

Klanttevredenheid als dagelijkse kost

Door grotere klantgerichtheid kunnen we de tevredenheid en trouw van onze klanten bevorderen. Om klanttevredenheid tot dagelijkse verkooppraktijk te maken, is integratie ervan in de salesorganisatie noodzakelijk. In relatiemanagement én in beloningscriteria.

Elke onderneming merkt dat het tijdperk waarin ze zich op basis van productkwaliteit kon differentiëren, voorbij is. Tegenwoordig kan ze zich slechts differentiëren door toegevoegde waarde voor de klant. Het ontwikkelen van relaties tot co-makership, het invoeren van account management, het verbeteren van de logistieke kwaliteit en het stroomlijnen van processen tussen klant en leverancier zijn enkele *hot issues* in de business-to-business sector. Ze vormen een hulpmiddel om de tevredenheid en het vertrouwen van de klant en zijn band met de onderneming structureel te vergroten. Veel ondernemingen hebben inmiddels klanttevredenheid tot één van de strategische doelen van de onderneming verheven. De individuele verkoper ontvangt echter nog steeds op basis van *omzet* zijn beloning.

Ook al wordt hij steeds meer adviseur en manager van de *totale* relatie tussen klant

► door **Jean-Pierre Thomassen**

en leverancier. Veel ondernemingen hebben deze ontwikkeling wel geadopteerd. Maar vaak gaan ze niet zo ver dat ze verkopers actief betrekken bij het onderzoeken en verbeteren van de klanttevredenheid. En van beoordelen en belonen op basis van dit verkooponderdeel is al helemaal geen sprake.

SPEELTJE

Klanttevredenheid is in veel gevallen het speeltje van de directie en de marketingafdeling. Jaarlijks laten veel bedrijven

een omvangrijk anoniem tevredenheids-onderzoek uitvoeren door een extern bureau. Om daarna de resultaten met veel vertoon binnen de onderneming te presenteren. Vervolgens starten diverse werkgroepen met het verbeteren van geconstateerde knelpunten. Ook verkoop krijgt dan de – vaak beknopte – onderzoeksresultaten voorgeschoteld en dient op basis hiervan knelpunten te definiëren en verbetermaatregelen door te voeren. Het blijft echter voor veel sales managers en verkopers een ‘ver-van-mijn-bed-show’, omdat:

- onbekend is wat klanten van de organisatie verwachten;
- onbekend is welke klant wat heeft gezegd;
- het onderzoek door onbekenden met de markt uitgevoerd is;
- onbekend is welke uitspraken op welke verkoopmedewerker betrekking hebben;
- de resultaten van het onderzoek geen relatie hebben met de beoordelings- en beloningscriteria van de verkoopmedewerkers.

De meeste organisaties die een klanttevredenheidsonderzoek (laten) uitvoeren, hebben de ongenueanceerde doelstelling de tevredenheid van klanten vast te stellen, om op basis daarvan verbetermaatregelen door te voeren. Een klanttevredenheidsonderzoek kan echter meerdere doelstellingen hebben, zoals:

► Benchmarking

Een objectief beeld krijgen over de klanttevredenheid ten opzichte van concurrenten. Hier is onderzoek nodig waarbij zowel de opdrachtgever voor de respondent, als de respondent voor de opdrachtgever onbekend is. Dergelijke anonieme

onderzoeken worden door externe bureaus uitgevoerd.

► Performance tracking

Een beeld krijgen van de tevredenheid met specifieke transacties. Hierbij worden klanten benaderd die een recente ervaring hebben met een bepaalde transactie (dit op anonieme of niet-anonieme basis).

► Collectief klanttevredenheidsonderzoek

Verbeterpunten op ondernemingsniveau vaststellen. Hiervoor kunnen anonieme onderzoeken onder een steekproef van de klanten uitgevoerd worden.

► Individueel klanttevredenheidsonderzoek

De individuele wensen, beleving en tevredenheid van klanten vaststellen, om op één klant gerichte maatregelen te nemen die de relatie verder verstevigen. Gezien de veranderende wensen van klanten en het belang van relatiemanagement, is individueel klanttevredenheidsonderzoek essentieel voor elke onderneming met business-to-business klanten. De klant verwacht immers maatwerk in een relatie en elke klant heeft andere wensen en verwachtingen. Vandaar dat klanttevredenheidsonderzoek een integraal onderdeel van relatiemanagement vormt. De eisen die we hieraan mogen stellen, vindt u in het *kader* op pagina 29.

De meeste ondernemingen die klanttevredenheidsonderzoeken gaan integreren in hun relatiemanagement hebben al een aantal onderzoeken achter de rug. Ze weten welke aspecten aan de orde moeten komen. Op basis van de praktijkker-

varing van meerdere ondernemingen is een jaarlijkse cyclus ontwikkeld die uit vier stappen bestaat, zoals weergegeven in *figuur 1*.

UITVOERING

Stap 1: Voorbereiding

In deze eerste fase vindt de voorbereiding op de gesprekken plaats. De gespreksleidraad/vragenlijst passen we aan op basis van nieuwe beleidspunten of ontwikkelingen in de markt. Daarnaast maken we afspraken met klanten.

Voor de uitvoering van de klantgesprekken bestaan verschillende mogelijkheden. Een extern bureau of een onafhankelijke afdeling van het bedrijf kan de gesprekken voeren. Het voordeel hiervan is dat een ervaren en objectief iemand de gesprekken voert. Maar er zijn ook ondernemingen waarbij de verkopers of sales managers zelf de interviews met klanten

Eisen klanttevredenheids-onderzoek

1. Niet-anoniem

In het kader van relatiemanagement is een anoniem onderzoek van weinig waarde. De gemiddelde klant bestaat immers niet. Omdat bekend is wat welke klant heeft gezegd, is het mogelijk individuele acties richting klanten te ondernemen om aanvullende informatie op te vragen, veranderingen door te voeren of communicatiestoornissen op te lossen. Daarnaast wordt de kennis over een klant sterk vergroot, waardoor we onze databasegegevens kunnen optimaliseren.

2. Geen steekproeven

Elke doelgroepklant dient deel te nemen. Het doel is immers om per klant een beeld te krijgen.

3. Betrouwbaar

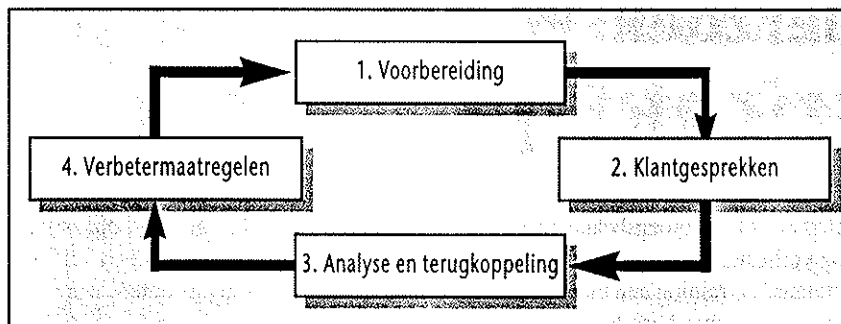
De procedures zijn zodanig dat de verkregen informatie met de werkelijke mening van de klant overeenkomt.

4. Actiegericht

We maken actieplannen (bij voorkeur samen met de klant) om de bronnen van ontevredenheid op te lossen.

5. Snelle follow-up

Na beperkte tijd dient een individuele, op de klant gerichte follow-up plaats te vinden. Dit kan zowel telefonisch als door persoonlijk bezoek, en in sommige gevallen ook schriftelijk (bij kleinere klanten).



Figuur 1. Jaarcyclus klanttevredenheids-onderzoek.

houden. Dit heeft als voordeel dat de gesprekken een onderdeel van hun relatiemanagement zijn geworden en in de reguliere klantbezoeken kunnen worden ingebouwd.

Beide opties hebben dus hun voordelen. Op welke de keus valt, is afhankelijk van het ontwikkelingsstadium van de verkopers: zijn ze in staat dit soort gesprekken te voeren? Zien ze ze als kansen in plaats van bedreigingen?

Stap 2: Klantgesprekken

Tijdens de gesprekken, die één tot twee uur duren, doorloopt de interviewer een vragenlijst. Deze bestaat deels uit een beperkt aantal gesloten vragen. Dit om op basis van statistische verwerking resultaten tot op ondernemingsniveau te kunnen aggregeren. Het merendeel van de lijst bestaat echter uit open vragen, waarbij allerlei aspecten van de relatie aan de orde komen. Voorbeelden zijn:

- ▶ aspecten die de klant belangrijk vindt en waarop hij de onderneming beoordeelt;
- ▶ tevredenheid met producten, logistiek, documentenstromen, relatiebeheer, contacten met medewerkers, prijs/kwaliteit-verhouding, prijsstelling absoluut et cetera. Concrete wensen en verwachtingen op deze gebieden;
- ▶ aspecten die de onderneming op deze gebieden kan verbeteren;
- ▶ mogelijkheden om de samenwerking verder te intensiveren (gemeenschappelijke productontwikkeling, stroomlijning processen, gemeenschappelijke marktbenadering et cetera);
- ▶ aspecten die de verkoper kan verbeteren.

De interviewer maakt van het gesprek een verslag dat de gesprekspartner ter goedkeuring ondertekent. Met name als verkopers zelf de gesprekken voeren, is dit een randvoorwaarde om te zorgen voor betrouwbare informatie. Als de

klant niet alleen beslist, maar deel uitmaakt van een beslissersgroep, is het raadzaam om verschillende mensen uit deze groep te betrekken in een gesprek. Als de inkoper hier tenminste achter staat.

Stap 3: Analyse en terugkoppeling

De rapportages worden inhoudelijk geanalyseerd, waarbij we vaststellen wat de klantspecifieke problemen zijn en welke aspecten we centraal moeten aanpakken. Zijn deze eenmaal bekend en heeft de verantwoordelijke verkoper de vervolgacties met zijn leidinggevende doorgesproken, dan vindt een persoonlijke terugkoppeling naar de klant plaats. Samen met hem maakt de verkoper een actieplan voor het komende jaar, dat bestaande bronnen voor ontevredenheid moet wegwerken.

Stap 4: Verbetermaatregelen

Om beter op klantenwensen in te spelen moeten we allerlei maatregelen nemen. Dit kunnen klantspecifieke acties zijn, maar ook centrale die voor een grote groep klanten gelden. Periodiek informeren we klanten over de voortgang, en verbetermaatregelen worden op het aangegeven moment geëffectueerd. Middels deze vier-stappen-jaarcyclus wordt klanttevredenheid(sonderzoek) een integraal onderdeel van relatiemanage-

ment. Enerzijds vervult de verkoper hierdoor zijn nieuwe rol van klantenmanager: de klant voelt dat hij aandacht krijgt en dat er gewerkt wordt aan het verbeteren van de relatie. Anderzijds krijgt de onderneming onschatbare informatie om het contact met de klant te verbeteren en in de toekomst uit te bouwen.

BONUSSYSTEEM

De effectiviteit van deze klanttevredenheidsaanpak is grotendeels afhankelijk van de mate waarin de medewerkers erachter staan. Dit hangt weer af van het belang dat het management eraan hecht en de signalen die het afgeeft. Een van de krachtigste signalen is het koppelen van klanttevredenheid aan de bonus. De prak-

Klantgerichtheid	Klanttevredenheid en -vertrouwen	Klantentrouw	Waarde van klanten
<ul style="list-style-type: none"> ▶ % offertes op tijd geleverd ▶ klantendossiers volledig ▶ % offertes opgevolgd ▶ % klantenbezoeken gerealiseerd ▶ hit rate offertes ▶ % telefoontjes binnen 10 seconden opgenomen 	<p>Tevredenheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ algemeen ▶ product/dienst ▶ logistiek ▶ service ▶ prijs/prestatieverhouding <p>Vertrouwen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ intentie tot herhalingsaankoop/aanbevelingen ▶ vertrouwensindex 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ouderdom van relaties ▶ klantverloop/behoud ▶ cross selling ▶ orders in portefeuille ▶ aanbevelingen ▶ klachten/suggesties 	<p>Huidig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ omzet ▶ rendement, bijdrage aan de vaste kosten ▶ informatie <p>Toekomstig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ life time value

Figuur 2. Voorbeeld van een klantenscorekaart.

Integreer klanttevredenheidsonderzoek in uw salespraktijk

tijk heeft geleerd dat het gezegde 'what gets measured, gets done' niet altijd opgaat. Veeleer geldt het gezegde: 'what gets measured, gets attention. What gets payed, gets changed'. Willen we dus de beoogde gedragsverandering bij verkopers bereiken, dan dienen we klanttevredenheid in de beloningscriteria op te nemen. Op basis van klanttevredenheid en de inspanningen om deze te vergroten, kunnen we vaststellen in welke mate de verkopers de doelstellingen ten aanzien hiervan halen. Afhankelijk van hun resultaten bepalen we de hoogte van hun bonus, waarbij we de volgende punten in acht nemen:

- ▶ het belang van klanttevredenheid in het totale bonussysteem is per onderneming verschillend. De mate waarin ze meetelt, geeft een indicatie van de mate waarin de onderneming is geëngageerd;
- ▶ medewerkers van zowel de verkoopbuitendienst als -binnendienst kunnen we in het bonussysteem betrekken. Vereiste is echter dat de aspecten die meegenomen worden door hen beïnvloedbaar zijn;
- ▶ een combinatie van zowel een individuele als collectieve bonus zorgt ervoor dat elke medewerker zijn prestaties ver-

betert en ook het groepsbelang niet uit het oog verliest. Uiteraard is training een belangrijk middel om medewerkers hierin te ondersteunen.

SCOREKAART

Het bewaken en bevorderen van klanttevredenheid is een goed streven, maar is geen doel op zich. Doel zijn de huidige én toekomstige omzet en winstgevendheid van de organisatie. Om te zorgen dat er in de toekomst voldoende omzet gerealiseerd wordt, is het belangrijk trouwe klanten te hebben die blijven afnemen. Daarnaast zijn trouwe klanten extra aantrekkelijk omdat ze goedkoper in de afhandeling zijn en we er minder acquisitie voor hoeven te plegen. Maar hoe zorgen we ervoor dat we trouwe klanten krijgen? De belangrijkste strategie is zorgen voor tevreden klanten die vertrouwen hebben in de onderneming als leverancier. Om dit te bereiken, is klantgericht opereren een voorwaarde. De prestaties op voor de klant belangrijke gebieden dienen in ieder geval aan zijn verwachtingen, maar liefst ook aan zijn wensen te voldoen.

gen, maar liefst ook aan zijn wensen te voldoen.

Om te zorgen dat elke verkoper, elk verkoopteam en de verkooporganisatie in haar totaliteit werkt aan zowel de financiële successen van nu, als aan die van morgen, is het gebruik van een *klantenscorekaart* essentieel. Deze dient ook als basis voor het bonussysteem. In *figuur 2* zijn voorbeelden van meetpunten voor deze scorekaart gegeven. Hierbij worden aspecten van klantgerichtheid intern gemeten. Klanttevredenheid en vertrouwen kunnen we slechts meten door hierover aan de klant zelf vragen te stellen. Klantentrouw kunnen we deels middels de verkoopadministratie meten, deels is informatie van de klant nodig. De huidige en toekomstige waarde van een klant is intern vast te stellen.

Kortom, elke onderneming die klanttevredenheid hoog in het vaandel heeft staan en daadwerkelijk wil dat verkoop hierin een belangrijke bijdrage levert, zal verder moeten gaan dan het formuleren van een visie of mission statement. Klanttevredenheid en klanttevredenheidsonderzoek dienen een integraal onderdeel van het relatiemanagement te zijn, waarbij de verkoopafdeling actief betrokken is. Voor het welslagen van een klantgerichte organisatie zijn zowel een juiste houding van belang, als een goede toepassing van de juiste hulpmiddelen. ◀

drs. Jean-Pierre R. Thomassen is managing partner van het internationale adviesbureau Management of Strategic Resources (MSR) te Rotterdam