



Customer Delight Case **7**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen

Wesley van der Wal

Martijn Krom

Arval Nederland

Hoe Arval de klantreis 'niet-rijdbare schade' verbetert om een uitzonderlijke klantervaring te bieden.



ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende belangrijke vraagstukken:

- Hoe kan een organisatie zelf een klantreis in kaart brengen en verbeteren?
- Hoe de tevredenheid van klanten met een klantreis structureel te verhogen?



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



ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

Martijn Krom – manager operations
Wesley van der Wal – teamleider schade
Arval bv
wesley.vanderwal@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 Nederland

Arval is een internationale leasemaatschappij met hoofdkantoor in Parijs en onderdeel van BNP Paribas. Arval heeft in Nederland een marktaandeel van 5,7% en heeft hiermee de vierde positie in de markt. In totaal verzorgen 210 medewerkers de dienstverlening voor 2000 klanten waarvan in totaal 30.000 medewerkers (leaserijders) in een Arval auto rijden. De ambitie is om dit aantal auto's sterk te laten groeien.

'Een 10 is voldoende' is het principe dat sinds het ontstaan van de organisatie een vast onderdeel van de cultuur uitmaakt. Het drukt op figuurlijke wijze het ambitieniveau van de organisatie ten aanzien van klanttevredenheid uit. De ambitie is om klanten van dienst te zijn die vinden dat Arval een dikke 8 maar liefst een 9 of een 10 verdient. Arval is in 2014 voor de negende keer door wagenparkbeheerders tot beste leasemaatschappij van Nederland gekozen. Het doel is om dit ook in de komende jaren te blijven. Daarom is in 2013 een traject met als naam 'Een 10 is voldoende' gestart om alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering te verbeteren. Het verbeteren van de customer journeys/klantreizen voor leaserijders is een belangrijk onderdeel van dit traject.

Arval en berijderreizen

Een berijderreis is wat een leaserijder ervaart vanaf het moment dat een behoefte/probleem ontstaat tot en met de realisatie hiervan. Een berijderreis bestaat uit een aantal stappen die hij/zij doorloopt. Gedurende de gehele reis, en in elke stap, heeft de berijder ervaringen en emoties. Alles wat hij/zij ervaart en alles wat invloed heeft op de leaserijder zijn zintuigen speelt een belangrijke rol hierbij. Voorbeelden van berijderreizen bij Arval zijn het bestellen en ontvangen van een auto, naar het onderhoudsbedrijf voor een beurt, schade, pech onderweg, een klacht en het weer inleveren van de auto.

Vanaf 2014 is Arval gestart met het verbeteren van deze berijderreizen. 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 of een 10 belooft. De gewenste ervaring uitgedrukt in vijf klantwaarden is:

1. hostmanship (gastvrijheid)
2. heb ik al voor je gedaan (proactief handelen)
3. afspraak = afspraak
4. contact boven contract (lange termijn relatie i.p.v. korte termijn winst)
5. accuraat en tijdig

In 2014 is gestart met de drie berijderreizen: 'ontvangst van de auto', 'klachten' en 'niet-rijdbare schade'. Hierna zijn de overige berijderreizen aangepakt.



Berijderreis niet-rijdbare schade

De berijderreis 'niet-rijdbare schade' start met een ongeluk of andere schade waarbij de leaserijder niet zelfstandig verder kan rijden. Vervolgens komt de wegenwacht en/of een berger die de auto afvoert. De leaserijder krijgt een vervangende auto en kan zijn weg vervolgen. De berger brengt vervolgens de schadeauto naar het schadeherstelbedrijf. Hiervan krijgt de leaserijder een nieuwe vervangende auto. Na een tijdje ontvangt de leaserijder zijn herstelde auto weer terug en vindt de nazorg plaats. Bijvoorbeeld in de zin van de administratieve en financiële afhandeling.

De berijderreis bestaat uit de volgende zeven stappen:

1. U heeft schade
2. U neemt contact op met Arval
3. Uw auto wordt geborgen, u rijdt met de berger mee
4. U ontvangt een vervangende auto van de berger
5. Uw auto is bij het schadeherstelbedrijf, herstel wordt gestart
6. U ontvangt uw herstelde auto
7. U krijgt nazorg

Voor de leaserijder is dit vaak een lange emotionele reis waarmee meerdere organisaties betrokken zijn. Alleen als alle partijen een optimale dienstverlening bieden en in de schadeketen samenwerken heeft de leaserijder een uitzonderlijke klantervaring.



Werkwijze in vijf stappen

Het verbeteren van de berijderreis bestaat in eerste instantie uit het luisteren naar en co-creëren met leaserijders (zie stap 1. kader). Hierna volgt het inrichten door het nemen van verbetermaatregelen. Om te zorgen dat de reis continu voldoet aan de verwachtingen van leaserijders (en deze bij voorkeur overtreft) is de borging geregeld door het gebruik van continu tevredenheidsonderzoek. In de laatste stap wordt een zeer hoog tevredenheidsniveau gegarandeerd aan de werkgevers van de leaserijders.

1. Luisteren	Met ervaringsdeskundige leaserijders in kaart brengen van hun ervaringen met de huidige reis. Het samen met hen bepalen van de ideale reis (co-creatie)
2. Inrichten	Het nemen van verbetermaatregelen om de ideale reis in de dagelijkse praktijk in te voeren
3. Borgen	Systematisch en continu meten van de tevredenheid van leaserijders met de betreffende reis (transactie gebonden tevredenheidsonderzoek)
4. Sturen	Het gebruik van de resultaten voor interne sturing in de teams en van partners
5. Garanderen	Het rapporteren van de resultaten per klant als onderdeel van het Service Level Agreement

Voor het realiseren van de eerste twee stappen is een klein projectteam samengesteld bestaande uit vertegenwoordigers van de afdeling Schade.

Luisteren (stap 1)

De eerste stap bestaat uit het diepgaand onderzoeken van de wensen en verwachtingen, maar ook de ervaringen en emoties van leaserijders gedurende de reis. Het projectteam heeft hiervoor een combinatie van verschillende onderzoeksvormen gebruikt. Resultaten van inmiddels gerealiseerde tevredenheidsonderzoeken en klachtenanalyses zijn onderzocht. Daarnaast hebben medewerkers een groot aantal leaserijders met een recente schade-ervaring

gebeld voor een interview. Een waardevolle bijdrage aan het inzicht in de belevingswereld van leaserijders leverde de bijeenkomst met een klantenpanel. Tijdens een avond zijn op locatie van Arval de huidige en de gewenste reis in kaart gebracht. Dit door een panelbijeenkomst met zeven leaserijders met een recente schade-ervaring.

De agenda van deze avond zag er als volgt uit:

1. Aanleiding en agenda
2. Kennismaking
3. De schadereis in kaart (de stappen)
4. Goede/slechte ervaringen en emoties per stap
5. Belangrijkste aspecten voor de gehele reis
6. Wat te doen om een 9/10 te verdienen?
7. Conclusies
8. Afsluiting

Op een grote brown paper zijn de stappen weergegeven. Deze zijn bij agendapunt 3 besproken. Vervolgens hebben de deelnemers met behulp van post-it notes hun ervaringen en emoties op de brown paper geplakt (zie foto 1). Het bleek dat deelnemers veel sterke punten maar zeker ook een aantal verbeterpunten hadden.



Foto 1: inventariseren van ervaringen

Nadat deelnemers een groot aantal post-it notes hebben opgehangen, zijn deze met de gehele groep besproken (foto 2). Deelnemers zijn gevraagd om de opmerkingen toe te lichten. Verder is gevraagd in welke mate andere deelnemers hetzelfde hebben ervaren.



Foto 2: bespreken van ervaringen

Hierna is onder agendapunt 5 een inventarisatie gemaakt van wat de deelnemers belangrijk vinden voor de gehele reis. Hieruit blijkt dat een perfect herstelde auto een 'hygiënefactor' is. Leaserijders verwachten dat de auto perfect hersteld is. Is dit het geval dan is men gewoon tevreden, maar ook niet meer. Is dit niet het geval dan is men ontevreden. Essentieel in de hele berijderreis is een goede en duidelijke communicatie van de verschillende partijen met de leaserijder (zie foto 3).

Citaat leaserijder: **De belangrijkste zaken zijn: communicatie, communicatie en communicatie.**

Communicatie is hét belangrijkste aspect. Het blijkt dat een niet-rijdbare schade emotie is. Doordat de berijder met verschillende partijen te maken heeft, raakt hij snel het overzicht kwijt en is een goede regie voor de gehele reis noodzakelijk.

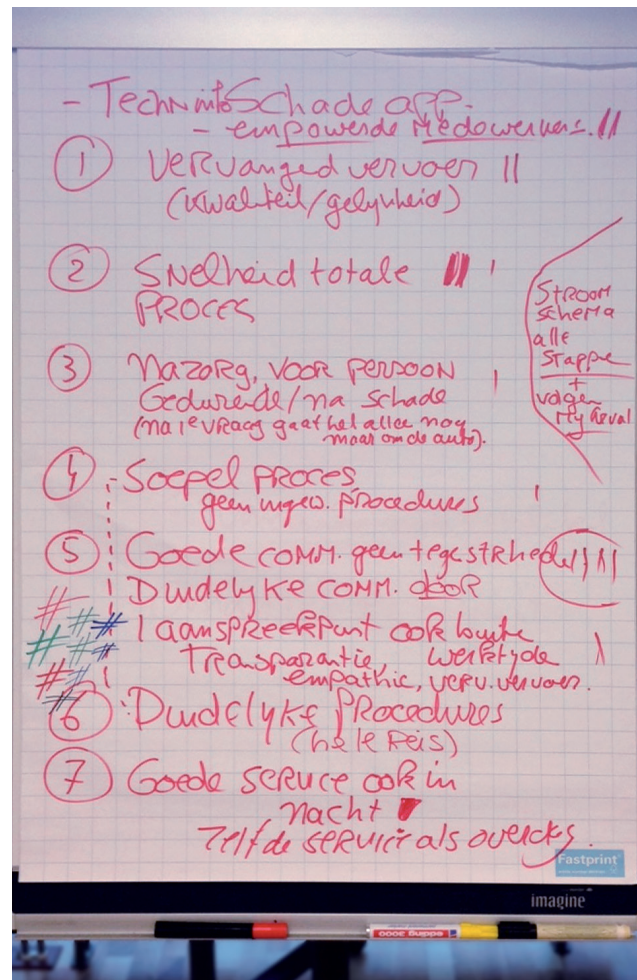


Foto 3: de belangrijkste aspecten van de hele reis

Ten slotte is met de deelnemers gesproken over wat te doen om een 9-10 te verdienen. De resultaten zijn onder stap 2. beschreven.

Tien tips voor het organiseren van een dergelijke panelbijeenkomst

1. Nodig deelnemers altijd persoonlijk uit
2. Nodig kritische klanten uit
3. Zorg voor 8 tot 10 deelnemers (let op, er zijn altijd 'no shows')
4. Maak gebruik van een ruime zaal
5. De duur is 2,5-3 uur, plan de bijeenkomst voor werkenden aan het einde van de dag
6. Gebruik een goed gestructureerde agenda met interactieve werkvormen
7. Maak gebruik van een onafhankelijke gespreksleider
8. Beperk het aantal deelnemers vanuit de organisatie, realiseer een sfeer waarin deelnemers open kunnen zeggen wat ze vinden
9. Zorg voor een tastbaar bedankje
10. Informeer de deelnemers over wat de vervolgstappen zijn

Inrichten (stap 2)

De belangrijkste conclusies uit de panelbijeenkomst komen overeen met die van de telefonische interviews. Over het algemeen zijn leaserijders tevreden tot zeer tevreden over de dienstverlening. Maar vanuit het hoge ambitieniveau van 'Een 10 is voldoende' zijn er toch nog wel verbeterpunten. De belangrijkste verbeterpunten zijn:

- A. Leaserijders willen aan het begin van de reis een duidelijk en tastbaar overzicht hebben van de hele reis. Wie gaat wat wanneer doen? Zo krijgen ze een helder overzicht van alle vervolgstappen.

Citaat leaserijder: **Doordat de politie mijn papieren had ingenomen ontstond er veel onduidelijkheid of mijn auto wel of niet total loss ging.**

- B. Arval is wel gastvrij en klantgericht zolang de leaserijder zich aan de Arval-regels houdt. In uitzonderingsgevallen is er onvoldoende flexibiliteit. Leaserijders willen dat medewerkers meer rekening houden met hun specifieke situatie. Kortom: contact boven contract!

Citaat leaserijder: **Laat je contactcenter geen callcenter zijn, maar een oplossingscentrum.**

- C. Leaserijders missen een regisseur, een vast aanspreekpunt voor de gehele reis. Iemand die vanaf de schade tot en met de nazorg naast ze staat, met ze meedenkt en daar waar nodig proactief maatregelen neemt.
- D. Leaserijders krijgen van de berger een vervangende auto, deze moet later ingewisseld worden voor een vervangende auto van het schadeherstelbedrijf. Leaserijders vinden dit ongemakkelijk.
- E. Leaserijders willen meer keuzevrijheid hebben ten aanzien van de vervangende auto en de accessoires (navigatie, trekhaak, etc.). Was vroeger een vervangende auto een voorrecht, tegenwoordig is dit een vast gegeven. Leaserijders willen dat de berger en het schadeherstelbedrijf inventariseren wat hun concrete mobiliteitsbehoefte is en hier rekening mee houden.

Citaat leaserijder: **Het rijden in een totaal andere auto dan die van jezelf maakt je na een dergelijk schade heel erg onzeker.**

- F. Er zijn nog bergers en schadeherstelbedrijven die onvoldoende goed communiceren en de gastvrijheid nog onvoldoende op orde hebben. Zij zijn het visitekaartje van Arval, vandaar dat verbetermaatregelen nodig zijn.

Citaat leaserijder: **Toon empathie, eerst mens, dan de auto.**

Citaat leaserijder: **De berger kwam zelfs de spullen die ik vergeten was in de auto bij mij thuis brengen!**

Citaat leaserijder: **De berger gaf mij de sleutel en zei: de vervangende auto staat daar verderop, maar het regent dus vind je het erg als ik binnen blijf?**

Op basis van de eerste stap heeft het projectteam een plan van aanpak gemaakt. Naast de huidige berijderreis is de gewenste berijderreis in kaart gebracht. De bevindingen evenals de verbeterpunten zijn vervolgens aan het management gepresenteerd waarna er een 'go' volgt voor de vervolgstappen.

Voorbeelden van inmiddels gerealiseerde verbetermaatregelen zijn:

- Het flexibeler omgaan met uitzonderingssituaties (verbeterpunt B).
- Het toewijzen van een vaste contactpersoon voor de hele reis voor leaserijders met een niet-rijdbare schade (verbeterpunt C).
- Het proactief contact opnemen met leaserijders met een letsel (verbeterpunt C).
- Het onderzoeken van mogelijkheden om te zorgen dat leaserijders in eenmaal de juiste vervangende auto hebben zodat tussentijds wisselen niet nodig is (verbeterpunt D).
- Het realiseren van bijeenkomsten met schadeherstellers van de twee schadeherstelketens waar Arval zaken mee doet. Dit om helder te maken wat Arval ten aanzien van gastvrijheid en communicatie van ze verwacht (verbeterpunt F).

Borgen en sturen (stappen 3 en 4)

Een belangrijk onderdeel van de borging en het sturen op de tevredenheid van leaserijders vormt het continu tevredenheidsonderzoek. Binnen een week na afronding van de berijderreis schade ontvangt de berijder een korte digitale vragenlijst. Hierin wordt hij gevraagd naar zijn ervaringen en tevredenheid met de berger, het schadeherstelbedrijf en de ondersteuning door Arval. Deze resultaten worden voor verschillende doeleinden gebruikt. Blijkt bijvoorbeeld dat de leaserijder ontevreden is dan wordt hij persoonlijk benaderd om het probleem op te lossen en zo de onvrede weg te nemen. Resultaten worden gebruikt voor de interne rapportages binnen Arval en het volgen van de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd. Daar waar nodig worden aanvullende verbetermaatregelen genomen. Verder worden de resultaten periodiek naar de schadeherstelketens teruggekoppeld. Zo krijgen zij belangrijke input om hun dienstverlening te verbeteren.

Garanderen (stap 5)

In 2015 startte Arval met de uitrol van het nieuwe Service Level Agreement voor klanten. Hierin zijn harde garanties opgenomen over de mate van tevredenheid van leaserijders met de belangrijkste berijderreizen. Garantie 7 (van de 10) heeft betrekking op de schadeafhandeling.

Garantie – Schade

Servicelevel:

- ✓ Uw medewerkers kunnen een schade 24 uur per dag melden.
- ✓ Wij begeleiden uw medewerkers persoonlijk door het schadeproces.
- ✓ Binnen vier uur na de telefonische schade melding wordt uw medewerker door het schadeherstelbedrijf gebeld om een afspraak te maken voor het schadeherstel.
- ✓ Uw medewerkers kunnen gebruikmaken van onze haal- en brengservice.

Garantie:

1. Meer dan 75% van uw medewerkers geeft ons een 8 of hoger. Niet meer dan 5% geeft een 6 of lager.
2. Medewerkers die een 6 of lager geven en niet-anoniem deelnemen, bellen wij om het probleem op te lossen.

Een- tot tweemaal per jaar krijgt de klant een overzicht van de mate waarin Arval deze garanties waarmaakt. De resultaten van het continu tevredenheidsonderzoek vormen hier de bron voor. Maakt Arval een garantie niet waar dan legt Arval zichzelf een boete op. Op deze wijze bestaat er een continue druk vanuit de garanties naar klanten om de tevredenheid over de schadeafhandeling op een zeer hoog niveau te houden.

Resultaten en uitdagingen

Resultaten

De afdeling heeft nog verschillende maatregelen in de planning. Maar de inmiddels gerealiseerde maatregelen hebben hun eerste vruchten afgeworpen. Het doorlopend tevredenheidsonderzoek laat zien dat de tevredenheid van leaserijders met een niet-rijdbare schade is gestegen van een 7,4 in juli 2014 naar een 8,4 in januari 2015. Het doel is een 8,5 gemiddeld waarbij minimaal 75% een 8 of hoger geeft en maximaal 5% een 6 of lager. Dit conform het Service Level Agreement met klanten.

Uitdagingen

De uitdagingen voor de komende tijd liggen op verschillende terreinen. Voorbeelden zijn:

- Het binnen de afdeling Schade zorgen dat elk contact met een leaserijder consistent en een bijzonder moment is. Dit door het begeleiden van medewerkers en door te zorgen dat zij voldoende tijd hebben voor elk contact met een leaserijder.
- Het concreet invullen en in de praktijk brengen van partnership en wisselwerking met de schadeherstelbedrijven.
- Het beter in beeld krijgen van het Nederlands bergingsnetwerk en intensiveren van de samenwerking hiermee. Bergingsbedrijven hebben immers een belangrijke impact op leaserijders met een niet-rijdbare schade.