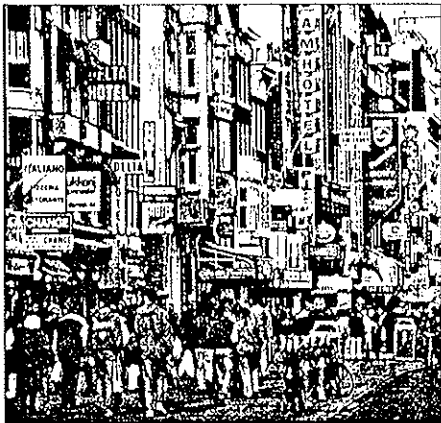


# Klanttevredenheidsonderzoek: meer dan alleen maar een vragenlijst

Bij een grote landelijke bank werd jaarlijks een grootschalig klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Duizenden telefonische interviews werden anoniem afgenomen, met behulp van een standaard vragenlijst. Hiervan werden uitvoerige rapportages gemaakt, die vervolgens drie maanden na de interviews met de interne post naar de



verschillende kantoren werden gestuurd. Een investering die op jaarbasis een getal met zes nullen vergde. Het resultaat was uiterst beperkt. Veel kantoordirecteuren en Hoofden Particulieren herkennen zich niet in de resultaten, vonden ze verouderd of gaven er geen hoge prioriteit aan. Maar omdat de deelnemende klanten dachten dat de bank iets met het onderzoek ging doen, stegen hun verwachtingen. In de praktijk kwamen de rapportages echter al snel in de lade terecht en was er geen sprake van daadwerkelijke verbeteringen.

Dit voorbeeld van een mini-case is niet alleen maar fictief. Bij menige bank en/of verzekeraar is dit de manier waarop klanttevredenheidsonderzoek in de praktijk werd gedaan, of nog steeds wordt gedaan. Goede bedoelingen en grote investeringen blijken dan achteraf vaak enorme verspillingen te zijn, terwijl klanttevredenheidsonderzoek nu juist een uiterst belangrijk instrument is, dat een zeer waardevolle bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de bedrijfsvoering en de resultaten. Het houdt echter meer in dan een vragenlijst opstellen en gebruiken, de resultaten analyseren en mooie rapporten maken; de materie is vele malen complexer dan menig marktonderzoeksbureau de argeloze manager doet denken.

De belangrijkste aspecten in dit kader zijn:

- Er zijn vele vormen van klanttevredenheidsonderzoek. Afhankelijk van de doelstelling dient het onderzoek op een eigen wijze ingevuld te worden.
- Er zijn grote verschillen tussen onderzoek voor consumenten en het bedrijfsleven (Business-to-Business) waar rekening mee gehouden moet worden.
- Onderzoeken om te onderzoeken is een ware verspilling. De resultaten dienen daadwerkelijk gebruikt te worden in de planning- en controlcyclus van de onderneming en te leiden tot concrete verbetermaatregelen.

## Doelstellingen en vormen van klanttevredenheidsonderzoek

Het uitvoeren van een onderzoek zoals hierboven beschreven, maakt steeds meer financiële dienstverleners duidelijk dat hun resultaten onvoldoende aansluiten bij de informatiewensen. Verschillende van die

wensen leiden tot het gebruik van verschillende onderzoeksvormen.

Onderstaand worden zes vraagstellingen genoemd, en wordt beknopt aangegeven welke onderzoeksvorm het meest geschikt is voor elk van deze. Alvorens een onderzoek te starten blijkt het belangrijk goed na te denken over de informatiebehoefte, en over het gebruik van de resultaten. In veel gevallen is het immers niet goed mogelijk om meerdere vraagstellingen in één onderzoek te combineren.

### 1. Welke aspecten van onze dienstverlening scoren qua tevredenheid relatief laag bij onze klanten?

Dit is de meest gestelde vraag. In het algemeen wordt hierbij gestart met een kwalitatief vooronderzoek, in de vorm van diepte-interviews of focusgroepen. Op basis van de resultaten daarvan wordt een vragenlijst ontwikkeld, die onder een representatieve steekproef van het klantsegment wordt uitgezet, bijvoorbeeld in de vorm van een (meestal anonieme) persoonlijke, telefonische of schriftelijke enquête.

De resultaten hiervan worden geanalyseerd, waarna projectgroepen kunnen beginnen te werken aan aspecten die relatief laag scoren.

Aan deze meest gebruikte traditionele onderzoeksvorm kleven echter een aantal belangrijke nadelen:

- Daar het onderzoek anoniem is, is onbekend wie wat gezegd heeft. De ontevreden klanten zijn niet te traceren, waardoor niet gericht aan hun ontevredenheid gewerkt kan worden.
- Er wordt meestal geen onderscheid gemaakt tussen belangrijke en minder

belangrijke klanten. Ook de klant die zorgt voor grote omzetten en premie-inkomens krijgt een vragenlijstje toegestuurd, of een onwetende werkstudent aan de telefoon.

- Er wordt uitgegaan van de gemiddelde klant, terwijl iedereen nu inmiddels weet dat deze niet bestaat.
- Het is dikwijls onmogelijk te achterhalen wat klanten daadwerkelijk wensen en wat hun verwachtingen zijn.

Vanwege deze gebreken wordt door ondernemingen steeds meer overgegaan op andere, meer bruikbare onderzoeksvormen.

## 2. Wat is de beleving van elke individuele klant ten aanzien van zijn relatie met onze onderneming?

In het kader van deze vraagstelling wordt het onderzoek individueel, per klant uitgevoerd. Van elke klant wil men weten wat deze van de onderneming vindt. De belangrijkste uitgangspunten daarbij zijn:

- Gebruik van niet-anoniem onderzoek. Van elke klant dient een beeld van zijn beleving te ontstaan, zodat per klant een gericht actieplan voor verbeteringen ontwikkeld kan worden.
- Geen gebruik van steekproeven. Elke klant is een belangrijke klant, en elke klant is anders.

De ervaring heeft geleerd dat deze onderzoeksvorm zeer waardevol is: op macro- én op micro-niveau kunnen gerichte maatregelen genomen worden om de klanttevredenheid te vergroten.

Er zijn echter twee belangrijke aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden:

- Als klanten op niet-anonieme basis aan een onderzoek deelnemen, verwachten zij dat er een persoonlijke follow-up plaats zal vinden. Dat kan veel tijd vragen. Hier dient vooraf rekening mee gehouden te worden.
- Hoe waardevoller een klant voor de onderneming, hoe intensiever en kostbaarder de onderzoeksvorm kan zijn. Zo wordt in de praktijk voor de meest waardevolle klanten (A-klanten) meestal gebruik gemaakt van diepte-interviews van één tot twee uur. De minst waardevolle klanten (C-klanten) worden benaderd door middel van schriftelijke of telefonische enquêtes.

## 3. Wat zijn de wensen van klanten ten aanzien van onze dienstverlening?

De tevredenheidsbeleving van een klant is

het resultaat van het vergelijken van diens ervaringen met de wensen en verwachtingen. Een klanttevredenheidsonderzoek geeft meestal wel een beeld van de tevredenheid, maar niet van de concrete wensen en verwachtingen van klanten. Een klantenwensenonderzoek waarin de wensen en verwachtingen van de klant centraal staan, moet hier een oplossing bieden. Per proces kan een dergelijk onderzoek uitgevoerd worden, bijvoorbeeld ten aanzien van hypotheekverlening. De verschillende klantenfasen in het proces, oriëntatie, offerte, passeren akte, beheer en aflossing, worden vanuit het perspectief van de klant beschreven. Vervolgens wordt met de hulp van klanten vastgesteld wat de belangrijke aspecten per klantencontactfase zijn en hoe de wensen ten aanzien van deze aspecten liggen. Zo ontstaat een beeld van het ideale proces (althans volgens de klant), waarna gerichte maatregelen genomen kunnen worden.

## 4. Wat is de tevredenheid van klanten met specifieke transacties?

Hier wordt niet gevraagd naar de tevredenheid met de relatie met de bank, de tussenpersoon of de verzekeraar, maar naar die met een specifieke transactie. Als er net een bedrijfspensioen afgesloten is of een balie-transactie uitgevoerd, wordt de klant gevraagd naar zijn tevredenheid over deze specifieke transactie. Op deze wijze is het mogelijk direct in het proces bij te sturen en de klant te betrekken bij het beter beheersen van processen.

## 5. Hoe tevreden zijn onze klanten in relatie tot de klanten van andere financiële dienstverleners?

Hoe tevreden zijn klanten met bank A in vergelijking met de klanten van bank B? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal een onderzoek opgezet moeten worden dat voldoet aan de volgende eisen:

- Zowel klanten als niet-klanten van bank A dienen aan het onderzoek deel te nemen. In feite wordt een representatieve steekproef uit de doelgroep genomen.
  - Deelnemende klanten weten niet dat bank A de opdrachtgever is, anders zullen zij in veel gevallen weigeren om deel te nemen. Daarnaast weet bank A niet wie de deelnemers zijn.
  - Er wordt gezorgd voor een voldoende grote steekproef per bank.
- Deze vorm van 'double-blind-onderzoek' geeft waardevolle informatie over de positie van een onderneming in de markt. In onder

andere Zweden, Duitsland en de VS worden dit soort grootschalige benchmarking-onderzoeken reeds lange tijd gedaan.

## 6. Hoe scoren individuele kantoren, regio's, afdelingen, vestigingen ten aanzien van klanttevredenheid?

Steeds meer wordt onderzoek gedaan om een beeld van de klanttevredenheid per bedrijfs onderdeel te verkrijgen. Vervolgens wordt dit gekoppeld aan de beoordeling of zelfs bonusregeling van de verantwoordelijke leidinggevenden. In dit geval is het van groot belang dat er per te beoordelen onderdeel voldoende waarnemingen zijn om een betrouwbaar beeld te krijgen. Daarnaast zal een dergelijke meting minimaal één of twee maal per jaar uitgevoerd moeten worden. De ervaring leert dat de grootschalige onderzoeken met lange vragenlijsten hiervoor minder geschikt zijn. Immers, hoe langer de vragenlijst, hoe geringer de respons en hoe hoger de kosten. Onafhankelijke, korte onderzoeken met maximaal vijf à zes kernvragen zijn hiervoor het meest geschikt.

Deze zes verschillende vraagstellingen en manieren van onderzoek kunnen binnen één onderneming naast elkaar een rol spelen. Voor verschillende informatiebehoeften gebruikt men immers verschillende onderzoeksvormen.

## Consumenten versus business-to-business

Een tweede belangrijk aspect waar rekening mee gehouden moet worden is het verschil tussen relaties met consumenten en die met bedrijven/organisaties. Hierbij zijn drie zaken van groot belang:

\* *Het DMU fenomeen.* Binnen bedrijven/organisaties zijn er vaak meerdere personen die invloed hebben op de relatie met de financiële dienstverlener (de Decision Making Unit). Dit kunnen directieleden zijn, maar ook controllers, treasurers, financieel adviseurs, hoofden administratie en medewerkers van de boekhouding. Verschillende functionarissen beïnvloeden de beslissing om gebruik te (blijven) maken van een financiële dienstverlener.

Voor het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek is het dus van belang om de belangrijkste partijen binnen deze DMU te betrekken bij het onderzoek. Zou slechts één persoon gesproken worden, dan bestaat er een reële kans dat alleen de beleving van deze persoon gemeten wordt, en niet die van de klant als organisatie.

Voor grote klantorganisaties kunnen verschillende werkwijzen toegepast worden om ervoor te zorgen dat een klanttevredenheids-onderzoek daadwerkelijk de mening van de klant-organisatie weergeeft:

- Er worden individuele gesprekken met meerdere functionarissen binnen de klant-organisatie georganiseerd. Vervolgens worden de resultaten van de verschillende gesprekken per klant geanalyseerd. Het gevolg kan zijn dat een consistent beeld van een bepaalde klant-organisatie ontstaat. De praktijk laat echter soms zien dat binnen één organisatie geen consistent beeld ten aanzien van de bank bestaat.
- Er vindt een rondetafelbespreking plaats, waaraan meerdere functionarissen gelijktijdig deelnemen. Het resultaat is een representatief beeld van de beleving en mening van de organisatie over bepaalde onderwerpen.

\* *Branche-ervaring en hoog niveau.* De persoon die het onderzoek uitvoert zal bekend moeten zijn met het bedrijfsleven en de specifieke branche waarin de organisatie van de klant opereert; dit om gericht door te kunnen vragen en antwoorden op de juiste wijze te kunnen interpreteren. Daarnaast zullen gesprekken met directieleden van klanten door geschikte gesprekspartners uitgevoerd moeten worden - de enquêteur is immers het visitekaartje van de opdrachtgever. Kortom, het niveau van de bij de uitvoering betrokken medewerkers is in business-to-business vaak automatisch hoger dan bij consumenten.

\* *Goed gedoseerde energie.* Vermogende particulieren en grootbedrijf-klienten zijn over het algemeen waardevoller voor de onderneming dan het MKB en de modale particulier. Zij leveren een grotere bijdrage aan het bedrijfsresultaat en hun groeimogelijkheden zijn meestal omvangrijker. Om die reden wordt er op basis van de waarde van klanten een onderscheid gemaakt in de energie, tijd en kosten die men wil besteden aan het onderzoek. Bij waardevolle klanten wil men de relatie diepgaander onderzoeken, door middel van bijvoorbeeld diepte-interviews of rondetafelbesprekingen. In sessies van één tot twee uur wordt een schat aan informatie verkregen ten aanzien van de tevredenheid, wensen en toekomstige ontwikkelingen van de klant. Deze diepte en breedte aan informatie wordt zelden bereikt door middel van een persoonlijke, telefonische of schriftelijke enquête. Deze laatste onderzoeksvormen zijn per klant goedkoper en geven een weliswaar minder diepgaand maar toch bruikbaar beeld per klant.

## Het gebruik van de resultaten

Een onderzoek waarbij niet vooraf is nagedacht over het gebruik van de resultaten kan beter niet opgestart worden. Menig onderzoeksrapport is in de bureaulade verdwenen omdat er geen gestructureerd programma georganiseerd was voor het uitwerken van de resultaten. Daarom is het van groot belang dat het onderzoek zodanig uitgevoerd wordt dat het ook daadwerkelijk bruikbaar is. Enkele tips in dit kader zijn:

- Maak geen moeilijke rapportages met ingewikkelde kengetallen waarvan de gebruikers niets begrijpen. Een grote Nederlandse bank bijvoorbeeld heeft onlangs een landelijk onderzoek uitgevoerd waarbij de onderzoekers hun theoretische lusten in die mate op de rapportage hadden botgevierd, dat de gebruiker er helaas nog maar weinig van begrijpt.
- Zorg voor een snelle terugkoppeltijd. Bij een Duitse bank worden vragenlijsten van persoonlijke enquêtes bijvoorbeeld door middel van scanners verwerkt. Binnen enkele dagen na de gesprekken ligt de rapportage bij de kantoordirecteur op tafel.
- Voorkom grote landelijke onderzoeken. Resultaat is kwaliteit maal acceptatie. Als het verantwoordelijke lokale management niet bewust ervoor gekozen heeft om aan klanttevredenheid te gaan werken, zal elk onderzoek onvoldoende opgepakt worden. Klanttevredenheidsonderzoek zal een onderdeel van een veranderingsproces moeten zijn.
- Geef organisatie-onderdelen ruimte voor een eigen inbreng. Zo wordt bij een bank een vragenlijst gebruikt die voor negentig procent standaard is. Tien procent kan door de onderdelen naar eigen inzicht ingevuld worden.

Het gebruik van de uiteindelijke resultaten kan op verschillende terreinen plaatsvinden.

- De resultaten gaan een onderdeel vormen van de doelstellingen en beoordelingscriteria van het verantwoordelijk management. Managers worden niet alleen op financiële resultaten beoordeeld, maar ook op klanttevredenheid. Dit is in lijn met de filosofie en het gebruik van The Balanced Scorecard en het EFQM/INK Model.
- De resultaten worden gekoppeld aan het bonussysteem van het verantwoordelijk management. Bij een grote Nederlandse bank is de bonus van de regiodirecteuren onder andere afhankelijk van de klanttevredenheid.

- Op basis van de resultaten worden aspecten van de dienstverlening (zoals duidelijkheid van documenten, telefonische bereikbaarheid, etc.) met projectgroepen aangepakt om de klanttevredenheid hierdoor te vergroten.
- Indien onderzoek op niet-anonieme basis wordt uitgevoerd, kunnen de resultaten en individuele actieplannen met elke klant besproken worden. Het onderzoek start in feite de dialoog met de klant. Gezamenlijk worden gedurende het jaar de actieplannen gerealiseerd waardoor het klanttevredenheidsonderzoek een belangrijk instrument binnen het relatiemanagement is geworden.

Slechts door gerichte vervolgmaatregelen vinden er veranderingen plaats die de klant merkt. Als deze daadwerkelijk ervaart dat er iets in positieve zin verandert, zal zijn tevredenheid snel stijgen. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de omzet van overmorgen.

## Tenslotte

In het bedrijfsleven in het algemeen, en de financiële dienstverlening in het bijzonder, wordt nog onwettig omgegaan met het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek en het gebruik van de resultaten daarvan. Terwijl deze vorm van onderzoek informatie ten aanzien van één van de meest cruciale stuurvariabelen van een onderneming moet opleveren, worden te pas en te onpas studenten ingeschakeld en allerlei standaardmethoden gebruikt. Wellicht dat bovenstaande opmerkingen en overzichten een bijdrage kunnen leveren aan het verder professionaliseren van het gebruik van klanttevredenheidsonderzoek binnen de Nederlandse financiële dienstverlening. ▀

*Drs J.-P.R. Thomassen is vennoot van de Rotterdamse vestiging van de MSR Consulting Group. MSR is een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in de thema's klantgerichtheid, klanttevredenheid, klantentrouw en klantwaarde.*