



## Customer Delight Case **5**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

---

Jean-Pierre Thomassen  
Robèrt Leenders

# **bol.com - klantreis LIM**

Hoe bol.com de klantreis Lost In Mail (LIM) heeft aangepakt en hiermee de NPS fundamenteel heeft verhoogd.

## Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende belangrijke vraagstukken:

- Hoe kan een organisatie de beleving en emoties van klanten gedurende een klantreis op een eenvoudige wijze in kaart brengen?
- Hoe als organisatie vervolgens een klantreis zo aan te passen dat beleving, emoties en Net Promoter Score (NPS) van klanten structureel worden verbeterd?



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



Robèrt Leenders  
bol.com  
rleenders@bol.com

© 2014 Jean-Pierre Thomassen, bol.com

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 bol.com.

# De organisatie en de aanleiding

## De organisatie

bol.com is in 1999 opgericht als internetwinkel voor CD's, boeken en DVD's. In de loop van de jaren zijn de productportfolio en de omzet sterk gegroeid. In januari 2012 is bol.com overgenomen door Ahold. Sindsdien is er een verdere sterke expansie ingezet qua omzet en aantal productgroepen. Ook het Plaza-programma is sterk uitgebreid; inmiddels zijn er 53.000 wederverkopers die via de site van bol.com hun nieuwe en/of gebruikte producten verkopen. In 2012 was de omzet rond de 400 miljoen euro. Deze stijgt jaarlijks met dubbele cijfers. Inmiddels is bol.com een van de grootste internetwinkels van Nederland.

## De aanleiding

bol.com heeft als ambitie om de beste winkel te creëren die er ooit is geweest en zal zijn. Op alle fronten werkt de organisatie aan de realisatie hiervan. Ten aanzien van klanten streeft bol.com naar enthousiaste klanten die daadwerkelijk terugkomen en de organisatie aanbevelen. bol.com heeft in de loop van de jaren een breed scala aan maatregelen ingevoerd om een hoge mate van klanttevredenheid te realiseren. Naast de metingen van klanttevredenheid en de NPS werkt de organisatie hard aan het behouden en verder verhogen van een klantgerichte cultuur, klantgerichte medewerkers en klantgerichte klantreizen. In 2012 heeft bol.com het klantgerichtheidsbeleid ten aanzien van klantenservice herijkt.

Als basis voor enthousiaste klanten heeft bol.com de gewenste klantervaring voor klantenservice gedefinieerd. Deze is: ontzorgen, persoonlijk, service op maat, verwachtingen overtreffen en meebouwen (zie kader). In de ideale situatie is dit wat klanten in hun contact met bol.com ervaren.

**Ontzorgen:** de klant maximaal ontzorgen, werken vanuit goed vertrouwen en eventuele problemen vanuit dit vertrouwen oplossen, klanten een echte bol.com ervaring bieden

**Persoonlijk:** een zo persoonlijk mogelijke dienstverlening, de klant raken, de klant ervaart het contact als warm en menselijk

**Service op maat:** oog voor de situatie van de klant, zijn waarde en zijn specifieke wensen  
Verwachtingen van klanten overtreffen: waar mogelijk verder gaan dan wat de klant van je verwacht

**Meebouwen:** klant heeft het gevoel dat wij naar hem luisteren, dat hij meebouwt aan de beste winkel

Een van de maatregelen om deze waarden in de dagelijkse praktijk te realiseren was het verbeteren van de klantreizen.

## De Net Promoter Score (NPS)

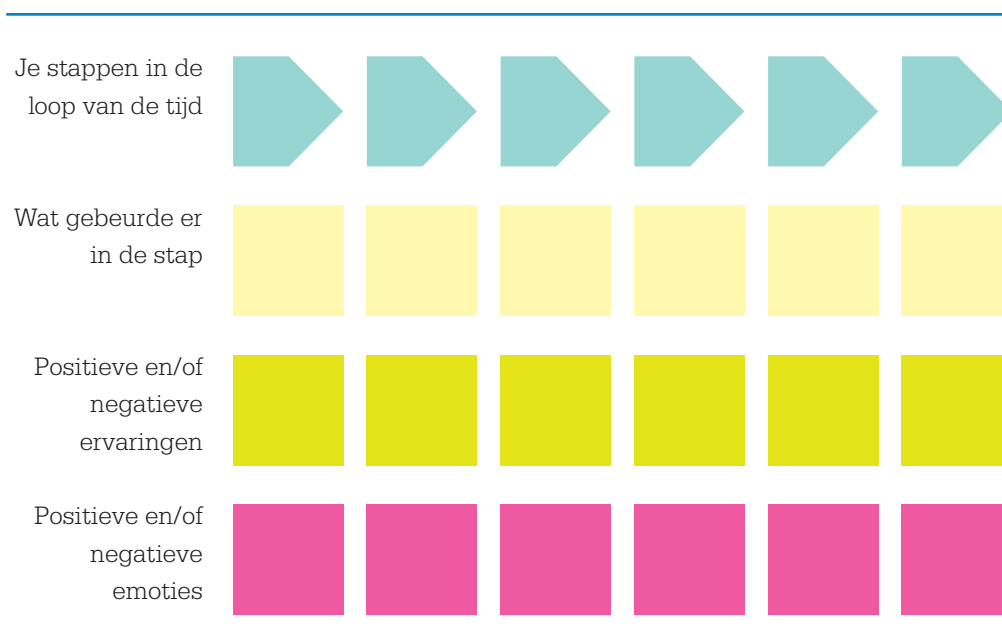
In een enquête worden klanten gevraagd hoe groot de kans is dat ze de organisatie bij vrienden of collega's zouden aanbevelen. Dit op een schaal van 0 tot en met 10. De NPS is het percentage klanten dat een 9-10 geeft minus het percentage dat een 0 t/m 6 geeft. De NPS kan variëren van -100 tot en met +100.

---

# Klantreizen

Een klantreis is het proces dat de klant ervaart vanaf het moment van constatering van een behoefte tot en met de realisatie en de nazorg ervan. De stappen in de reis verlopen in de logica van de klant waarbij deze vaak meerdere communicatiekanalen gebruikt. De klantreis bestaat niet alleen uit de contactmomenten met de organisatie (de 'touchpoints') maar ook uit de stappen waarin de klant geen contact met de organisatie heeft. De klantreis bestaat uit de stappen, de beleving van de gebeurtenissen, positieve/negatieve ervaringen en emoties. Schematisch is dit weergegeven in onderstaand figuur.

Door te zorgen dat deze klantreizen voldoen aan de gewenste klantbeleving (zie kader op pagina 3) realiseert bol.com op een proactieve wijze enthousiaste klanten. Voor LIM betekent dit de klantreis die start op het moment dat de klant constateert dat zijn pakketje niet is aangekomen en eindigt op het moment dat het probleem is opgelost en de nazorg is gerealiseerd.



De ervaringen en emoties die de klant gedurende de reis heeft bepalen zijn mate van tevredenheid en NPS aan het einde van de reis. In de contacten tussen de klanten van bol.com en klantenservice zijn er vele klantreizen. Voorbeelden zijn:

- De klant wil informatie over de status van zijn bestelling
- De klant wil een product retourneren
- De klant wil een product ruilen
- De klant zijn product is defect (garantie)
- De klant heeft een klacht
- De klant zijn product is niet aangekomen; Lost In Mail (LIM)

# LIM in kaart gebracht

In 2012 is de toenmalige klantreis in kaart gebracht. Dit op een eenvoudige wijze door middel van mystery shopping. De managementleden van klantenservice hebben een product bij de eigen organisatie besteld. Vervolgens heeft men contact opgenomen met de bol.com klantenservice met de mededeling dat het product niet is aangekomen. Een deel heeft dit per mail en een deel telefonisch gedaan. De verschillende stappen zoals ervaren zijn: Klant constateert dat het product niet is aangekomen

1. Klant controleert levertijd en status
2. Klant zoekt informatie over hoe contact op te nemen
3. Klant neemt contact op en geeft LIM door
4. Klant zijn betalingsverplichting vervalt of krijgt het bedrag gecrediteerd en kan product opnieuw bestellen
5. Klant krijgt enquête

In bepaalde situaties moest de klant na de vierde stap vier dagen wachten om te bepalen of het product niet alsnog bezorgd zou worden. Was dit niet het geval dan diende de klant zelf weer contact op te nemen met de klantenservice van bol.com.

Hierna zijn door het management in een workshop de eigen ervaringen als klant in kaart gebracht. Per stap zijn de ervaringen en emoties geïnventariseerd.

Alle deelnemers hadden op een aantal punten dezelfde ervaringen en emoties:

- Klantenservice deed niet moeilijk met het laten vervallen van de betalingsverplichting of het crediteren van het bedrag. De klant hoefde niets te bewijzen en geen formulieren te tekenen (zoals bij veel andere webwinkels het geval is). Dit straalde vertrouwen in de klant uit, reacties waren hier positief op. In eerste instantie was er een emotie van verrassing en blijdschap.
- Het feit dat er zo gemakkelijk werd gedaan met het laten vervallen van de betalingsverplichting of de creditering gaf wel een gevoel van 'I don't care'. Het maakt niets uit.
- In de gevallen dat de klant vier dagen moest wachten om weer contact op te nemen met klantenservice was er een sprake van boosheid en frustratie. Waarom vier dagen wachten en kunnen ze dan niet met mij contact opnemen?
- Als de klant echter vroeg om een nieuw product te sturen dan kon dit niet. Klanten moesten zelf het nieuwe product bestellen omdat medewerkers dit technisch niet konden. Dit gaf emoties van teleurstelling en onvrede. Een beeld van 'ze willen me niet helpen' en 'nu moet ik als klant hun probleem oplossen en weer tijd investeren in een nieuwe bestelling'.

In de workshop bleek duidelijk dat hier een groot verbeterpotentieel was. Deelnemers waren maar matig tevreden over hun ervaring met de eigen organisatie. Onderzoek van bol.com ondersteunt dit beeld. Deze klantreis scoort een NPS van +18 terwijl bol.com als organisatie een NPS van boven de +40 heeft.



# De nieuwe klantreis

Tijdens de workshop zijn door de deelnemers de eerste contouren van de gewenste klantreis geschetst.

In 2013/2014 zijn vervolgens vele maatregelen gerealiseerd om de klantreis te verbeteren en te laten voldoen aan de criteria voor de gewenste beleving. Zowel de ICT, werkwijzen als de rol van medewerkers is aangepast in het kader van LIM. De belangrijkste veranderingen die per mei 2014 zijn ingevoerd, zijn:

## Ontzorgen:

- De klant hoeft het vermiste product niet zelf opnieuw te bestellen. Hij heeft de keuze om een nieuw product te laten bezorgen, de medewerker kan namens de klant een bestelling doen ('her-ordering'). Indien de klant dit echter wenst, kan hij nog steeds gecrediteerd worden.
- De klant hoeft nog steeds geen formulieren in te vullen. Dit vanuit het beeld dat bol.com klanten vertrouwt. Net zoals klanten ook niet vooraf hoeven te betalen voor een bestelling.

## Persoonlijk:

- De medewerker van bol.com overlegt met de klant. Samen met de klant gaat hij/zij op zoek naar het verdwenen pakket. De klant wordt gevraagd om op zoek te gaan en bol.com schakelt post.nl en de postbezorger in om te achterhalen waar het pakket is afgeleverd.

## Service op maat:

- In overleg met de klant wordt gekeken wat de specifieke situatie is. Is er bijvoorbeeld sprake van spoed, de klant heeft het product snel nodig in het kader van een verjaardag of een ander event dan wordt getracht een maatwerkoplossing te bieden.



---

# Resultaten en uitdagingen

## Resultaten

In de oude situatie moest de klant het product opnieuw bestellen. Hierbij bestaat er de mogelijkheid dat de klant elders zijn product gaat kopen. In de nieuwe situatie is dit nog steeds mogelijk, maar door de klant aan te bieden een nieuw product te sturen wordt de kans veel kleiner. Dit heeft een positief effect op de omzet. Er is minder kans op verleiding om elders te gaan kopen. Metingen laten zien dat vanaf het moment van invoering van de verandering het aandeel opnieuw bestellen aanzienlijk vergroot is.

Waar het uiteindelijk om ging is dat de beleving, emoties, tevredenheid en NPS sterk verbeterd zouden worden. Onderzoek onder klanten met een LIM laat zien dat de NPS inmiddels significant is gestegen.

Zowel het aandeel opnieuw bestellen als de NPS zijn door de maatregelen significant gestegen.

## Uitdagingen

De eerste stappen in het verbeteren van de klantreis LIM zijn gezet. Maar in dit kader heeft bol.com nog vele uitdagingen.

- Een belangrijke uitdaging is het voorkomen van LIM. Dit door het de kwaliteit van het distributienetwerk verder te verhogen.
- Nu nog moet de klant melden als er sprake is van een LIM, het 'piepsysteem'. bol.com onderzoekt de mogelijkheden om daar waar mogelijk de klant proactief te melden als er sprake is van een LIM. Door contact met de klant op te nemen nog voordat de klant ervaart dat zijn pakketje niet is aangekomen.
- Het verder vergroten van de mogelijkheden voor maatwerk. In sommige gevallen heeft een LIM weinig impact op de klant. Maar in andere gevallen kan het een grote emotionele impact hebben ('high impact/high involvement'). Bijvoorbeeld bij het niet aankomen van een pakketje voor een verjaardag, sinterklaas of een ander belangrijk event. De uitdaging is om het arsenaal aan maatwerkoplossingen voor medewerkers te vergroten om de klant zo op een verrassende wijze te kunnen helpen (koerier, rush order, etc.).
- De klanten van bol.com hebben nog vele andere klantreizen zoals ruilen, retourneren, garanties, etc. De uitdaging is om ook deze vanuit de gewenste klantbeleving in te gaan richten.