Customer Delight Case 6

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen
Matthijs Wouters
Robin Broekhuijzen

Arval Nederland

Hoe Arval met het ontwikkeltraject 'Een tien is voldoende' een excellente klantgerichtheid in alle aspecten van de bedrijfsvoering inbouwt. Dit om een unieke marktpositie te behouden en uit te breiden.

ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende belangrijke vraagstukken:

- Hoe kan een organisatie met een goede dienstverlening verder verbeteren om tot een excellente dienstverlening te komen?
- Hoe kan een organisatie een integrale aanpak hanteren om alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering aan te pakken?
- Hoe kan een organisatie met zowel zakelijke klanten (business-to-business) als consumenten invulling geven aan een excellente dienstverlening?
- Hoe kan een organisatie partnerships met leveranciers ontwikkelen om gezamenlijk de klant nog beter te bedienen?

Jean-Pierre Thomassen
Customerdelight.nu
info@customerdelight.nu

ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

Matthijs Wouters – Directeur Operations
Robin Broekhuijzen – Manager Kwaliteit en Opleidingen
Arval Nederland
matthijs.wouters@arval.nl

© 2015 Jean-Pierre Thomassen, Arval bv
Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Jean-Pierre Thomassen of Arval bv.

Arval

Arval Nederland is in 1989 opgericht door vijf directeuren die bij hun toenmalige werkgever, een grote leasemaatschappij, hun betrekking hebben opgezegd. Dit vanwege het feit dat ze ontevreden waren over de koers en de wijze waarop de dienstverlening werd ingevuld. Leasen kon volgens hen echt klantgerichter en efficiënter voor de klant. De slogan van Arma (de toenmalige bedrijfsnaam) was, 'Omdat leasen beter kan'. Men had de ambitie om de beste, de Bijenkorf onder de autoleasemaatschappijen te worden. In 2004 is Arma door BNP Paribas overgenomen waardoor de internationale mogelijkheden zijn vergroot. De organisatie is onder de naam Arval verder gegaan. Arval heeft nu in Nederland een marktaandeel van 5,7% en hiermee de 4e positie in de markt. Het aantal auto's op de weg is 30.000. De ambitie is om dit aantal sterk te laten groeien. Het aantal medewerkers is gegroeid van 8 in 1989 naar 210 nu.

Organisaties die het werk rondom bedrijfsauto's en mobiliteit voor hun medewerkers uitbesteden, maken gebruik van leasemaatschappijen zoals Arval. Een tweede reden om auto's te leasen is dat organisaties de investeringen in auto's en de financiële risico's bij een derde partij willen neerleggen. Vanaf de eerste klant op 1 september 1989 is het aantal klanten gegroeid naar meer dan 2.000. Het klantenbestand is zeer gedifferentieerd. Van kleine bedrijven met enkele auto's tot grote multinationals met een groot aantal medewerkers en auto's. Niet alleen bedrijven maar ook non-profit organisaties en overheidsorganisaties zijn klant bij Arval.

Accountteams

Tijdens een nachtelijke sessie in 1995 werd met behulp van bierviltjes, servetten en lijntjespapier het accountteam bedacht. Toen een geheel nieuw concept waarbij alle medewerkers die voor een groep klanten werken bij elkaar in één ruimte aan één blok werken. Het accountteam principe is nog steeds leidend binnen Arval. Inmiddels zijn er zes accountteams met een gelijke opstelling en samenstelling die elk voor een andere groep klanten werken. Elk accountteam fungeert als een kleine leasemaatschappij binnen Arval. Vrijwel alle medewerkers die voor één klant werken (aankoop en aflevering van de auto, onderhoud, banden aanvragen, goedkeuringen, schademeldingen en reparatie ervan, inname en verkoop van de leaseauto, vervangende auto's en huurautos etc.), zitten samen aan een blok waardoor snel overlegd en snel en slagvaardig geschakeld kan worden. Klanten krijgen hierdoor vaak nog dezelfde dag een inhoudelijke reactie op hun vraag.

Elke klant heeft één accountmanager binnendienst als aanspreekpunt voor alle operationele en één accountmanager buitendienst voor alle commerciële zaken. Vaak is de accountmanager binnendienst ook het centrale aanspreekpunt voor de leaserijders. Nieuwe klanten kunnen hierbij zelf een accountmanager uitkiezen. Dit omdat de persoonlijke 'klik' er moet zijn.

Citaat klant: er is sprake van een consistent goede dienstverlening. Veel kleine dingen die goed gaan. Het feit dat de contactpersoon ook direct contact met medewerkers heeft, is goed. Hierdoor kun je direct schakelen op specifieke zaken. Als er een wisseling van contactpersoon is dan is deze zeer goed ingewerkt en met 'het goede sop overgoten'. Niet alleen de contacten met de contactpersoon zijn goed, alle contacten zijn goed. Dat hoor ik ook van onze medewerkers, ze reageren positief over Arval. Dat is zeer belangrijk, hierdoor heb je geen gezeur van medewerkers aan je hoofd.

Arval DNA

In de beginjaren moesten de vijf oprichters zelf in de operatie meewerken om de gewenste groei te realiseren. Dit was de basis voor een krachtige hands-on cultuur met duidelijke cultuurwaarden. In de loop van de jaren zijn voornamelijk medewerkers aangenomen die rechtsreeks uit de schoolbanken komen. Vaak na eerst een stage bij Arval gelopen te hebben. Op deze wijze hoeft Arval eenmaal verkeerd aangeleerd gedrag bij andere organisaties niet af te leren. De ontwikkeling van medewerkers is zo gericht op leren en niet op afleren. Aannamecriteria zijn een goed stel hersenen, dienstbaar aan de klant willen zijn en een cultuurfit. De algemene stelregel bij het aannemen van mensen is: bij twijfel niet oversteken!

Kennis is ondergeschikt bij de aanname, deze volgt later wel. Is eenmaal een nieuwe medewerker aangenomen dan volgt een intensief ontwikkeltraject. In het eerste jaar doorlopen medewerkers diverse opleidingen (Arval Academy en Arval 1) om kennis en vaardigheden op te doen. Ook in latere jaren investeert de organisatie veel in medewerkers. Het medewerkersbestand vormt zo een afspiegeling van de oprichters, een grote familie met eigen codes. Binnen Arval vormt 'eigen directeurschap' één van de belangrijkste cultuurwaarden. Van medewerkers wordt verwacht dat ze naar klanten, leaserijders en collega's handelen alsof ze zelf directeur zouden zijn. Er zijn momenten dat regels en procedures aan de kant worden gezet. Medewerkers hebben vanuit 'eigen directeurschap' de ruimte om daar waar mogelijk klanten en berijders op een uitzonderlijke wijze te helpen.

Een leaserijder heeft bijvoorbeeld een fikse schade op donderdag terwijl hij op vrijdag op wintersportvakantie zou gaan. De koffers waren al gepakt en de speciale dakdragers voor de Peugeot 508 waren al gekocht. De auto was niet meer op tijd te repareren, vandaar dat medewerkers op eigen initiatief uit de eigen Arval-vloot een zelfde Peugeot hebben geregeld. Zo kon de leaserijder op tijd en met de speciaal aangeschafte dakdragers toch op vakantie. De reactie van deze leaserijder was bijzonder positief (zie foto).

Verder zijn belangrijke cultuurwaarden: proactief handelen ('heb ik al voor je gedaan'), vrijheid, hard werken, geen politiek, geen hiërarchie, feesten om het leuk te houden, enthousiasme, hard op de prestatie en zacht op de persoon en tenslotte een lat die hoog ligt ('een tien is voldoende'). Veel van deze cultuurwaarden zijn vertaald naar verpakkingsregels, de codes van professioneel gedrag.

Daarnaast heeft de organisatie een aantal traditionele activiteiten zoals het kerstontbijt en de wekelijkse vrijdagmiddag borrel. De sociale contacten van medewerkers buiten werkuren zijn veelvuldig. Elke medewerker heeft een budget van 150 euro per jaar voor sociale activiteiten waaraan minimaal vijf medewerkers deelnemen.

Voorbeelden van verpakkingsregels

- je houdt je aan de kledingvoorschriften
- je neemt binnen drie keer de telefoon op
- je bent bereikbaar of je laat weten wanneer je wel bereikbaar bent
- je werkt opgeruimd
- je spreekt een ander aan op verbeterpunten en staat open voor die van een ander
- je maakt – intern en extern - concrete en reële afspraken en komt deze altijd na, het Service Level Agreement is niet vrijblijvend!
- je hanteert het principe contact boven contract, Arval hecht waarde aan lange-termijn relaties, dus je toont interesse in de relatie
- je doet er alles aan om je kennis op peil te houden, kennis maakt het verschil in jouw reactiesnelheid, in de relatieopbouw en in de onderhandelingspositie
- je hebt de drive om van iedere klant een ideale klant te maken

"Je commit je volledig aan de verpakking"

Welkom bij Arval

Bij Arval staan klanten en hun medewerkers (de leaserijders) centraal.

Citaat klant: als je Arval belt dan merk je dat iedereen lol en plezier in zijn werk heeft. Er is altijd een prettige begroeting door de receptionisten. Mensen zitten er niet alleen voor hun salaris. Het zit in de mensen, het is echte vriendelijkheid en geen plastic service. Verder weet men waar men het over heeft en 'afspraak is afspraak'. Men doet wat men zegt. Wij willen als bedrijf graag de beste zijn. De cultuur van Arval is een cultuur zoals wij deze ook nastreven. Wij doen graag zaken met de beste.

Onderzoek heeft aangetoond dat naast prijs, de goede service en een goed contact met medewerkers de belangrijkste keuzecriteria voor nieuwe klanten zijn. Sinds de oprichting heeft Arval de principes van goede dienstverlening vastgehouden. Zo maakt Arval geen gebruik van bandjes en voice respons systemen. Belt de klant of leaserijder, dan krijgt hij een medewerker aan de lijn die hem gastvrij te woord staat. Medewerkers worden niet aangestuurd op gesprekstijden of productiviteit. Een goed gesprek en in eenmaal een goed klantcontact zijn belangrijker dan efficiency. Ook vindt Arval het prettig als klanten en leaserijders bellen in plaats van mailen of chatten. Immers, tijdens het persoonlijk gesprek kan het verschil worden gemaakt. Medewerkers werken hierbij niet met belscripts, er zijn wel grove gespreksrichtlijnen maar ook niet meer. Dit om gesprekken echt persoonlijk te houden.

Citaat klant: Arval heeft vanaf het eerste contact met de receptioniste, en van accountmanager tot en met levering en onderhoud van auto's de service stevig verankerd in de bedrijfscultuur. Het prettige daarbij is dat ondanks die professionaliteit de contacten zeer persoonlijk, prettig en menselijk blijven. De informatievoorziening, zowel ad hoc als op gebied van managementinfo, ligt op een hoog niveau en afspraken worden goed nagekomen.

Op basis van onafhankelijk klantenonderzoek onder leasemaatschappijen (Bron: Conclusr Research – mei 2014) is Arval in 2014 voor het negende achtereenvolgende jaar tot beste leasemaatschappij uitgeroepen. Klanten van Arval geven een gemiddeld tevredenheidscijfer van een 8,0. De leasemarkt scoort gemiddeld een 7,7. Onderzoek toont verder aan dat één op de vier klanten enthousiast over Arval is en een 9 of 10 geeft. Op vrijwel alle aspecten scoort Arval de hoogste resultaten van de grote leasemaatschappijen.

De sterke punten van Arval volgens klanten zijn:
- het hebben van één aanspreekpunt;
- snelheid van handelen;
- afspraak is afspraak;
- de kennis van de klant en zijn medewerkers;
- gastheerschap;
- medewerkers zijn zichzelf (geen plastic service);
- het gevoel dat je meer dan welkom bent bij Arval.

Ook de leaserijders waarderen de klantgerichtheid van Arval. Het onafhankelijk onderzoek onder leaserijders van de Vereniging Auto van de Zaak (VAVDZ) voor 2013/2014 laat zien dat Arval ten aanzien van de algemene tevredenheid op de 2e plek van de grote leasemaatschappijen staat. De Net Promoter Score van leaserijders is +31,7 terwijl het marktgemiddelde +15 is. Eén op de drie leaserijders is enthousiast over Arval en geeft een 9 of 10, één op de 20 geeft een 6 of lager.

Citaat leaserijder: mijn huidige auto bij Arval is oorspronkelijk van een andere leasemaatschappij en ik moet vermelden: wat een verademing. Veel directer contact tussen maatschappij en mij zonder tussenkomst van de wagenparkbeheerder waarbij meer zaken inzichtelijk worden. Snelheid en rapportage ook ideaal.

Citaat leaserijder: zeer vriendelijke en deskundige medewerkers. Als je belt zien ze aan je telefoonnummer welke auto erbij hoort. Altijd duidelijk over reparaties en niet moeilijk doen over een krasje of deukje bij het inleveren.

Citaat leaserijder: Arval is een klantgerichte leasemaatschappij. Contacten lopen langs alle kanalen (telefoon, e-mail, overig), vriendelijk en zakelijk to-the-point. Je merkt aan alles dat de medewerkers hun best doen om het de klanten binnen de kaders naar de zin te maken. De afspraken worden keurig nagekomen en de verstrekte informatie en adviezen zijn duidelijk.

De sterke punten van Arval volgens leaserijders zijn:
snelheid van handelen;
herkenning van de leaserijder;
vriendelijkheid en authentiek gedrag;
- persoonlijk contact;
- behulpzaamheid.

Sinds vele jaren werkt Arval actief aan klachtenmanagement. Het consistent vastleggen en leren van klachten staat hoog in het vaandel. Dit is zo goed georganiseerd dat Arval als enige leasemaatschappij de hoogste erkenning van de Stichting Gouden Oor heeft ontvangen.

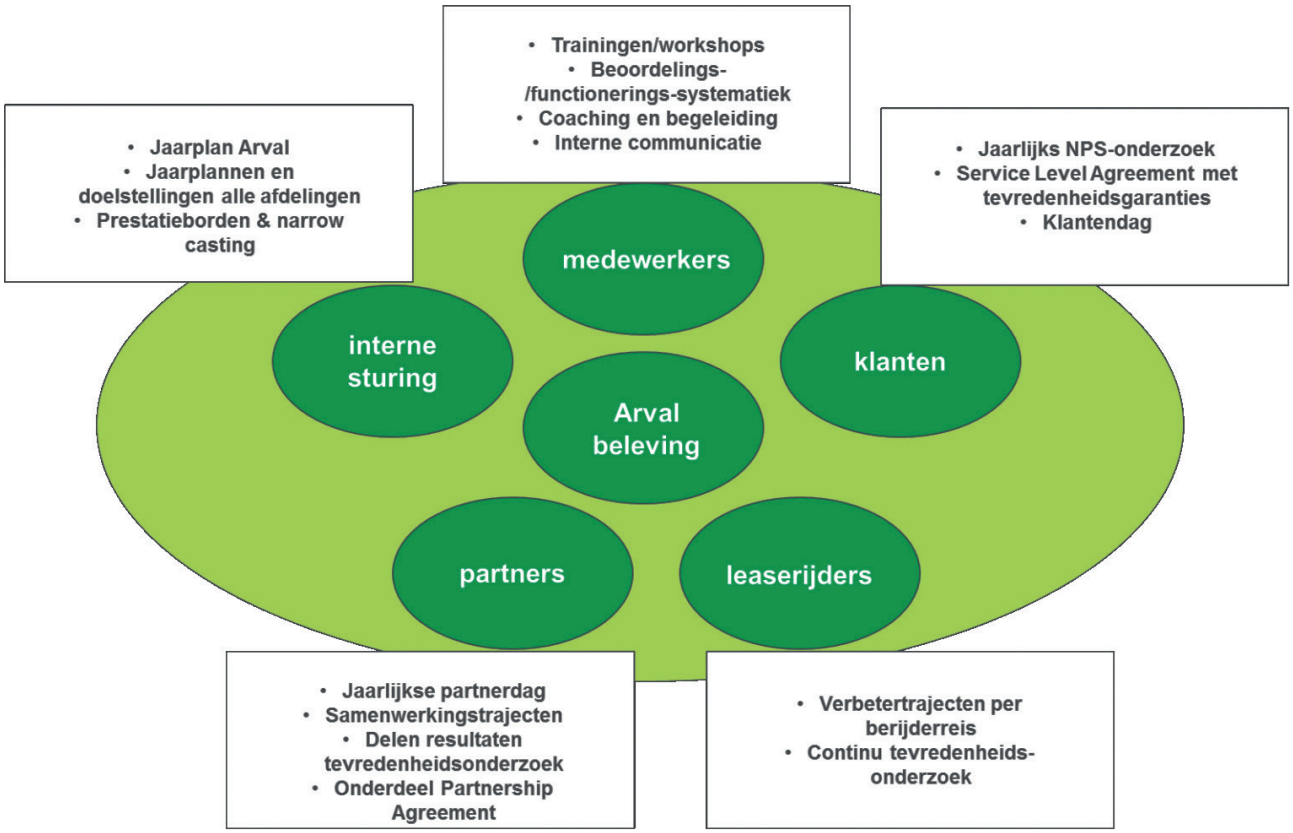
Een tien is voldoende

In het najaar van 2013 is een organisatie-ontwikkeltraject gestart onder de naam 'Een tien is voldoende'. Het principe binnen de organisatie dat sinds 1989 geldt, wordt hierbij niet letterlijk maar meer figuurlijk ingezet. De doelstelling is om een dikke 8 maar liefst een 9 of 10 van klanten en leaserijders te verdienen. De belangrijkste doelstellingen zijn:

- De beste grote leasemaatschappij blijven. Arval is nu voor de negende maal de beste, maar de voorsprong op de andere wordt steeds kleiner.
- Van de tweede naar de eerste positie ten aanzien van tevredenheid leaserijders groeien.
- Meer klanten en leaserijders realiseren die enthousiast over Arval zijn en als actieve referent fungeren (gunfactor).
- In de markt bekend staan als dé leasemaatschappij met een excellente klantgerichtheid.

Uiteindelijk moet dit bijdragen aan meer nieuwe klanten en een grotere loyaliteit van bestaande klanten.

Het organisatie-ontwikkeltraject heeft tot doel om een excellente klantgerichtheid in alles wat de organisatie doet te borgen. Kortom, geen eenmalige acties maar een blijvende verandering. In de loop van de tijd zijn allerlei maatregelen opgezet om de gewenste Arval-beleving in de dagelijkse dienstverlening in te bedden. Maatregelen hebben betrekking op zes elementen. Dit zijn de Arval-beleving, medewerkers, klanten, leaserijders, partners en de interne sturing. In het bijgaande figuur zijn deze elementen en de belangrijkste onderdelen hiervan weergegeven.



Arval beleving

Een eerste stap in het traject van 'Een tien is voldoende' was het ontwikkelen van een beeld van de gewenste beleving van de dienstverlening door klanten en leaserijders. Er is onderzoek onder klanten, leaserijders, management en medewerkers uitgevoerd om vast te stellen wat men belangrijk vindt in de dienstverlening, waar Arval het verschil maakt en wat echt past bij het DNA van Arval. Op basis van een intensief traject zijn uiteindelijk vijf klantwaarden vastgesteld: hostmanship, heb ik al voor je gedaan, afspraak = afspraak, contact boven contract en ten slotte accuraat en tijdig. Aan de basis hiervan staat een verrassende dienstverlening. De briljant schittert, is duurzaam en symboliseert de vele facetten en kleurschakeringen van de dienstverlening.
Om deze klantwaarden concreet te maken zijn ze elk in drie subpunten verder uitgewerkt.

Vijf klantwaarden met 15 subpunten: de ideale beleving van klanten en leaserijders

Hostmanship

U ervaart dat wij gastvrij zijn.

- Inleven: onze medewerkers verplaatsen zich in uw situatie
- Vriendelijk: onze medewerkers zijn oprecht en warm en ze helpen u met een glimlach
- Behulpzaam: onze medewerkers denken in mogelijkheden en helpen u.

Heb ik al voor je gedaan

Wij maken het onderscheid door proactief te handelen; het is niet 'u vraagt wij draaien'. 'Heb ik al voor u gedaan' is in dit kader ons motto dat wij binnen Arval al vele jaren gebruiken.

- Interesse: onze medewerkers zijn geïnteresseerd in wat er bij uw organisatie speelt en leeft. Zij weten wat u belangrijk vindt
- Vooruitdenken: onze medewerkers denken proactief met u mee
- Initiatiefrijk: onze medewerkers nemen het initiatief.

Contact boven contract

Als klant wilt u maatwerk, daar heeft u recht op.

- Meedenken: onze medewerkers denken met u mee en werken oplossingsgericht: veren mee en bieden alternatieven
- Flexibel: onze medewerkers zijn soepel in uitzonderingssituaties
- Innovatief: onze medewerkers zijn creatief en innovatief in het vinden van voor u passende oplossingen.

Afspraak = afspraak

U wilt weten waar u aan toe bent. Wij zeggen wat wij doen en doen wat wij zeggen!

- Transparant: onze medewerkers zijn open in wat zij doen, maken heldere afspraken en rapporteren hierover
- Betrouwbaar: onze medewerkers doen wat zij afspreken
- Integer handelen: uw belang staat voorop. Voor onze medewerkers gaat de lange termijn relatie boven het korte termijn voordeel. Vandaar dat wij alleen zaken doen die uitlegbaar zijn.

Accuraat en tijdig

U kunt verwachten dat wij foutloos werken, de beste oplossing bieden, snel en goed bereikbaar zijn.

- Accuraat en deskundig: u ervaart dat onze medewerkers foutloos en in één keer goed werken. Wij bieden u de beste oplossing
- Tijdig: onze medewerkers handelen met de snelheid die u van ons verwacht. Verder zijn wij goed en snel bereikbaar
- Ontzorgend: onze medewerkers nemen u zoveel mogelijk werk uit handen.

Deze klantwaarden zijn vervolgens vastgelegd in 'het groene boekje' en in sessies met alle medewerkers besproken. Veel van deze klantwaarden werden al in de dagelijkse praktijk gerealiseerd. Maar om te zorgen dat ze in een nog grotere mate door elke medewerker, elke dag weer worden waargemaakt zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Gevolgd wordt in welke mate deze klantwaarden in de gesprekken met klanten terugkomen. Medewerkers worden hierop gecoacht door hun leidinggevende (pilot).
- De klantwaarden vormen een onderdeel van de beoordelings- en voortgangsgesprekken. Medewerkers worden hierop gescoord en er worden ontwikkelafspraken gemaakt. Allerlei opleidingsmodules worden aangeboden die medewerkers hierop trainen.
- De klantwaarden vormen een integraal onderdeel van het Service Level Agreement 2.0 dat met klanten afgesproken wordt.
- Bij de herinrichting van klantreizen voor leaserijders wordt getracht deze klantwaarden zoveel mogelijk te realiseren.
- Met partners worden deze klantwaarden afgesproken zodat ook zij deze beleving aan Arval-klanten en leaserijders bieden.

Medewerkers

Binnen de organisatie werken veel medewerkers met een groot gevoel voor de klant en klantgerichtheid. Maar uit onderzoek onder klanten en leaserijders bleek dat er zeker nog een verbeterpotentieel is. Vandaar dat een van de pijlers van 'Een tien is voldoende' bestaat uit het werken aan de klantgerichtheid van medewerkers en het structureel waarmaken van de klantwaarden. Uitgangspunt hierbij is dat de leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van hun mensen. Aan de basis van dit traject stond het maken van een sterkte- zwakteanalyse per medewerker tijdens het beoordelingsgesprek 2013, dit op de vijf klantwaarden en de 15 subpunten. Per subpunt is een score van sterk verbeterbaar, verbeterbaar, goed of voorbeeldfunctie gegeven. In deze gesprekken tussen medewerkers en hun leidinggevenden zijn ontwikkelafspraken gemaakt. Om deze te faciliteren worden korte verdiepende opleidingsmodules aangeboden zoals:

- Verras je klant.
- Eigen directeurschap.
- Klantgerichte klachtbehandeling.

Daarnaast is een pilot gestart waarin leidinggevenden klantgesprekken van medewerkers inluisteren en deze beoordelen op de vijf klantwaarden. Vervolgens worden medewerkers hierop gecoacht. Ook de continue tevredenheidsonderzoeken onder leaserijders (de Contact After Events) geven veel input aan medewerkers om hun vaardigheden te verbeteren.

Klanten

Al sinds vele jaren voert Arval tevredenheidsonderzoek onder klanten uit. In 2013 is dit vervangen door een NPS-onderzoek voor alle Europese landen. Na een eerste keer waarin alle klanten zijn uitgenodigd om deel te nemen, is het de opzet dat klanten jaarlijks in batches worden uitgenodigd om deel te nemen. Verder is de tevredenheid van de klant een vast gespreksonderwerp voor alle gesprekken met de buitendienst.

Sinds meer dan tien jaar gebruikt Arval een Service Level Agreement (SLA) in de relatie met klanten. In 2014 is hier een vernieuwde versie (2.0) van gemaakt die meer in lijn is met het ambitieniveau van 'Een tien is voldoende'. Hierin zijn tien garanties opgenomen. Arval garandeert een hoge mate van tevredenheid van de fleetmanager/contactpersoon met de relatie, contactpersonen en dagelijkse contacten. Ook garandeert Arval een hoog tevredenheidsniveau van leaserijders met het bestellen en ontvangen van een nieuwe auto, onderhoud en pechhulp, schadeafhandeling, tijdelijk vervoer, inleveren van de auto en eventuele klachten. Arval garandeert hierbij dat minimaal 75% van de leaserijders een rapportcijfer van een 8 of hoger geeft en maximaal 5% een 6 of lager geeft. Een- tot tweemaal per jaar worden de resultaten besproken met de klant en worden waar nodig samen verbetermaatregelen vastgesteld. Worden de prestatieniveaus niet gerealiseerd dan legt Arval zichzelf een boete op.

tevredenheids-garantie
u bent enthousiast over Arval

medewerkers-garantie
u bent enthousiast over onze medewerkers

communicatie-garantie
de contacten verlopen gemakkelijk en snel

bestellen van de auto
het bestelproces is gemakkelijk en leuk

ontvangst van de auto
de levering van de auto is persoonlijk en volgens afspraak

onderhoud en pech onderweg
het onderhoud van de auto en de pechhulp is goed

schade
schades worden goed afgehandeld en u bent snel weer mobiel

inleveren van de auto
het inleveren van de auto verloopt gemakkelijk en probleemloos

tijdelijk vervoer
u beschikt snel over passend tijdelijk vervoer

klachten
wij nemen klachten serieus en lossen ze naar tevredenheid op

Leaserijders

Naast de contactpersonen bij klanten, vormen de leaserijders een tweede belangrijke 'klantengroep'. Om de dienstverlening aan deze groep structureel te verbeteren, werkt Arval aan het opnieuw inrichten van de berijderreizen voor leaserijders en het continu transactiegeboden tevredenheidsonderzoek. Een berijderreis bestaat uit de stappen die een leaserijder zet en de ervaringen, beleving en emoties die hij heeft van een behoefte tot en met de realisatie ervan. Voorbeelden van deze reizen zijn het bestellen en de ontvangst van een nieuwe auto, onderhoud, pech onderweg, schade, het inleveren van een auto, tijdelijk vervoer en een klacht. De ambitie van Arval is dat de leaserijder aan het eind van een dergelijke reis de vijf klantwaarden heeft ervaren en zijn ervaringen met een 9-10 beloont. Hiervoor hanteert Arval een aanpak die bestaat uit vijf stappen.

klantwensen	Met ervaringsdeskundige leaserijders in kaart brengen van de huidige en de ideale reis
Inrichten	Het nemen van verbetermaatregelen om de ideale reis in de dagelijkse praktijk in te voeren
Borgen	Systematisch en continu meten van de tevredenheid van leaserijders met de betreffende reis (transactiegebonden tevredenheidsonderzoek)
Sturen	Het gebruik van de resultaten voor interne sturing in de teams en van partners
Garanderen	Het rapporteren van de resultaten per klant als onderdeel van het Service Level Agreement

In 2013 is gestart met de berijderreizen aflevering van de auto, klachten en niet rijdbare schades. Dit door een training van teams die een dergelijke reis aan gaan pakken. In 2014 zijn trajecten voor het bestellen van een nieuwe auto, periodiek onderhoud van de auto en het inleveren ervan gestart.

Berijderreis niet rijdbare schade

Een van de berijderreizen die is aangepakt, is die van de niet rijdbare schades waarbij leaserijders na een aanrijding niet meer verder kunnen rijden. In eerste instantie is de reis in kaart gebracht en zijn bestaande onderzoeksresultaten onderzocht. Vervolgens is onderzoek gedaan onder leaserijders. Een groot aantal ervaringsdeskundige leaserijders is gebeld om hun ervaringen en verbetermogelijkheden te inventariseren. Vervolgens is een groepsgesprek met acht ervaringsdeskundige leaserijders georganiseerd. Met hen is de reis in kaart gebracht en zijn verbetermaatregelen vastgesteld.

Deze zijn tot op heden deels ingevoerd. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het toewijzen van een vaste contactpersoon voor de hele reis voor leaserijders met een niet rijdbare schade.
- Het proactief contact opnemen met leaserijders met een letsel.
- Het flexibeler omgaan met uitzonderingssituaties.
- Het realiseren van bijeenkomsten met 20 vestigingen van de twee schadeherstelketens waar Arval zaken mee doet.

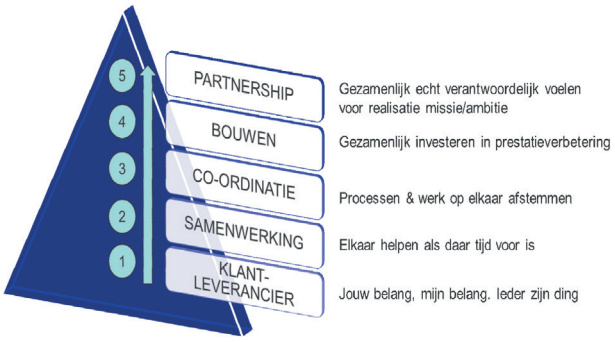
Er moeten nog vele geplande maatregelen gerealiseerd worden. Maar inmiddels is de tevredenheid van leaserijders met een niet rijdbare schade van een gemiddeld rapportcijfer van een 7,6 gestegen naar een 8,5.

Partners

Een groot deel van de dienstverlening van Arval wordt door samenwerkingspartners uitgevoerd. Autodealers, onderhoudsbedrijven, pechhulp, schadeherstelbedrijven, transporteurs etc. realiseren vele duizenden contacten per maand met leaserijders namens Arval.

Citaat leaserijder: het contact met de leasemaatschappij is uitstekend, er ging een aantal keren iets mis bij het garagebedrijf en hoewel de leasemaatschappij hierin geen partij was (anders dan de eigenaar van de auto zijn) waren zij degene die het contact met mij onderhielden en naar een oplossing zochten. Het garagebedrijf, de schadehersteller en de importeur hebben in de zeven weken dat mijn auto stil moest staan vrijwel geen actie ondernomen.

Dit is een voorbeeld zoals het niet zou moeten lopen. Alleen als partners een hoge mate van klantgerichtheid realiseren en dezelfde beleving realiseren als Arval, dan kunnen de hoge ambities qua tevredenheid van leaserijders gerealiseerd worden. Samenwerkingspartners vormen een belangrijk onderdeel en verlengstuk van de Arval dienstverlening. Vandaar dat Arval sinds 2013 een partnership-programma heeft opgezet onder de naam 'van leverancier naar partner'. Arval wil met organisaties steeds meer op basis van partnership in plaats van klant-leverancier samenwerken. Dit door te stijgen in de partnershippiramide van fasen 2-3 naar fasen 4-5.



Doel is om samen een unieke belevenis neer te zetten en leaserijders en klanten samen nog beter te bedienen. Activiteiten die in de loop van 2013/2014 zijn opgezet om concreet invulling te geven aan deze partnership zijn bijvoorbeeld:

- Het realiseren van een jaarlijkse partnerdag waarin ontwikkelingen worden besproken.
- Het afsluiten van Partnership Agreements met partners waarin de criteria voor een goede samenwerking zijn vastgelegd.
- Het delen van de resultaten van tevredenheidsonderzoek onder leaserijders met partners. Dit ook om te voorkomen dat leaserijders van verschillende organisaties enquêtes ontvangen.
- Het overdragen van werkzaamheden aan partners die eerst door Arval werden uitgevoerd.
- Met het middenkader leren van de ervaringen van partners. Bijgaande foto is genomen tijdens een bezoek van leidinggevenden van Arval aan Autotaalglas (zie foto).

Deze samenwerking zal in de komende tijd nog verder geïntensiveerd worden.

Interne sturing en uitdagingen

Interne sturing

Om de vele verschillende initiatieven te borgen en te zorgen dat ze een normaal en blijvend onderdeel van het werk gaan worden, is het werken aan klantgerichtheid een vast onderdeel van de jaarplannen geworden. Dit zowel in de jaarplannen van Arval Nederland als ook in die van alle teams. Ook hebben alle teams concrete doelstellingen op het vlak van de tevredenheid van klanten en/of leaserijders.

Om gedurende het jaar dagelijks te kunnen sturen op de realisatie van de doelstellingen start een pilot met prestatieborden en narrow casting. In één team worden de actuele resultaten en individuele reviews van leaserijders online op een grote monitor getoond. De hele dag door worden de resultaten geactualiseerd. Tijdens de dagstarts worden de resultaten van de vorige dag besproken en worden er afspraken gemaakt.

Uitdagingen voor de komende jaren

Arval staat aan de top van de Nederlandse grote leasemaatschappijen met betrekking tot klantgerichtheid en -tevredenheid. De concurrentie wordt echter sterker, kleine leasemaatschappijen worden beter en winnen terrein en klanten worden steeds kritischer. Vandaar dat Arval in 2013 een gestructureerd verbetertraject is gestart. In 2013 en 2014 zijn vele maatregelen gerealiseerd maar er zijn nog vele uitdagingen. Enkele hiervan zijn:

- Het structureel inbedden van de maatregelen die tot op heden zijn gerealiseerd. Zoals bijvoorbeeld het zorgen dat alle leidinggevenden structureel op de klantwaarden gaan coachen en het inregelen van het dagelijsk gebruik van de resultaten van continu tevredenheidsonderzoek voor alle klantreizen.
- Het nog intensiever en strategischer gaan samenwerken met de belangrijkste partners om zo de gezamenlijke dienstverlening voor leaserijders te optimaliseren.
- Het uitrollen van het nieuw ontwikkelde SLA 2.0 naar alle klanten en zorgen dat het gaat bijdragen aan een intensievere samenwerking.
- Het actiever gaan inzetten van enthousiaste klanten als actieve referent. Dit bij de uitstraling van de organisatie en werving van nieuwe klanten.