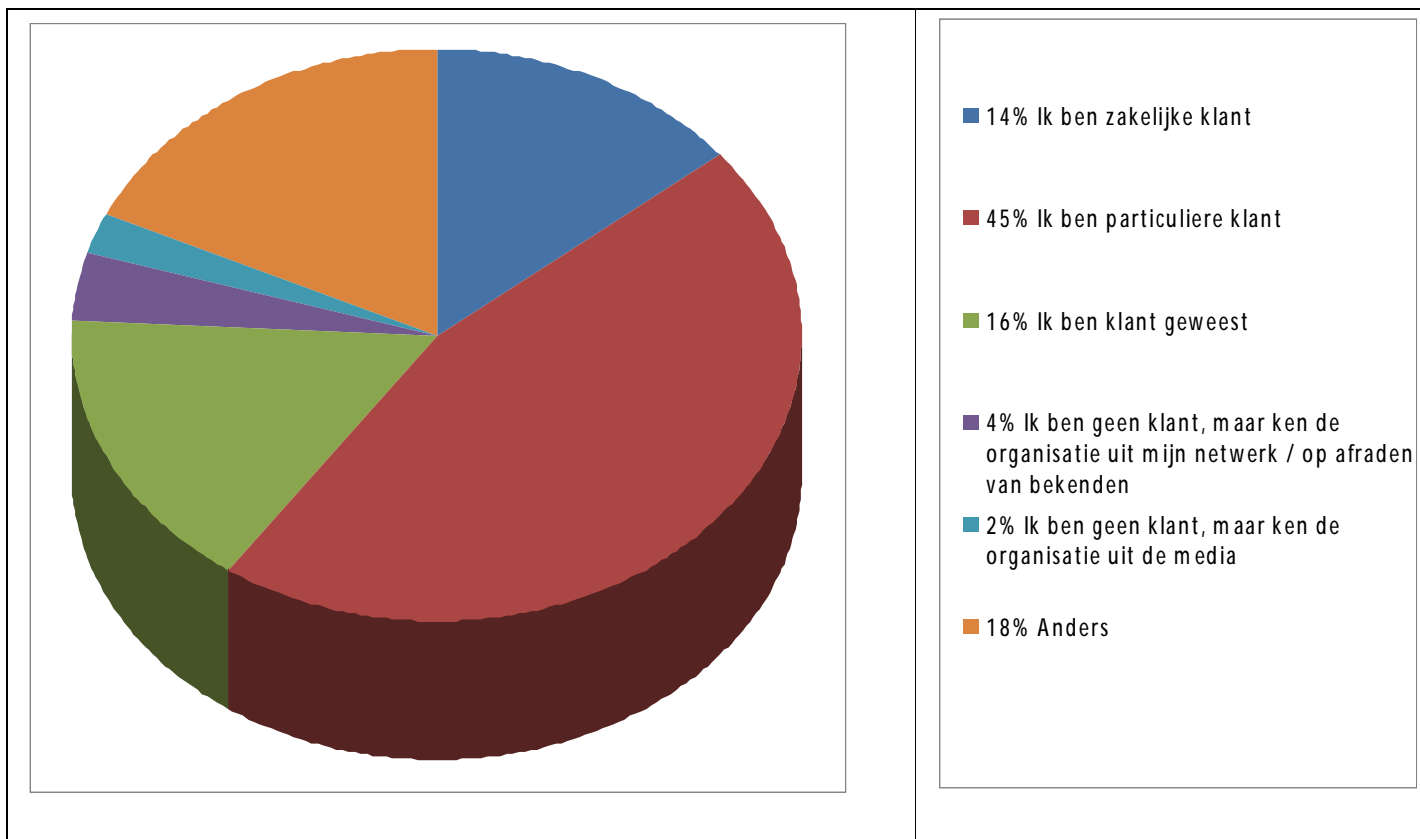
Organisatie	aantal keren genoemd
KPN	7 keer
Ziggo	3 keer
overige organisaties	1 keer
nee	6 keer

**Tabel 3**

De twee meeste genoemde organisaties zijn beide actief in de Telecom/Kabel branche. Opmerkelijk is dat de meest genoemde organisatie KPN ook enkele keren is genoemd als een organisatie met een excellente klantbeleving.

### 2.4 Relatie met organisaties met een slechte klantbeleving

In de enquête is de respondenten gevraagd naar de relatie met de organisatie, zijn de respondenten zakelijke of particuliere klant van de genoemde organisatie. Zijn de respondenten klant geweest bij de genoemde organisatie. Kennen ze de organisatie uit hun netwerk of via de media. In het taartdiagram hieronder wordt de relatie met de genoemde organisatie met een slechte klantbeleving weergegeven.



Taartdiagram 2 verdeling relatie met organisatie met slechte klantbeleving

Wederom is het grootste gedeelte van de respondenten particuliere klant. Opmerkelijk is dat 16% van de respondenten aangeeft klant te zijn geweest bij de organisatie, in tegenstelling tot bij de organisaties met een excellente klantbeleving. Hier gaven geen van de respondenten aan klant te zijn geweest.

Op de vraag om voorbeelden te noemen van organisaties met een slechte klantbeleving, antwoordt 75% van de respondenten uit eigen ervaringen met de organisatie. Hiervan zou men kunnen zeggen dat klantbeleving persoonsgebonden is en men vooral afgaat op eigen ervaringen met een organisatie.

Uit de vraag hoe lang men klant is komt naar voren dat men gemiddeld 8,5 jaar klant is. De antwoorden liepen uit een van minder dan 1 jaar klant tot 30 jaar klant. De respondenten die klant zijn geweest bij de door hen genoemde organisatie, waren gemiddeld 5 jaar klant geweest.

Uit de toelichtingen gegeven bij de voorbeelden zijn enkele sleutel elementen omschreven en vervolgens is gekeken hoe vaak deze elementen werden genoemd. De uitkomst kunt u zien in tabel 4.

Bedrijfstak	aantal keer genoemd
Telecom	16 keer
detailhandel/auto en motorfietsen	5 keer
financieel/bank	3 keer



financieel/verzekeraar	3 keer
uitvoeringsinstantie	2 keer
algemeen	1 keer
Bouw	1 keer
detailhandel/groothandel	1 keer
detailhandel/non-food	1 keer
detailhandel/via postorder en internet	1 keer
energiebedrijf	1 keer
gezondheidszorg	1 keer
groothandel/consumenten non-food	1 keer
horeca/hotels	1 keer
industrie/uitgeverij+drukkerij	1 keer
krant	1 keer
onbekend	1 keer
overheid	1 keer
post	1 keer
vervoer/spoor	1 keer
zakelijke diensten/verhuur	1 keer

<b>Slechte elementen</b>	<b>score</b>
slechte opstelling / benadering door medewerkers	11
slechte service	8
slechte klachtafhandeling/ oplossing/ helpdesk	5
tegenstellingen tussen organisatieonderdelen	4
gebrekkige communicatie/informatie	4
slechte administratie	4
niet luisteren	3
medewerkers zonder autorisatie/ geen eindverantwoordelijke	3
komen beloften / afspraken niet na	3

voor de klant beslissen	3
niet flexibel/ klantgericht	3
afstandelijk	2
weinig kennis / onervaren medewerkers	2
kastjes naar de muur instelling / doorschakelen	2
lang wachten	2
hoge prijzen	1
onredelijke voorwaarden	1
regeltjes mentaliteit	1
onderscheid maken tussen klanten	1
gevoel krijgen van "wees blij dat je klant bent"	1
eigen belangen voor behoeften/wensen klant	1
geen klantherkenning	1

**Tabel 4 Slechte elementen**

Tot de meest genoemde toelichtingen behoren slechte opstelling en benadering door de medewerkers, slechte service, slechte klachtafhandeling/oplossing en slechte helpdesk.

### **3. Conclusies**

Op de vraag enkele voorbeelden te noemen van organisatie met een excellente en slechte klantbeleving zijn er meer voorbeelden genoemd van excellente voorbeelden dan slechte voorbeelden. Er zijn namelijk 74 organisaties genoemd met een excellente klantbeleving en 36 organisatie met een slechte klantbeleving.

De oorzaak voor dit verschil kan niet uit de enquête worden opgemaakt. Er zal verder worden onderzocht. Waarom hebben de respondenten meer organisaties genoemd als excellente klantbeleving dan organisaties met een slechte klantbeleving.

Stelling 1: Een goede klantbeleving wordt beter herinnerd dan een slechte klantbeleving.

Stelling 2: Meninge over slechte klantbelevingen worden minder snel gedeeld dan goede klantbelevingen.

In de enquête worden klantbeleving voornamelijk vanuit de particuliere klantrelatie beantwoord. Op gepaste afstand volgen de zakelijke klant relatie, de voormalige klant en respondenten die de organisatie kennen vanuit hun netwerk, van bekenden, uit de media of anders.

Stelling 3: Het begrip klantbeleving leeft meer in een particuliere klantrelatie.

De relatie met de organisatie is van lange duur. Bij de organisaties met excellente klantbeleving is de gemiddelde relatieduur 9 jaar en bij organisaties met slechte klantbeleving is de gemiddelde relatieduur 8,5 jaar. De voormalige klanten geven aan dat ze gemiddeld 5 jaar klant zijn geweest.

De respondenten geven aan een redelijk lange relatieduur te hebben bij zowel organisaties met een excellente klantbeleving als organisaties met een slechte klantbeleving. Interessant detail is dat respondenten bij organisaties met excellente klantbeleving niet aangeven voormalig klant te zijn. Bij organisaties met een slechte klantbeleving geven 16 procent van de respondenten aan voormalig klant te zijn.

Stelling 4: Een slechte klantbeleving is per definitie geen reden om de relatie te beëindigen.

Stelling 5: Excellente klantbelevingen heeft een positieve uitwerking op de relatieduur.

Twee van de zeven respondenten die geen klant van een organisatie met een excellente klantbeleving waren, maar de organisatie wel kennen, overweegt om klant te worden.

Stelling 6: Een goede klantbeleving is een beweegreden om klant te worden van een organisatie.

Uit de enquête zijn een vijftal organisaties geselecteerd om nader te onderzoeken. Van organisaties met een excellente klantbeleving zijn geselecteerd: Albert Heijn, Ikea en

Bol.com. Uit de organisaties met een slechte klantbeleving zijn geselecteerd KPN en Ziggo. Met deze casussen zullen de bovenstaande stellingen nader worden onderzocht.

Samenvattend:

De volgende casussen:

- Albert Heijn
- Ikea
- Bol.com
- KPN
- Ziggo

Zullen worden gestudeerd om de volgende stellingen nader te belichten.

Stelling 1: Een goede klantbeleving wordt beter herinnerd dan een slechte klantbeleving.

Stelling 2: Meninge over slechte klantbelevingen worden minder snel gedeeld dan goede klantbelevingen.

Stelling 3: Het begrip klantbeleving leeft meer in een particuliere klantrelatie.

Stelling 4: Een slechte klantbeleving is per definitie geen reden om de relatie te beëindigen.

Stelling 5: Excellente klantbelevingen heeft een positieve uitwerking op de relatieduur.

Stelling 6: Een goede klantbeleving is een beweegreden om klant te worden van een organisatie