

# Wat is het Kano-model?

Noriaki Kano, een Japanse onderzoeker en consultant, publiceerde in 1984 een paper met een reeks ideeën en technieken die ons helpen de tevredenheid van onze klanten (en prospects) met productkenmerken te bepalen. Deze ideeën worden vaak het Kano-model genoemd en zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

De tevredenheid van klanten over de functies van ons product of dienst hangt af van het functionaliteitsniveau dat wordt geboden (hoeveel of hoe goed ze zijn in de uitvoer).

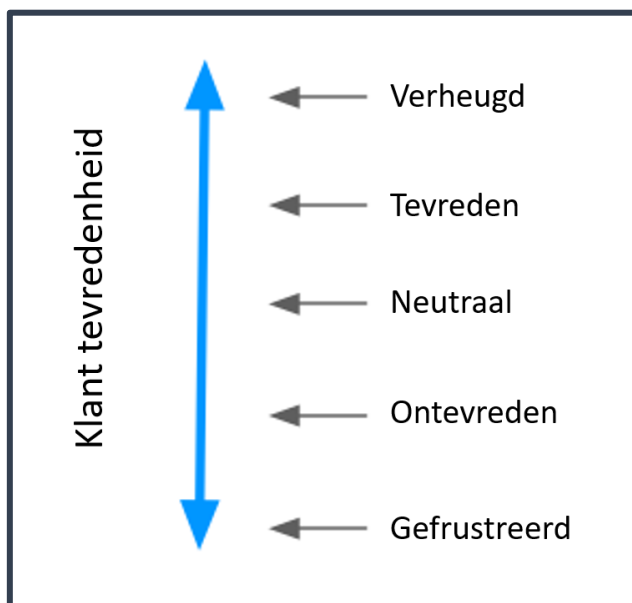
We kunnen het model gebruiken op een aantal manieren;

1. Ontwikkelen van nieuwe diensten en producten (vooruit)
2. Bij ontevredenheid van klanten, verbeteren van diensten en producten (achteruit)

In algemene zin gebruiken bedrijven voornamelijk klanttevredenheid om diensten en producten te verbeteren maar, zoals duidelijk zal worden vanuit het Kano-model, is het bijzonder lastig om echt goed te begrijpen wat klanten verwachten en willen.

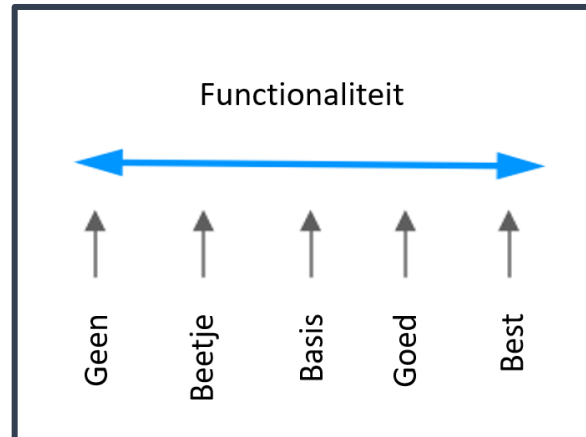
## Tevredenheid versus functionaliteit

Het begint allemaal met ons doel: Tevredenheid. Kano stelt een dimensie voor die gaat van totale tevredenheid (ook wel Verheugd en “wow” genoemd) tot totale ontevredenheid (of Frustratie).



In de bovenstaande afbeelding wordt de dimensie geprojecteerd met verschillende tevredenheidsniveaus. Het is belangrijk op te merken dat dit niet (altijd) een lineaire schaal is, zoals we later zullen zien. Klanttevredenheid aanvliegen vanuit deze schaal is een risico, het is niet compleet.

Dat is waar de **functionaliteit** om de hoek komt kijken. Ook wel Investerings, Verfijning of Implementatie genoemd, het vertegenwoordigt hoeveel van een bepaalde functie de klant krijgt, hoe goed we het hebben geïmplementeerd, of hoeveel we hebben geïnvesteerd in de ontwikkeling.

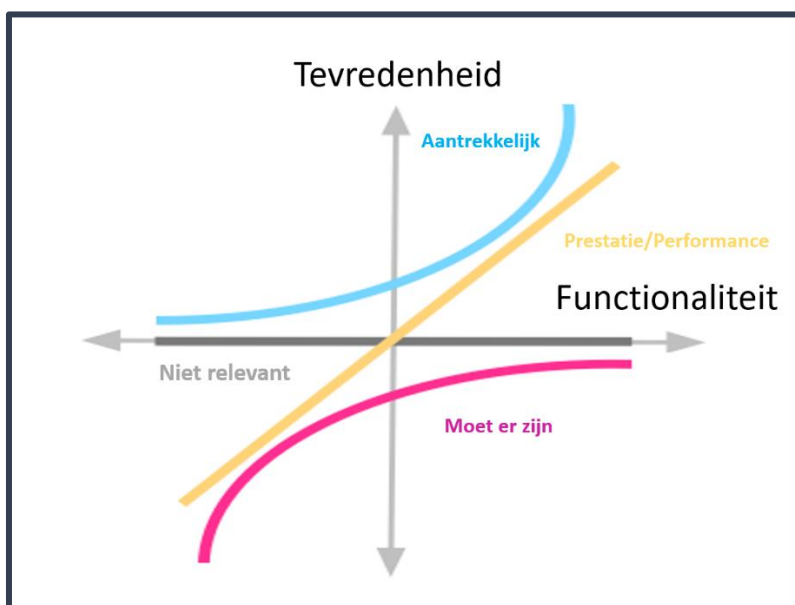


Deze dimensie gaat van helemaal geen functionaliteit, naar de best mogelijke implementatie. Daarom is de term investering ook erg goed voor dit concept.

Deze twee dimensies vormen samen de basis van het Kano-model en bepalen hoe onze klanten denken over de functies van ons product of diensten, zoals we in de volgende paragraaf zullen zien.

## De vier categorieën van de functies

Kano classificeert functies in vier categorieën, afhankelijk van hoe klanten reageren op het opgegeven functionaliteitsniveau.

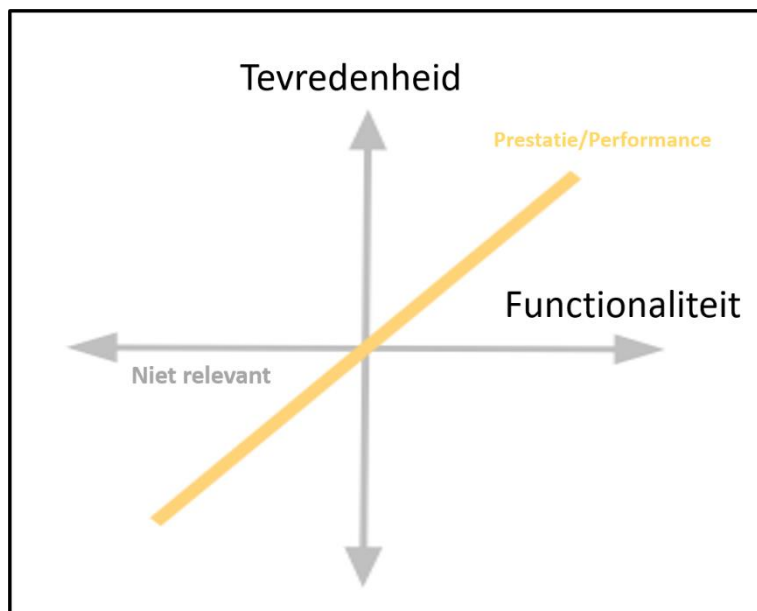


## Prestatie/performance

Sommige productfuncties gedragen zich als wat we intuïtief zouden kunnen denken dat tevredenheid werkt: hoe meer we bieden, hoe tevredener onze klanten worden.

Vanwege deze evenredige relatie tussen functionaliteit en tevredenheid worden deze functies meestal lineaire, prestatie- of eendimensionale kenmerken genoemd in de Kano-literatuur (wij geven de voorkeur aan de Performance).

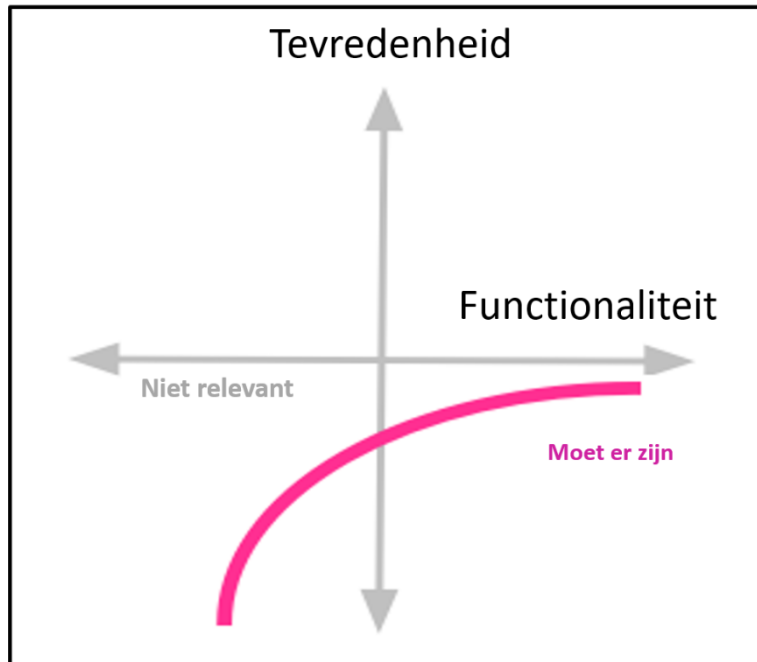
Wanneer u een auto koopt, is de kilometerstand meestal een Performance-attribuut. Andere voorbeelden zijn de snelheid van je internetverbinding; laptop levensduur van de batterij; of de opslagruimte in je Dropbox-account. Hoe meer je hebt van elk van deze, hoe groter je tevredenheid.



Terug te gaan naar de grafische weergave voor het model, zien we de dynamiek van de reactie van klanten op dit soort functies. Elke toename van de functionaliteit leidt tot meer tevredenheid. Het is ook belangrijk om in gedachten te houden dat hoe meer functionaliteit we toevoegen, hoe groter de investering die we daar moeten doen (bijvoorbeeld het team om het te bouwen, de benodigde middelen, enz.).

## Basis (must-be of moet er zijn)

Andere product-functies of dienst-eigenschappen worden gewoon verwacht door klanten. Als het product of dienst deze niet heeft, zal het worden beschouwd als onvolledig of gewoon slecht. Deze eigenschappen worden meestal Must-be of Basis verwachting genoemd.



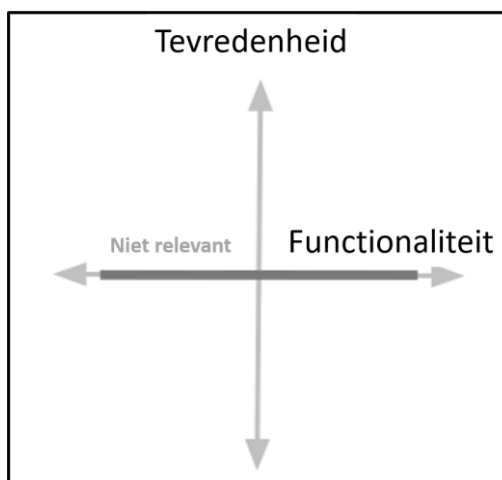
Echter is er een probleem met deze Must-be of basis; we moeten ze hebben, maar dat zal klanten niet meer tevreden maken. Het is vaak een onuitgesproken verwachting.

We verwachten dat onze telefoons kunnen bellen. Onze hotelkamer moet stromend water en een bed hebben. De

auto moet remmen. Deze eigenschappen zijn bijna vanzelfsprekend, maar zullen ons meer gelukkig maken, maar als het ontbreekt zal het de klanten zeker ontevreden maken, misschien zelf wel boos.

Merk op hoe de Basis tevredenheidscurve zich gedraagt. Zelfs de geringste beetje van de investering gaat een lange weg in het verhogen van de tevredenheid. Maar merk ook op hoe tevredenheid nooit de positieve kant van de dimensie bereikt. Het maakt niet uit wat we investeren in de basisfunctie, we zullen onze klanten nooit meer tevreden stellen met het product of dienst. Het goede nieuws is dat zodra een basisniveau van verwachtingen is bereikt, we kunnen stoppen met optimaliseren ervan.

## Onverschillig



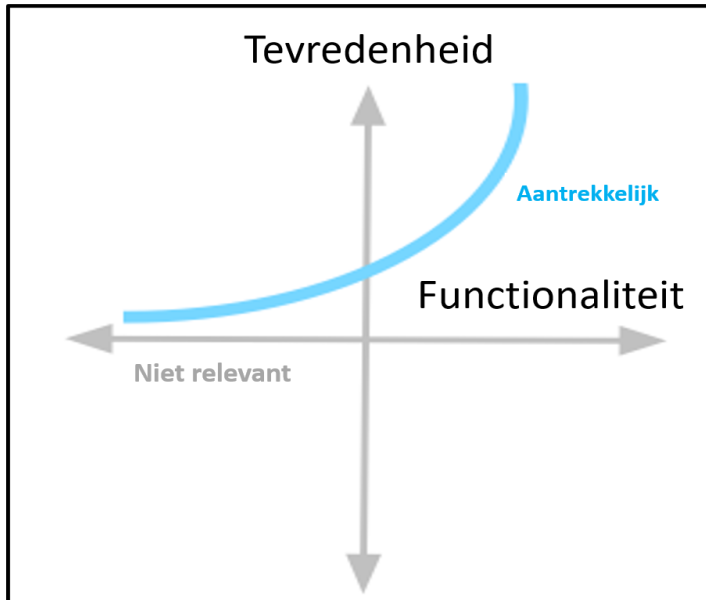
Natuurlijk zijn er ook kenmerken waar we ons onverschillig voor voelen. Waarvan hun aanwezigheid (of afwezigheid) geen echt verschil maakt in onze reactie op het product.

Deze kenmerken vallen langs het midden van de dimensie Tevredenheid (waar de horizontale as kruist.) Dat betekent dat het niet uitmaakt hoeveel moeite we er in steken, het maakt de gebruikers niet echt uit. Dit is een andere manier om te zeggen dat we moeten vermijden te werken aan deze, omdat dat het geld gaat kosten (of verlies van potentiële klanten).

## Aantrekkelijk (delighter)

Er zijn onverwachte kenmerken die, wanneer gepresenteerd, een positieve reactie veroorzaken. Deze worden meestal Aantrekkelijk, Opwekkers of Delighters genoemd. We kunnen reacties hebben variërend van milde aantrekkelijkheid tot absoluut genot, en nog steeds past alles onder de "Aantrekkelijke" categorie.

Een aantrekkelijke functie kan een functie zijn die de klant zelf niet kan bedenken. Maar het kan hem wel verrassen. Het kan iets zijn dat maakt dat je zegt: "He, dat is leuk!". Maar het heeft alleen nut, wanneer de basis-prestatie gerealiseerd is.



Dit wordt grafisch het best duidelijk. Kijk hoe zelfs een bepaald niveau van functionaliteit leidt tot verhoogde tevredenheid, en hoe snel het stijgt. Dit feit is de sleutel om controle op de investering die we maken op een bepaalde functie te houden.

Helaas is een aantrekkelijke functie slechts van korte duur. Er komt een moment dat de klant het verwacht. Tijd om weer een nieuwe aantrekkelijke eigenschap te bedenken!

## Het natuurlijke verval van de Delighter

Nu we een compleet beeld hebben van alle Kano-categorieën van functies, is het belangrijk om kennis te nemen van een fundamenteel feit: ze zijn niet statisch - ze veranderen in de loop van de tijd.

Wat onze klanten *nu* van een productattribuut of dienst vinden, is niet wat ze in de toekomst zullen voelen. Aantrekkelijke functies veranderen in performance en basis functies veranderen naarmate de tijd verstrijkt.

Hierbij het iPhone-voorbeeld opnieuw; het soort van vloeiende touchscreen interactie die ons in 2007 verpletterde, is nu slechts een fundamentele verwachting. De reden waarom Nokia ter zielen ging.

De afdrank hier is dat elke analyse die we doen op een bepaald punt in de tijd is gewoon een foto die de realiteit van dat moment. Hoe verder we vanaf dat punt komen, hoe minder relevant het zal lijken. In tegenstelling tot diamanten, kano categorieën zijn niet voor altijd. Het is een roltrap naar beneden. Continu verbeteren van producten en diensten is een must om klanten te behouden.

# Het 'vraagpaar' dat de perceptie van klanten blootlegt

Om de perceptie van onze klanten ten opzichte van de kenmerken van ons product of dienst te ontdekken, moeten we de Kano-vragenlijst gebruiken. Het bestaat uit een paar vragen voor elke functie die we willen evalueren:

- De eerste vraag is aan de klanten hoe ze zich voelen als ze de functie of eigenschap hebben
- De andere vraag is hoe ze zich voelen als ze niet over de functie of eigenschap kunnen beschikken

De eerste vraag heet de **functionele vorm** en de tweede is de **disfunctionele vorm** (ze worden ook wel positief en negatief genoemd.) Dit zijn echter geen vragen voor onbepaalde tijd. Er zijn zeer specifieke opties die we moeten gebruiken. Om elke "hoe voel je je als je had / niet over deze functie", de mogelijke antwoorden zijn:

- *Ik vind het aantrekkelijk*
- *Ik verwacht het*
- *Ik ben er neutraal in*
- *Ik accepteer het niet*
- *Ik kan er niet mee leven*

Er is een aantal dingen te overwegen bij de formulering van deze opties. Na het stellen van deze twee vragen aan onze klanten (of prospects) en het krijgen van hun antwoorden, zijn we nu in staat om elke functie te categoriseren.

## Evaluatie Tabel

Een van de belangrijke inzichten die het Kano-model kan brengen is dat het helpt in hoeverre iets daadwerkelijk gewenst, nodig of onverschillig is voor onze klanten. We doen dit door middel van een evaluatietabel die de functionele en disfunctionele antwoorden in de rijen en kolommen (respectievelijk) combineert om naar een van de eerder beschreven categorieën te komen. Elk antwoord paar leidt tot een van die categorieën en een paar meer die afkomstig zijn van het gebruik van deze vraag formaat.

		Disfunctioneel					
		Eigenschap afwezig					
		Aantrekkelijk	Verwacht ik	Neutraal	Kan er mee leven	Afkeer	
Functioneel	Eigenschap aanwezig	Aantrekkelijk	Q	A	A	A	P
	Verwacht ik	R	I	I	I	M	
	Neutraal	R	I	I	I	M	
	Kan er mee leven	R	I	I	I	M	
	Afkeer	R	R	R	R	Q	

## Twee nieuwe categorieën

Gezien het feit dat we van beide kanten hetzelfde vragen, kunnen we zien of:

- Iemand heeft de vragen of functies die we beschrijven niet volledig begrepen
- Wat wij voorstellen is eigenlijk het tegenovergestelde van wat ze willen.

Dit zijn geen werkelijke Kano-categorieën; ze zijn slechts bijvangst van de vragenlijst (maar toch nuttig).

Als iemand zegt dat ze 'houdt' van de functionele versie en 'houdt' van de disfunctionele versie, deze persoon is duidelijk niet geïnteresseerd in wat we aanbieden, en misschien eigenlijk wil het tegenovergestelde. Deze nieuwe categorie heet **Reverse**.

Wanneer je tegenstrijdige antwoorden krijgt (zoals 'Vind ik aantrekkelijk' en 'Vind ik aantrekkelijk') op beide vragen, heb je een twijfelachtig antwoord. Om deze reden kun je de cellen (2,2) en (4,4) uit de standaard Kano-evaluatietabel wijzigen om ze ook twijfelachtig te laten zijn. Sommige van deze zijn te verwachten in de resultaten, maar als een meerderheid van de gebruikers met twijfelachtige antwoorden komt, er is waarschijnlijk iets mis met wat je vraagt.

## Een (licht) herziene evaluatietabel

Vanaf nu gebruiken we de enigszins herziene tabel om onze antwoorden te classificeren.

		Disfunctioneel				
		Eigenschap afwezig				
		Aantrekkelijk	Verwacht ik	Neutraal	Kan er mee leven	Afkeer
Functioneel	Eigenschap aanwezig					
	Aantrekkelijk	Q	A	A	A	P
	Verwacht ik	R	Q	I	I	M
	Neutraal	R	I	I	I	M
	Kan er mee leven	R	I	I	Q	M
Afkeer	R	R	R	R	Q	

Twijfelachtige of dubbelzinnige antwoorden (**Q**) hebben we al behandeld (tegenstrijdige antwoordparen); ze vormen een diagonaal via de evaluatietabel, met uitzondering van de middelste cel.

Prestatiefuncties (**P**) zijn het meest eenvoudig te positioneren. Zij zijn degenen die klanten graag hebben en niet hebben. Deze extreme reactie vertaalt de lineaire "meer is beter" relatie tussen deze twee dimensies.

Must-be (basis) (**M**) functies zijn de resterende gevallen waarin een klant een hekel aan kan hebben. Klanten gaan van gedogen (kan er mee leven) naar verwachten om de functie te hebben.

Aantrekkelijke functies (**A**) worden gevonden wanneer een klant graag een functie heeft die niet wordt verwacht.

Dan hebben we nog onverschillige functies (**I**). Deze komen voor elke "Ik ben neutraal" of "Ik kan er mee leven" antwoord, voor de functionele of disfunctionele vragen. Dat wil zeggen, ze bezetten de middelste cellen van de tabel (discontering van een van de eerder beschreven categorieën).

Tot slot hebben we Reverse antwoorden (**R**) gepositioneerd langs twee assen. De klant geeft hiermee aan dat deze functie niet aan spreekt; ofwel de functie niet te willen (afkeer).



# Het Kano-model gebruiken

Nu we een basiskennis hebben van hoe het Kano-model werkt, is het tijd om te bekijken wat het betekent om het te gebruiken met meerdere gebruikers en functies.

Ons doel is om te bepalen welke functies leiden tot meer tevreden klanten en die informatie te gebruiken om ons te helpen prioriteren wat we moeten verbeteren of realiseren. Er zijn belangrijke details te overwegen.

## We vliegen dit proces aan met de volgende stappen;

1. Het kiezen van functies en gebruikers voor analyse;
2. Het verkrijgen van de (best mogelijke) gegevens van klanten;
3. Analyseren van de resultaten.

## Stap 1: Kies de doelfuncties of eigenschappen en gebruikers

Het eerste ding om te overwegen is de reikwijdte van de analyse - zowel in termen van functies/eigenschappen en gebruikers.

### Kies de functies of eigenschappen

De functies of eigenschappen die je kiest om te bestuderen moeten die zijn waar de gebruiker een zinvol voordeel van krijgt. We meten klanttevredenheid meestal over externe tastbare kenmerken, maar producten of diensten zijn veel meer dan dat. Een klant is geneigd om tevredenheid te uiten over tastbare items, maar **emotie** en **beleving** zijn belangrijke functies maar worden veelal gemist. Waar mogelijk probeer je deze mee te nemen in het onderzoek.

Probeer het aantal functies dat je in je enquête opneemt te beperken, vooral als je de studie doet met vrijwillige deelnemers. Dit moet het aantal deelnemers en de beschikbare aandacht van je onderwerpen verbeteren.

### Het kiezen van de klanten

Bij het selecteren van klanten (of prospects) om deel te nemen aan de analyse, moet je rekening houden met een aantal gezamenlijke karakteristieken. Denk aan type klant, demografie of leeftijd. Anders zullen de gegevens waarschijnlijk overal op de kaart staan. In termen van statistiek; er zal een behoorlijke spreiding zichtbaar zijn. Vanuit een Lean perspectief zou je ook een waardestream als uitgangspunt kunnen nemen, waarin de waarde-definitie voor de klant bepaalt welke klanten deelnemen.

De klant / prospect basis is waarschijnlijk niet homogeen en wat ze denken van de functie of eigenschappen van de producten en diensten zal ook niet homogeen zijn. Maar als je rekening houdt met een groepering waartoe ze behoren, zal de analyse aanzienlijk verbeteren.

Er zijn tal van mogelijke segmentaties en je moet kiezen wat zinvol is voor je product of dienst.

Bijvoorbeeld; je wilt een boekhoud systeem verbeteren. Als je overweegt een functie toe te voegen waarmee gebruikers facturen kunnen koppelen aan inkooporders, is de aantrekkelijkheid ervan voor een klein bedrijf heel anders dan die van een zakelijke klant. Je moet dit punt in gedachten houden bij het selecteren van gebruikers om te bestuderen (omdat je het doel van je functie kent) of achteraf, bij het analyseren van de resultaten van de enquête.

## Stap 2: De (best mogelijke) gegevens van je klanten ophalen

De vragenlijst en hoe je deze presenteert is je enige inputmethode voor de Kano-studie. Zo moet je ervoor zorgen dat deze stap zo effectief mogelijk is it.

### Stel duidelijke vragen

Het is van cruciaal belang om de vragen zo duidelijk en beknopt mogelijk te maken. Elk vraag moet staan voor één enkele functie of eigenschap. Als de functie complex is en meerdere stappen en subprocessen zijn vereist, moet je de vraag waarschijnlijk afbreken en verdelen over meerdere vragen.

Je vragen moeten worden geformuleerd in termen van voordelen voor de gebruiker. Bijvoorbeeld, als de foto automatisch verbeterd, hoe voel je je dan? OF als de adviseur een terugkoppeling na het gesprek geeft; hoe voel je je dan?

Wees voorzichtig met polaire formulering van vraagparen. Dat wil zeggen, de disfunctionele vraag is niet noodzakelijkerwijs het tegenovergestelde van de functionele; het is gewoon de afwezigheid van de functionaliteit. Hier is een voorbeeld voor een videobewerkingsapp die overweegt hun exportsnelheid te optimaliseren:

- Functionele vraag: "Als het exporteren van een video minder dan 10 seconden duurt, hoe voel je je dan?"
- **Onjuiste** disfunctionele vraag: "Als het exporteren van een video langer duurt dan 10 seconden, hoe voel je je dan?"

- Bij voorkeur disfunctionele vraag: "Als het exporteren van sommige video's langer duurt dan 10 seconden, hoe voel je je dan?"

## Beter is om functies of eigenschappen te laten zien

Waar mogelijk, iets dat is zelfs beter dan het schrijven van duidelijke vragen is om daadwerkelijk te laten zien van de functionaliteit aan de klant en dan vragen hoe ze voelt het hebben of niet hebben.

We kunnen de voordelen van een functie of dienst beschrijven en vervolgens een prototype en interactieve modellen of 'mockups' laten zien in plaats van een tekstuele vraag. Door het hebben van deze visuele en dynamische 'uitleg', kan de gebruiker een nog duidelijker begrip krijgen van wat er wordt voorgesteld.

## Let op de bewoordingen en het begrip van de antwoorden

Sommige mensen voelen zich in de war door de volgorde van de standaardantwoorden in de Kano-vragenlijst. Meestal begrijpen ze niet waarom "Ik vind het zo leuk" verschijnt voor "Het moet zo zijn", aangezien het een veel zachtere uitspraak lijkt.

De logica voor het op deze manier presenteren van de antwoorden is dat ze langs een schaal vallen van plezier naar het vermijden van ongenoegen. Hier zijn enkele alternatieve formuleringsvorstellen die als alternatief kunnen dienen;

- *Het is een basisbehoefte of ik verwacht het zo*
- *Ik ben neutraal*
- *Ik vind het niet leuk, maar ik kan er zo mee leven*
- *Ik vind het niet leuk, en ik kan het niet accepteren*
  
- *Dit zou mij erg helpen*
- *Dit is voor mij een basisvereiste*
- *Dit heeft geen invloed op mij*
- *Dit zou een klein ongemak zijn*
- *Dit zou een groot probleem voor mij zijn*

Wij denken dat de lijst met opties die aan het begin van deze handleiding is geïntroduceerd, de beste balans biedt tussen duidelijkheid en beknoptheid.

Het belangrijkste is dat we ons bewust moeten zijn van hoe deze opties worden geïnterpreteerd en dat het belangrijk is om ervoor te zorgen dat respondenten de doelen van de vragenlijst begrijpen. Als je de reeks antwoorden selecteert die het beste bij jouw analyse passen en de deelnemers vooraf uitlegt over de formulering van de opties, zou het veel betere resultaten moeten opleveren.

## Vraag de klant naar het belang van een eigenschap

Een belangrijke toevoeging aan de Kano-methodologie is om een andere vraag op te nemen na het functionele / disfunctionele paar. Deze vraag stelt klanten hoe belangrijk een bepaalde eigenschap voor hen is.

Het hebben van dit stukje informatie is erg handig om kenmerken van elkaar te onderscheiden en te weten welke het meest relevant zijn voor klanten. Het geeft je een handvat om grote en kleine functies te onderscheiden en hoe deze de beslissingen van de klanten over het product of dienst beïnvloeden.

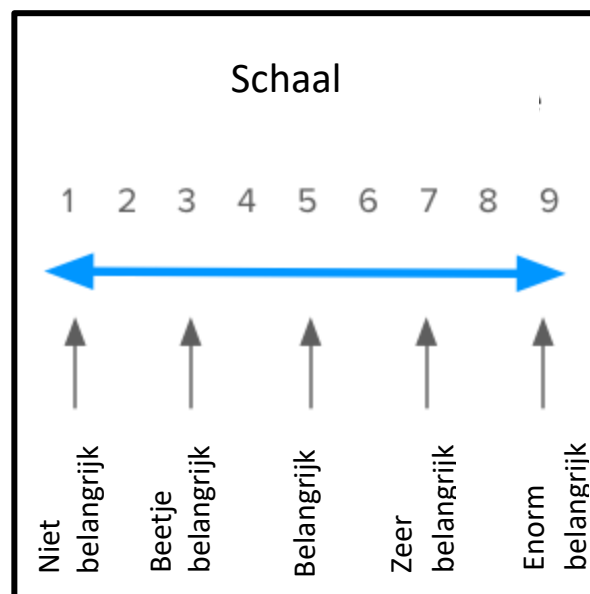
De belangrijkheidsvraag kan in de volgende vorm worden gesteld:

“Hoe belangrijk is het of zou het zijn als: <vereiste>?”.

Bijvoorbeeld:

"Hoe belangrijk is het of zou het zijn als: het exporteren van video's altijd minder dan 10 seconden duurt?".

Antwoorden moeten de vorm hebben van een schaal van 1 tot 9, gaande van **Helemaal niet belangrijk** naar **Enorm belangrijk**.



## Test vooraf de vragenlijst

Test de vragenlijst indien mogelijk met een aantal van je teamleden of collega's voordat je deze aan jouw klanten presenteert. Als er enige interne verwarring over is, zal dat zeker zijn wanneer je met mensen van buitenaf praat.

## Stap 3: Analyseer de resultaten

We komen nu bij de stap die de aanleiding gaf voor deze analyse. Na het verwerken van onze resultaten in een tabel zouden we in staat moeten zijn om onze functies te categoriseren en inzicht te krijgen in de beste manier om ze te prioriteren.

Er zijn twee niveaus van analyse waarop we kunnen ingaan: discreet en continu. Beide zijn verwijzingen naar wiskundige of statistische concepten en hebben betrekking op hoe ze de reacties van deelnemers op de Kano-categorieën in kaart brengen. Mensen met bijvoorbeeld een six-sigma achtergrond begrijpen deze termen goed. Discrete data wordt ook wel kwalitatieve data genoemd (bijvoorbeeld haarkleur, geslacht) en continue data is data waar een komma achter kan (tijd, gewicht e.d.)

Elke benadering is nuttig, afhankelijk van het soort inzichten waarnaar je op zoek bent.

### Discrete Analyse

De eenvoudigste manier waarop we door de Kano-resultaten kunnen werken, is door:

1. Deel eventueel respondenten op basis van de demografische / persona-criteria die hen definiëren (mocht dit relevant zijn);
2. Categoriseer de antwoorden van elke respondent met behulp van de evaluatietabel (zie bladzijde 8)
3. Tel het totale aantal reacties in elke categorie voor elk kenmerk (en demografisch);
4. De categorie van elke functie is de meest voorkomende reactie (d.w.z. de modus);
5. In het geval van nauwe resultaten tussen categorieën, gebruik de volgende regel (meest linkse wint): Moet er zijn (must be) > Performance> Aantrekkelijk> Onverschillig;

Je krijgt dan een **tabel** zoals deze:

Eigenschap	M	P	A	I	R	Q	Totaal	Categorie
Eigenschap 1	9	2	1	1		2	15	M
Eigenschap 2	2	11		2			15	P
...				...				...
Eigenschap N	2	2	8		3		15	A

In de resultatentabel kun je objecten rangschikken op basis van hun belang.

Daarna is de algemene vuistregel die moet worden gebruikt bij het stellen van prioriteiten:

*Ga alle Moet-er-zijn functies na, vul deze zoveel aan met mogelijk Performance-functies en voeg tenslotte de Aantrekkelijke toe. Nu wordt het duidelijk welke functies de meeste prioriteit zou moeten krijgen.*

## Continue Analyse

Hoewel de discrete analyse geweldig is om ons op weg te helpen en ons een algemeen beeld van de resultaten te geven, heeft het verschillende problemen. Namelijk:

- We verliezen onderweg veel informatie. Ten eerste, van 25 antwoordcombinaties voor elke respondent tot een van de zes categorieën. Vervolgens worden alle antwoorden van de respondent verder teruggebracht tot één categorie voor elke functie;
- We hebben geen idee van de variantie in onze gegevens;
- Zachtere antwoorden krijgen hetzelfde gewicht als hardere antwoorden. Denk maar aan een Aantrekkelijk met een disfunctioneel “verwacht het” versus “leef mee”.

We kunnen de analyse continu maken!

### Antwoorden

Eerst wordt elke antwoordoptie vertaald naar een numerieke waarde binnen een schaal voor tevredenheidspotentieel, gaande van -2 tot 4. Hoe groter het getal, hoe meer het aangeeft hoeveel de klant de functie wil. Het belang wordt ook gescoord van 1 tot 9, zoals eerder.

- **Functioneel:** -2 (Afkeer), -1 (Kan er mee leven), 0 (Neutraal), 2 (Moet er zijn), 4 (Aantrekkelijk);
- **Disfunctioneel:** -2 (Afkeer), -1 (Kan er mee leven), 0 (Neutraal), 2 (Moet er zijn), 4 (Aantrekkelijk);
- **Belang:** 1 (Helemaal niet belangrijk), ..., 9 (Enorm belangrijk.)

Hogere (positieve) scores betekenen een groter potentieel voor tevredenheid. In het geval van disfunctionele antwoorden, betekent iets afkeuren dat er een sterk verschil van mening is met betrekking tot de afwezigheid van de functie.

De reden voor deze asymmetrische schaal (beginnend bij -2 in plaats van -4) is dat de categorieën die je krijgt van antwoorden aan de negatieve kant (omgekeerd en twijfelachtig) zwakker zijn dan wat je aan de positieve kant krijgt (moet er zijn en prestatie) .

Deze scores zullen vervolgens leiden tot de categorisatie van onze kenmerken binnen een tweedimensionaal vlak. Met deze methode is de standaard evaluatietabel (die we eerder behandelde) niet meer nodig.

<b>Functioneel</b>	Aantrekkelijk 4	Q	A	A	A	O
	Verwacht 2	R	I	I	I	M
	Neutraal 0	R	I	I	I	M
	Leefbaar -1	R	I	I	I	M
	Afkeer -2	R	R	R	R	Q
		2	-1	0	2	4
		Aantrekkelijk	Verwacht	Neutraal	Leefbaar	Afkeer
		<b>Disfunctioneel</b>				

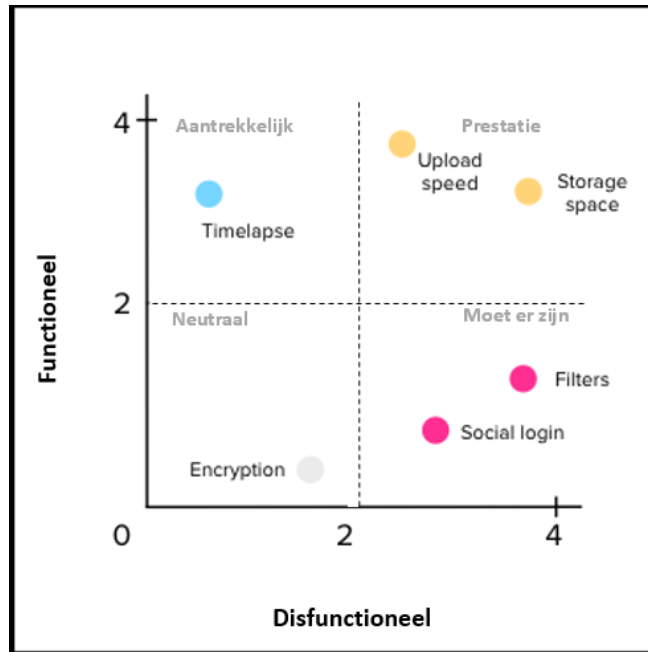
Onze focus moet liggen op het positieve (roze) kwadrant, dat de sterkste reacties bevat. Daarbuiten vinden we zwakkere antwoorden, evenals twijfelachtige en omgekeerde categorisaties. Als een eigenschap als Reverse eindigt, kun je altijd de truc gebruiken om het als het tegenovergestelde te definiëren en de functionele en disfunctionele scores om te wisselen, zodat het in een andere Kano-categorie wordt ingedeeld.

## Eigenschappen categoriseren

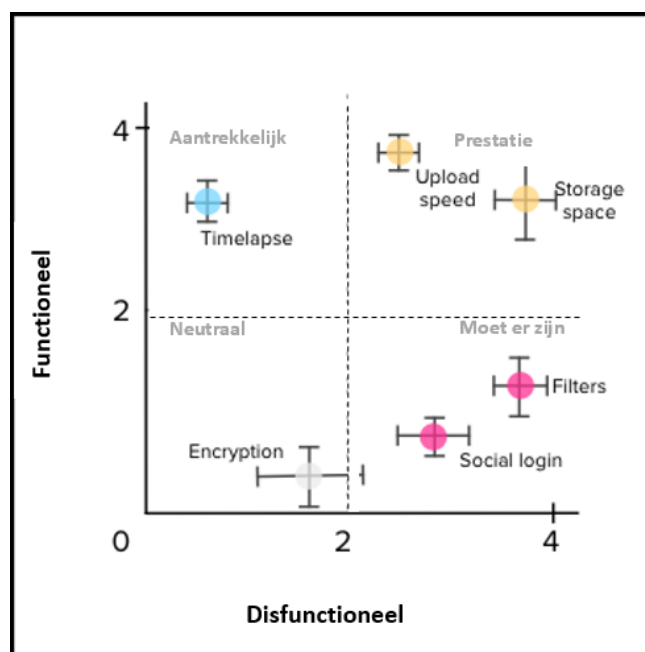
Als we getallen hebben voor elk mogelijk antwoord, betekent dat we met gemiddelden kunnen werken. Dit is wat we voor elk element moeten berekenen:

1. De gemiddelde functionele, disfunctionele en belang-waarden over alle antwoorden;
2. De standaarddeviatie voor de scores Functioneel, Disfunctioneel en Belang.

Als we de functionele en disfunctionele scores van elke functie nemen, kunnen we ze als volgt op het categorisatievlak plaatsen:

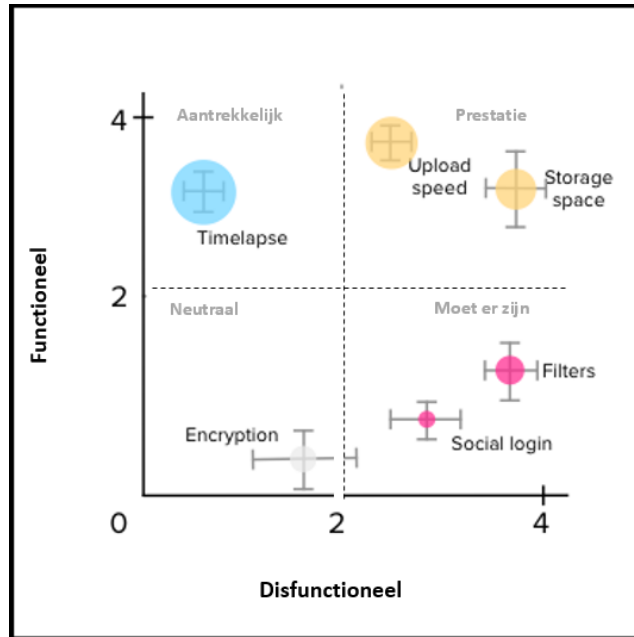


We hebben het natuurlijk over gemiddelden en wat ze verbergen zijn de mogelijk grote variaties in onze gegevens. Daarom is het handig om de standaarddeviatie aan onze afbeelding toe te voegen in de vorm van foutbalken, zodat we een idee hebben van hoe doelgericht onze categorisaties zijn of niet. Iets zoals dit:

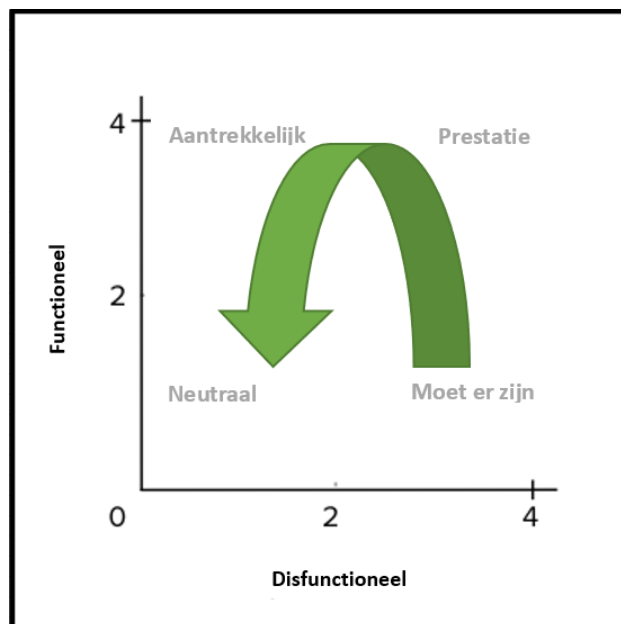




De laatste laag die moet worden toegevoegd, is de belangrijkheidsscore. We kunnen deze extra dimensie visualiseren door de punten van de scatterplot om te zetten in bellen, met afmetingen in verhouding (hoe grote de bol, des te groter het belang) tot hun belang. Op deze manier kunnen we eenvoudig kenmerken met een vergelijkbare positionering vergelijken.



De algemene vuistregel voor het stellen van prioriteiten die in de discrete analyse-sectie wordt gepresenteerd, geldt nog steeds: Moet er zijn > Prestatie > Aantrekkelijk > Neutraal. Dit vertaalt zich heel goed naar grafische termen zoals hieronder:



# Starten met de kano analyse

Dat is het. Je bent zo ver gekomen en je hebt nu elk belangrijk aspect van het Kano-model geleerd. Nu is het tijd om het daadwerkelijk in de praktijk te gebruiken.

Ik realiseer me dat het niet meteen duidelijk is hoe je al deze kennis kunt meenemen en voor je kunt laten werken. Daarom in dit laatste hoofdstuk nog een praktische samenvattende aanpak. Laten we teruggaan naar het proces in 3 stappen dat in het tweede deel van deze handleiding is geïntroduceerd

## Stap 1: kies de eigenschappen en gebruikers

- Dit kunnen nieuwe of bestaande eigenschappen zijn waarvan je twijfelt hoe 'klanten' (gebruikers) hier tegenaan kijken.
- Definieer uit de functies/ideeën/eigenschappen waar je aan werkt:
  - Welke heb je moeite om prioriteiten te stellen?
  - Welke hebben directe impact voor je klanten?
  - Kies hooguit 3 (je kunt later altijd grotere studies doen)

Definieer nu de klanten of beter gebruikersgroepen die gebruik maken van deze diensten of eigenschappen en deel ze indien nodig in naar type of klantgroep.

## Stap 2: Haal de (best mogelijke) data van klanten

Deze stap bestaat uit twee delen:

- Het definiëren van de vragen die aan onze klanten (of prospects) moeten worden gesteld;
- Het maken en verspreiden van de enquête om reacties te verzamelen.

### De vragen definiëren

Je moet echter extra voorzichtig zijn bij het maken van een vraag die duidelijk en effectief is. Ga terug naar dat gedeelte als je dat onderwerp moet vernieuwen.

### De enquête maken en verspreiden

Nu moet je natuurlijk een enquête maken om reacties vast te leggen. Er zijn enkele dingen om te overwegen:

- Voeg een zeer korte uitleg toe van het doel van de enquête, het antwoordformaat en wat de respondenten moeten doen;

- Je moet een klant-ID vastleggen in de enquête (zoals hun e-mail), zodat je later weet welke gebruikers hebben gereageerd en tot welke demografie/persona ze behoren.
- Je kunt een Google-formulier maken met een vooraf ingevuld e-mailveld. Als je gebruikers zoiets stuurt, krijg je geïdentificeerde antwoorden zonder dat ze hun e-mailadres hoeven in te voeren (of een andere identificatie die je mogelijk nodig hebt).

## Stap 3: Analyseer de resultaten

Nadat je voldoende reacties hebt verzameld, kun je nu doorgaan naar de analysestap.

- Bereken van elk antwoord (functioneel, disfunctioneel en belangrijk) de afzonderlijke categorie, functionele en disfunctionele scores;
- Bereken de discrete en continue Kano-categorisatie van elke functie;
- Automatisch rangschikken van functies op basis van potentiële ontevredenheid, tevredenheid en belangrijkheid;
- Tekent een spreidingsplotgrafiek die de positionering, het relatieve belang en de gegevensvariantie van elk element door middel van foutbalken laat zien.

Wat deze White Paper je hopelijk heeft gegeven, is een ander hulpmiddel om echt het verschil te maken in klanttevredenheid: het Kano-model.

Heel veel succes met het toepassen. Wil je ondersteuning voor deze analyse? Vraag dan bij MPR een Excel op waarin je de analyse kunt uitvoeren!

[info@mensprocesresult.nl](mailto:info@mensprocesresult.nl)

### Bronnen:

- Noriaki Kano et al., "Attractive Quality and Must-be Quality," research summary of a presentation given at Nippon QC Gakka: 12th Annual Meeting (1982), January 18, 1984
- Pouliot, Fred, "Theoretical Issues of Kano's Methods" on "Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality", Center for Quality of Management Journal, Fall 1993
- Diane Shen, "Developing and Administering Kano Questionnaires" on "Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality", Center for Quality of Management Journal, Fall 1993
- <https://foldingburritos.com/>