

Hoe loyaler uw klanten zijn, hoe meer omzet u kunt maken. Want er lopen minder klanten weg, ze geven meer positieve referenties en ze kopen meer. Hoe beïnvloedt u met uw klantenservice de loyaliteit positief? Natuurlijk door goede service levels te bieden, in één keer alles goed doen en afspraken na te komen. Maar voor aantoonbare loyaliteit is meer nodig.

## BETERE RESULTATEN DOOR HOGERE LOYALITEIT

Loyaliteit is een label voor zowel intentie als gedrag van de klant. Deze intentie van de klant is direct te meten na een service-ervaring. Voor het daadwerkelijke effect op gedrag moet u wachten omdat bijvoorbeeld een herhaalaankoop misschien pas een jaar later plaatsvindt. Toch zou je ook al eerder een indicatie willen hebben of de intentie over gaat naar loyaliteit. Dat kan door te kijken naar de emoties die tijdens het klant-contact een rol spelen.

### WAT IS LOYALITEIT?

Volgens de Dikke van Dale is loyaal: trouw aan aangegane verplichtingen. De gedragingen die organisaties graag zien bij hun klanten omdat ze typisch zijn voor loyaal gedrag zijn:

- Na afloop van een contracttermijn klant blijven (en contractverlening aangaan);
- De organisatie promoten bij andere (potentiele) klanten;
- Tijdig betalen van rekeningen of aanleveren gevraagde gegevens (bijvoorbeeld inkomensgegevens aan de belastingdienst);
- Meer diensten afnemen van dezelfde organisatie.

Behalve het tijdig betalen van rekeningen is bij bovenstaande gedragingen geen sprake van een aangegane verplichting. In dit licht kunnen we beter spreken van 'betrokkenheid'.

Voordat een klant zich loyaal opstelt, moet hij betrokken zijn. Een maat voor de betrokkenheid is te vinden in de populaire Net Promotor Score (NPS). Deze meet de intentie

van de klant om de organisatie te promoten. Maar wat bepaalt nu of de intentie ook daadwerkelijk omgezet wordt in gedrag? Denk hieraan: welke goede voornemens (intenties) op 1 januari zijn een maand later nog steeds merkbaar in gedrag? Hoewel mensen graag denken dat hun gedrag rationeel is, is het overgrote deel van ons gedrag onbewust. Het is dan ook de kunst om het onbewuste bij klanten te beïnvloeden en dan komt de emotie om de hoek kijken. In onderzoek van jaren geleden werd al eens aangetoond dat klanten zich de emotie van een gesprek op lange termijn veel beter herinneren, dan de inhoudelijke oplossing.

### VAN ERVARING NAAR LOYALITEIT

In meerdere onderzoeken is aangetoond dat de beleving van een servicecontact invloed heeft op de klanttevredenheid en loyaliteit. Daarbij gaat het om de beleving van de klant, niet die van de serviceverlener. Bovendien verschilt de beleving van klant tot klant. Dezelfde ervaring (bijvoorbeeld de wachttijd tot de aflevering van een online besteld product) voor klant A kan leiden tot een positieve klantervaring maar is voor klant B neutraal of zelfs negatief. Voordat een ervaring tot loyaliteit kan leiden moet eerst vastgesteld worden welke waardering de klant heeft over een ervaring. Daarom is het belangrijk om niet alleen de NPS vast te stellen, maar om ook goed te kijken naar wat er ligt tussen ervaring en intentie. Dan ontstaat de volgende loyaliteitsketen:

Ervaring ► Waardering ► Loyaliteit

De waardering wordt in hoge mate bepaald door het gevoel van de klant. Welke emotie speelde er een rol bij het klantcontact? Dat is dus meer dan enkel de 'harde' feiten (wachttijd, in één keer goed), maar gaat over het gevoel van de klant, de emotie. TNO heeft dat in een onderzoek in kaart gebracht.

### WELKE EMOTIES ERVAREN KLANTEN?

Reeds voor het onderzoek van TNO was al bekend dat bijvoorbeeld een emotie als 'boosheid' een directe verklarende factor is voor klachten en een negatieve mond-tot-mond-reclame. Ook spijt en teleurstelling bij klantcontact hebben direct invloed op switch gedrag, klagen of afhaken. In het onderzoek is onder andere gekeken naar welke emoties klanten ervaren bij contacten via telefoon en web bij telecom-aanbieders, energieleveranciers en financiële dienstverleners. Op basis daarvan, en in combinatie met een literatuurstudie, is een set emoties vastgesteld die bepalend zijn voor de waardering van een klantcontact:

Positieve emoties	Negatieve emoties
Vreugde	Boosheid
Vertrouwen	Irritatie
Trots	Frustratie
(positieve) Verrassing	Teleurstelling
	Spijt
	Afkeer



Deze emoties zijn vervolgens gekoppeld aan de klantervaring ten aanzien van telefonische contact (wachtijden, een oplossing in een keer, vriendelijkheid van medewerker) en web (vindbaarheid relevante informatie, (gebruiks-)gemak). Uit dit onderzoek is het volgende af te leiden:

- De relatie tussen ervaring en klanttevredenheid is bij telefonisch contact drie keer zo sterk als bij online-contact;
- De relatie tussen emotie en klanttevredenheid is veel sterker bij een negatieve dan bij een positieve ervaring;
- Het in kaart brengen van de emoties als schakel tussen ervaring (bijvoorbeeld wachttijd) en klanttevredenheid verhoogt de relatie met 21% (online) tot 25% (telefonie).

### VAN THEORIE NAAR MANAGEMENT

Wat kan het management met dit inzicht dat emotie een belangrijke voorspeller is van klantloyaliteit? Daarvoor schetsen we vier richtingen.

#### 1. Van cijfers naar beleving

Managers in een klantenserviceomgeving zijn gewend om te sturen op objectieve, feitelijke prestatie-indicatoren, de cijfers. Er is een relatie tussen deze indicatoren en de klanttevredenheid maar naast deze 'kille' cijfers is het cruciaal om ook andere parameters in kaart te brengen. Deze parameters moeten een maat zijn voor de emotie die de klant beleefd heeft het contact.

#### 2. Ken de klantverwachting

Een van de belangrijkste, meest genoemde positieve emoties die klanten kunnen ervaren is (positief) verrast worden. Dat leidt tot het overtreffen van de verwachtingen. Als negatieve emotie wordt teleurstelling veel genoemd. Dit duidt erop dat de verwachting van de klant niet waargemaakt wordt. Ook spijt wijst op het niet waarmaken van een verwachting. Om die reden wordt de loyaliteitsketen uitgebreid:

Verwachting ► Ervaring ►  
Waardering ► Loyaliteit

#### 3. Creëer een opwaartse spiraal

Om de eerste twee schakels in deze keten te kunnen meten kan gebruikt gemaakt worden van het SERVQUAL-model. Metingen aan de hand van dit model laten de 'service gaps' zien, die gedicht moeten worden om er voor te zorgen dat de klant een ervaring beleefd die past bij zijn verwachting. Service gaps zijn in essentie die knelpunten in de organisatie die ervoor zorgen dat de geboden service niet aansluit bij de klantverwachting. Bijvoorbeeld: wordt de klantfeedback goed vertaald naar nieuw dienstconcepten? Worden deze bij het vertalen naar operations geen geweld aan gedaan? En worden ze in de dagelijkse praktijk correct uitgevoerd? Maar ook: dragen Marketing en Communicatie een boodschap uit die consistent is met de dienstverlening en vice versa? Verder helpt SERVQUAL benoemen wat die verwachting bepaalt. Twee daarvan vinden we direct terug in de keten: de eerdere ervaring en mond-tot-mond-reclame. Daarmee wordt de keten gesloten en is het een feedbackloop. De managementuitdaging? Deze in essentie vicieuze cirkel zo invullen dat hieruit een positieve spiraal omhoog ontstaat.

Verwachting	Ervaring
Waardering	Loyaliteit

#### 4. Regel uw 'recovery' en benoem die

Uiteraard is de belangrijkste uitdaging van de organisatie om de verwachting van de klant waar te maken. Toch lukt dit niet altijd. Nu is er een goede indicator die heel vroeg in de keten al informatie geeft wat er kan gebeuren als de verwachting niet wordt waargemaakt: de emotie die de klant ervaart bij de ervaring met uw organisatie. Door deze direct te herkennen ontstaat er de mogelijkheid om de klantbeleving nog te herstellen: 'Service Recovery'. De al eerder aangehaalde Grönroos heeft in zijn 'dimensies voor de beleefde service' om die reden dan ook Recovery als een van zijn 'dimensies' genoemd: "Realiseert de klant zich dat, als er iets fout gaat of onvoorspelbaar gebeurt, de dienstverlener direct actie onderneemt zodat de klant 'in control' blijft en er een acceptabele oplossing wordt geboden?" De essentie hierin is niet alleen dat deze service recovery geregeld moet worden, maar ook dat de klant er van bewust wordt gemaakt!

### VAN MANAGEMENT NAAR DE PRAKTIJK

Als laatste stap behandelen we drie concrete tips die vandaag nog op de werkvloer toe te passen zijn.

#### Serviceprocessen:

##### Segment the pleasure, Bundle the pain

Een procesflow van het serviceproces is snel gemaakt. Het risico is daarbij dat dit vooral een intern proces beschrijft. Dit is logisch omdat het interne proces probleemloos moet werken met gericht op optimale inzet van mensen en middelen. Daarmee is de hygiëne op orde.

Door echter vanuit klantperspectief naar de dienstverlening te kijken, kan per stap die de klant doorloopt bepaald worden welke mogelijke emoties hij waarschijnlijk gaat ervaren. Is er in één stap heel veel informatie nodig van de klant? Dan kan bij de klant frustratie ontstaan dat hij al deze informatie moet leveren. Hoe graag Marketing misschien ook al deze informatie nodig heeft, overweeg u te beperken tot het minimaal noodzakelijke. Heeft u een bestaand proces dan is het goed in kaart te brengen welke emoties klanten nu kunnen ervaren in elke stap. Twee simpele tips:

- trigger positieve ervaringen;
- reduceer negatieve ervaringen.

Het is niet altijd mogelijk om negatieve emoties helemaal te voorkomen: bijvoorbeeld omdat de gevraagde informatie van de klant juridisch verplicht is of dat bijvoorbeeld een bij een verzekeraar gedeclareerde schade niet vergoed wordt. Hanteer in aanvulling op de twee bovenstaande punten dan de volgende richtlijn: smeer positieve ervaringen uit en concentreer negatieve. Hierdoor wordt de totale negatieve emotie kleiner en het totaal van de positieve emotie groter. Het TNO-onderzoek geeft aan dat een negatieve emotie een grotere impact heeft dan een positieve emotie. Op deze manier is dat -gedeeltelijk- te compenseren.

#### Herken emotie bij de klant en doe er wat mee!

Het onderzoek van TNO leert ook dat positieve en negatieve emoties in het telefoniekanaal een grotere impact hebben dan via internet. Dit maakt het extra belangrijk dat medewerkers in hun gesprekken met klanten deze emoties leren herkennen.

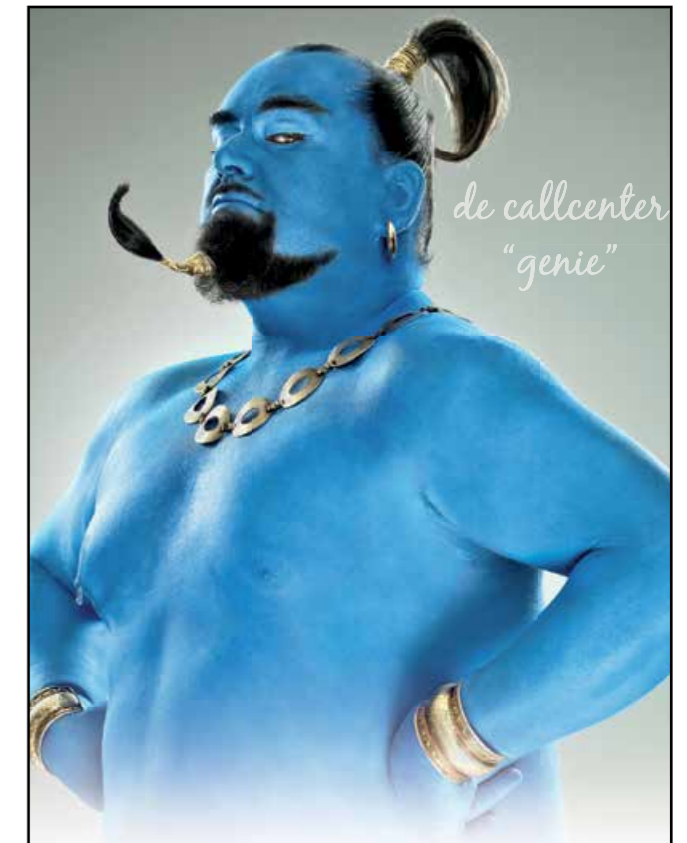
KSi heeft ervaren dat dit voor organisaties vaak een uitdaging is. Het kwaliteitsmodel van ITO geeft een paar goede handvatten om in kaart te brengen of medewerkers hier goed in slagen. Nu is het herkennen van de emotie van de klant stap één, er vervolgens naar handelen is dan stap twee. Medewerkers kunnen zelf op dit vlak al veel betekenen door de emotie te adresseren. Hoe vaak is het voldoende dat een klant zich 'gehoord voelt?' In alle andere gevallen speelt het management een belangrijke rol door medewerkers de ruimte te geven voor de 'recovery'. Bijvoorbeeld door het instellen van een 'coulanceregeling'. Het spreekt bijna vanzelf dat 'houding en gedrag' van medewerkers en management hierbij een belangrijke rol speelt. Dit is dan ook een van de andere service dimensies die Grönroos adresseert.

#### Met en is weten

Naast dat uw medewerkers emoties moeten kunnen herkennen, is het op organisatieniveau noodzakelijk om te weten welke emoties klanten ervaren bij uw dienstverlening. Dit kan door heel kort op de bal te spelen door de klant te bevragen over zijn perceptie van de dienstverlening. Zet de cijfers van dit klantonderzoek af tegen uw eigen systeemcijfers (zoals doorlooptijden) en stel uw zelf de volgende vraag als blijkt dat de klant (toch) een negatieve emotie ervaart: 'Waar kunnen we onze dienstverlening nog verbeteren?' Maar ook: 'Is de klantverwachting nog wel reëel?'

**Tekst Jan van der Weijden**, bestuurslid van de Stichting ITO. Veel van de in dit artikel besproken theorie is toegepast in het toetsingsmodel van de ITO-certificering. Na diverse managementfuncties in klantenserviceomgeving is Jan van der Weijden sinds 2005 werkzaam als zelfstandig project- en interim manager.

**Hans Kardol**, managing consultant van KSi onderzoek & advies. Hij ondersteunt opdrachtgevers bij het in kaart brengen van de kwaliteit van dienstverlening en adviseert directie en management hoe zij maximaal rendement kunnen halen uit hun serviceconcepten.



 Callcenter  
Makelaar.nl

De informatieve community  
voor de  
contactcenterbranche

[www.callcentermakelaar.nl](http://www.callcentermakelaar.nl)