

Foto Ewout Saaries



Klantenmanagement is meer dan het doen van een klantenonderzoek

Klantenmanagement- synergie door integratie van klanteninformatie

De klant is voor bedrijven steeds vaker het vertrekpunt voor verbetering van de bedrijfsvoering. De mate waarin en diepgang waarmee dit gebeurt, is echter zeer verschillend. Er zijn organisaties die denken dat een periodiek klantentevredenheids-onderzoek voldoende is. Andere organisaties realiseren zich dat onderzoek naar klantentevredenheid een uitgebreide discipline is, die vrijwel alle aspecten van de bedrijfsvoering raakt. Dit laatste wordt in dit artikel klantenmanagement genoemd.

De klant gaat steeds meer een centrale rol innemen in de bedrijfsvoering van organisaties. Ook de ontwikkelingen in kwaliteitsland volgen deze trend. In het nieuwe ontwerp van het EFQM-model heeft de klant een grotere rol gekregen. Hetzelfde geldt voor het ontwerp van de nieuwe ISO-normen, waarin van organisa-

ties zal worden verlangd dat een klantentevredenheids-onderzoek wordt uitgevoerd.

Werd in het verleden gesproken van kwaliteit wanneer producten, diensten en processen voldeden aan de intern vastgestelde specificaties, tegenwoordig is het de klant die de specificaties bepaalt. Als aan de wensen en verwachtingen

gen van de klant is voldaan, is pas kwaliteit geleverd. Het gevolg hiervan is dat kwaliteitsmanagement grote raakvlakken krijgt met marketing, relatiemanagement en marktonderzoek maar ook met strategische vraagstukken als doelgroepbepaling en klantensegmentatie. Dit is geheel in lijn met de gedachte dat kwaliteitsmanagement zich richt op de kwaliteit van de gehele bedrijfsvoering (Total Quality Management).

Naast het centraal stellen van de klant door middel van klantenmanagement zullen in dit artikel ook twee andere elementen verder worden uitgediept, namelijk klantentevredenheid en klantgerichtheid.

Klantenmanagement

De naoorlogse periode waarin de vraag naar producten het aanbod overtrof, is in de meeste branches definitief voorbij. Verouderde denkbeelden over hoe met klanten om te gaan, moeten plaatsmaken voor een doeltreffende aanpak om die klanten op een andere manier te binden. Om dit te bewerkstelligen, is het belangrijk dat alle afdelingen binnen de organisatie intensief samenwerken en dat de gelederen gesloten zijn. Helaas is dit laatste niet altijd het geval.

Vaak immers ontplooiën afdelingen onafhankelijk van elkaar verschillende initiatieven om de klanten te benaderen. Zo worden tegelijkertijd, maar los van elkaar, bijvoorbeeld de processen aangepast om de klantgerichtheid te vergroten, voeren bepaalde afdelingen klantentevredenheidsonderzoeken uit en werken weer andere afdelingen aan het verbeteren van de loyaliteit van de klanten door middel van spaarsystemen. Het ligt voor de hand dat deze gefragmenteerde aanpak niet afdoende werkt.

Om werkelijk effect te sorteren, zal klantenmanagement één geïntegreerde aanpak moeten hebben. Net zoals bijvoorbeeld bij financieel management: mét een financieel manager, uitgebreide financiële rapportages en het aanspreken van managers op hun financiële resultaten. Willen organisaties het gevecht om de klant winnen, dan zullen ze naast een actieve sturing op financiën tevens op de klant moeten sturen. Niet in de vorm van een eilandenaanpak maar wel in de vorm van een integrale aanpak die vanuit de directie geleid wordt.

Kort samengevat is klantenmanagement het pro-actief ervoor zorgdragen dat elke individuele (potentiële) klant op korte en lange termijn een maximale bijdrage levert aan de omzet en de winstgevendheid van de onderneming. Om hier invulling aan te geven, bestaat het klantenmanagement uit een groot aantal elementen. De belangrijkste zijn:

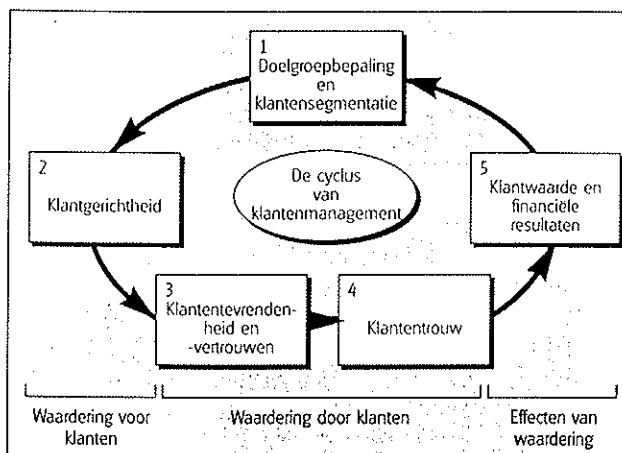
- Het bepalen van de doelgroepen die de organisatie wil bedienen en het segmenteren van het klantenbestand.
- Het inrichten van het diensten- of productenpakket en het bedieningsconcept voor klanten waarbij de organisatie de bedrijfsdoelstelling (winstgevendheid van de onderneming) kan realiseren en de klant een aantrekkelijk(e) product of dienst tegen een concurrerende prijs-prestatieverhouding kan bieden.
- Het vergroten van de klantgerichtheid van de totale

organisatie, zowel van medewerkers als processen en communicatie.

- Ervoor zorgen dat deze mate van klantgerichtheid leidt tot tevreden of zelfs zeer tevreden klanten die vertrouwen hebben in de organisatie. Onderzoek moet dit effect meten.
- Het bevorderen van de loyaliteit van klanten. Loyaal gedrag uit zich in herhalingsaankopen, het uitbreiden van de relatie en het doen van aanbevelingen.
- Het bevorderen dat ook in de toekomst veel bestaande klanten zaken blijven doen en omzet blijven genereren. Dit is vele malen voordeliger dan elke keer nieuwe klanten winnen. Het is immers circa vijf maal duurder om een nieuwe klant te winnen dan een bestaande te behouden.

Om een goed klantenmanagement te hebben, is het nodig om te beschikken over de juiste informatie. Meestal is dat wel het geval, maar is de informatie verspreid aanwezig over verschillende afdelingen. Zo heeft de buitendienst de informatie uit eerste hand door de regelmatige klantencontacten die zij heeft en beschikt de afdeling marketing hoogstwaarschijnlijk over de klantentevredenheidscijfers. De boekhouding heeft weer inzicht in het betalingsgedrag van klanten en de chauffeurs zien de 'achterkant' van de organisaties van klanten. Informatie over de wensen van klanten, de prestaties aan klanten, de klantentevredenheid, de loyaliteit en de waarde van klanten wordt echter zelden per klant samengevoegd.

Dit is ook niet eenvoudig aangezien in veel organisaties de aanpak zeer verzuimd is. Slechts een beperkt aantal organisaties heeft accountmanagers of klantenteams die over geïntegreerde informatie beschikken. Dat is een gemiste kans, omdat integratie de kracht van klantenmanagement is. Door een beter inzicht in de eigen prestaties en in de wensen, ervaringen, tevredenheid en het gedrag van klanten kan slimmer gewerkt worden aan behoud van klanten en dus omzet. Het combineren van de verschillende kennis over de klanten, moet leiden tot het nemen van maatregelen om de klanten nog beter te bedienen. De effecten van de genomen maatregelen moeten vervolgens weer gemeten worden, zodat er kan worden bijgestuurd. Dit vormt de basis van klantenmanagement (zie figuur 1).



Figuur 1 De cyclus van klantenmanagement

Klantentevredenheid

Klanten kunnen individuele personen zijn, maar ook organisaties of Decision Making Units (DMU's). Dit zijn meerdere personen binnen een organisatie die tezamen invloed hebben op de koopbeslissing.

Vanuit een automatisme bepaalt een klant meerdere malen per dag zijn tevredenheid door zijn wensen en verwachtingen te vergelijken met de werkelijke ervaringen. Is de ervaring positiever dan de verwachting dan zal de klant over het algemeen zeer tevreden zijn. Is ze gelijk dan is de klant 'gewoon' tevreden, is de ervaring slechter dan is de klant ontevreden. Hierbij geven voor de klant belangrijke aspecten de doorslag.

De enige manier waarop klantentevredenheid gemeten kan worden, is door een klantentevredenheidsonderzoek. De klant wordt telefonisch, schriftelijk of face-to-face naar zijn beleving gevraagd. Binnen veel organisaties bestaat het misverstand dat dit onderzoek uitgevoerd moet worden in de vorm van anonieme enquêtes onder een steekproef van het klantenbestand. Het gevolg is dat de resultaten voor de gebruikers beperkt zijn en men daardoor het nut ervan onvoldoende inziet. Maar klantentevredenheidsonderzoek kan juist zeer waardevol zijn, mits het op de juiste wijze wordt uitgevoerd (zie kader).

Het meten van klantentevredenheid is ongetwijfeld een belangrijk instrument voor het verbeteren van de bedrijfsvoering. Het is echter niet meer dan een effectmeting. Menige enquête levert meer vragen op dan dat ze beantwoordt. Zo bleek dat een aanzienlijk deel van de klanten van een automobielealer ontevreden was over de openingstijden. Echter, het onderzoek gaf niet aan wat dan hieromtrent de wensen van klanten waren. Vandaar dat het belangrijk is om pro-actief aan klantentevredenheid te werken en uit te gaan van de wensen en verwach-

'Om werkelijk effect te sorteren, zal klantenmanagement één geïntegreerde aanpak moeten hebben.'

tingen van klanten. Door deze te vergelijken met de werkelijke prestaties is het vervolgens mogelijk om zeer gericht de dienstverlening te verbeteren en te bewerkstelligen dat klanten tevreden zullen zijn.

Klantnormen: pro-actief werken aan klantentevredenheid

Zoals eerder opgemerkt, is de tevredenheid van de klant het gevolg van het vergelijken van diens wensen en verwachtingen met de werkelijke ervaringen (perceptie van de klant). Door ervoor te zorgen dat de wensen en verwachtingen bekend zijn en dat de prestaties hiermee overeenkomen, is de kans groot dat de klant tevreden zal zijn. Door middel van onderzoek worden wensen en verwachtingen ten aanzien van de voor de klant belangrijke aspecten geïnventariseerd. Deze worden vervolgens vertaald naar klantnormen.

Een organisatie heeft bijvoorbeeld vastgesteld dat klanten een levertijd van 24 uur verwachten. Op basis hiervan wordt de klantnorm gedefinieerd: bestellingen vóór x uur ontvangen, worden de volgende dag bij de klant bezorgd. Wanneer binnen de organisatie conform deze norm wordt gewerkt, is de basis voor voor klantentevredenheid gelegd.

Klantentevredenheidsonderzoek: enkele tips

- *Voorkom anonieme onderzoeken.* In veel gevallen vinden klanten het geen probleem om op naam deel te nemen. Het voordeel is dat nu zichtbaar wordt welke klant wat heeft gezegd. Een individuele follow-up is vervolgens mogelijk.
- *Wanneer iedere klant belangrijk is, gebruik dan geen steekproeven.* Laat alle klanten deelnemen aan het onderzoek zodat een goed beeld van hun tevredenheid ontstaat. Daar waar een klant ontevreden is, kunnen gerichte vervolgmaatregelen genomen worden.
- *Laat de onderzoeksvorm afhankelijk zijn van de waarde van de klant voor de organisatie.* Zeer waardevolle klanten kunnen het beste door middel van diepte-interviews benaderd worden. Diepte-interviews (met een duur van 1-2 uur) geven de organisatie immers veel meer informatie per deelnemer dan een enquête.
- *Zorg voor periodiek onderzoek.* Om het jaar een onderzoek uitvoeren, is weinig zinvol. Stelregel is: hoe frequenter, hoe beter. Klanten mogen echter niet enquête-moe worden. Een papierfabrikant heeft dit opgelost door het klantenbestand in vier kwadranten te verdelen. Elk halfjaar wordt een onderzoek onder een kwadrant gehouden. Zo heeft men elk half jaar cijfers en wordt relatief snel zichtbaar of maatregelen de gewenste effecten hebben. Terwijl de klant maximaal één maal per twee jaar benaderd wordt.
- *Opzet onderzoek laten afhangen van doelstelling.* Zo is het mogelijk om verschillende onderzoeken naast elkaar te laten lopen, omdat zij verschillende soorten informatie opleveren.
- *Overschat de waarde van schriftelijke en telefonische enquêtes niet.* De praktijk heeft geleerd dat juist groepsgesprekken met klanten (klantenpanels) en diepte-interviews een schat aan informatie geven, omdat de gesprekstijd per klant lang is. Klanten denken hierdoor diepgaander over allerlei zaken na en geven meer informatie, dan bij de deelname aan een schriftelijke of telefonische enquête.
- *Koppel de resultaten van onderzoeken aan de doelstellingen en het belonings- en beoordelingssysteem van de verantwoordelijke managers.*

Om continu te kunnen vaststellen hoe goed de prestaties zijn, wordt gebruik gemaakt van interne meetpunten. Door middel van procesmetingen wordt voor de gehele klantengroep of per klant vastgesteld welk percentage van de bestellingen ook daadwerkelijk de volgende dag bezorgd is. Op deze wijze is het mogelijk om actie te ondernemen op het moment dat zichtbaar wordt dat het percentage op een onacceptabel laag niveau komt.

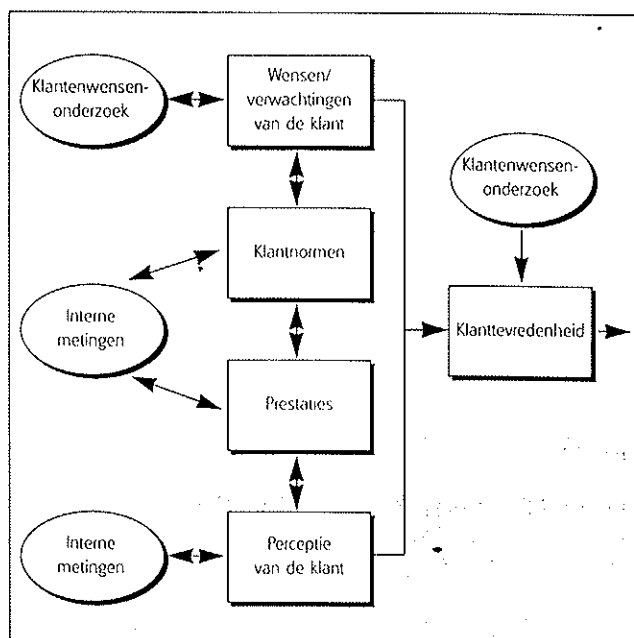
Het kan echter voorkomen dat de perceptie van de klant niet geheel overeenkomt met de prestaties. Bij klant Y zijn in het afgelopen half jaar 98% van de bestellingen binnen 24 uur bezorgd. De laatste bezorging was echter te laat waardoor grote problemen in het productieproces zijn opgetreden. Ondanks de hoge leverbetrouwbaarheid kan de klant dan de perceptie hebben dat de leverbetrouwbaarheid slecht is.

Om die reden gaan steeds meer organisaties ertoe over om concrete afspraken te maken over de prestaties aan de klant en om deze prestaties periodiek te rapporteren. Het vastleggen van de afspraken kan in een zogenaamd Service Level Agreement gebeuren. Door vervolgens periodiek over de prestaties aan klanten te rapporteren, ontstaat een objectief beeld van de prestaties. Klant Y die zojuist zijn te late levering heeft ontvangen, zal dan weten dat dit een incident was, immers 98% was op tijd.

De basis van het pro-actief werken aan klantentevredenheid is dus kennis over de wensen en verwachtingen van de klanten. Vervolgens kunnen de volgende stappen worden uitgevoerd:

- Vertaal de wensen naar klantnormen;
- Werk conform deze normen;
- Meet de resultaten;
- Communiceer de resultaten.

In figuur 2 worden deze verbanden nogmaals weergegeven. Hierna gaan we dieper in op het opzetten en uitvoeren



Figuur 2 Elementen en instrumenten

van een klantenwensenonderzoek, dat -zoals gezegd- de basis vormt van een pro-actief klantentevredenheidsbeleid.

Klantenwensenonderzoek

Het uitvoeren van een onderzoek naar de wensen van de klanten begint met het selecteren van de betrokken klanten en de klantenprocessen. Dit zijn de processen zoals deze tussen klant en organisatie verlopen. Bijvoorbeeld het offerteproces, order-to-delivery proces, facturatieproces en klachtenproces. Vervolgens zal per proces moeten worden vastgesteld wat de belangrijkste wensen zijn. De ervaring heeft geleerd dat klanten in diepte-interviews of klantenpanels goed kunnen definiëren wat hun wensen zijn.

De hypotheeker

In een klantenwensenonderzoek voor een hypotheekverstrekker zijn eerst de klantengroepen en klantenprocessen vastgesteld. Voor particuliere klanten waren dit de processen van oriëntatie, advies, offerte, passeren acte, beheer en aflossing. Vervolgens zijn in vijf klantenpanels per proces de belangrijke aspecten en de wensen en verwachtingen geïnventariseerd. In sessies van 2-3 uur gaven de deelnemers exact aan wat hun wensen waren ten aanzien van bijvoorbeeld het gedrag van de hypotheekadviseurs, welke activiteiten in de verschillende fasen uitgevoerd moesten worden en hoe documenten eruit moesten zien. Op basis van de uitkomsten is het ideale klantenproces gedefinieerd als uitgangspunt voor verbetermaatregelen.

Op basis van onderzoeksresultaten worden de klantnormen per klantenproces en per fase hierbinnen vastgesteld. Het gevolg is een beschrijving van het ideale proces voor de klant, de klantnormen hiervoor en de wijzen waarop deze gemeten kunnen worden. Zo ontstaat een klantenscorekaart die bestaat uit meetpunten voor klantgerichtheid, klantentevredenheid en wellicht klantentrouw.

Na een bedrijfeconomische toetsing van de vastgestelde klantnormen kunnen (een deel) van deze normen worden ingevoerd. Dit kan gebeuren door middel van:

- Trainingen voor medewerkers en leidinggevenden.
- Inbedding van normen in functieprofielen en beoordelingscriteria.
- Aanpassing van organisatiestructuur, processen en procedures.
- Aanpassing van documentatie (bijvoorbeeld brochures, brieven, facturen, etcetera).
- Aanpassing van de interne besturing van de organisatie.

Door deze ingrijpende maatregelen wordt gezorgd dat dag in dag uit gewerkt wordt conform de klantnormen. Het zijn weliswaar ingrijpende veranderingen voor de organisatie, maar alléén een jaarlijkse speech of een training voor de medewerkers realiseert geen blijvende verandering.

Performance-overzicht van onderneming XYZ voor klant ABC 4e kwartaal 1998					
Aspect	Norm	Doelstelling	Aantal cases	Cases binnen norm	Performance
Snelheid offertes	Binnen max. 12 uur	Min. 90% van de offertes	20	18	90%
Levertijd	Binnen max. 24 uur	Min. 95% van de leveringen	160	153	96%
Leverbetrouwbaarheid	Levering zonder manco's	Min. 95% van de leveringen	160	123	77%
Productkwaliteit	Productretouren als gevolg van defecten	Max. 0,1% van de producten retour	19.000	30	0,16%
Correctheid facturen	Nul fouten in facturen	Min. 99% van factuuregels conform afspraak	500	496	99,2%

Figuur 3 Prestatie-overzicht van een willekeurig bedrijf XYZ

Service Level Agreements of servicegaranties?

De prestaties van de organisatie kunnen nog zo goed zijn, als de klant de beleving heeft dat hij niet krijgt wat hij wenst, zal zijn tevredenheid negatief zijn. Vandaar dat het belangrijk is om de resultaten ten aanzien van klantnormen te communiceren. Zoals hierboven al werd genoemd is het mogelijk om de normen te communiceren met de Service Level Agreements. Met (individuele) klanten worden concrete klantnormen afgesproken, waarna periodiek de resultaten aan de klant gepresenteerd worden. In figuur 3 staat een fictief performance-overzicht, zoals dit éénmaal per kwartaal naar de klant zou kunnen gaan. Een andere mogelijkheid zijn de zogenaamde tevredenheidsgaranties. Zijn de prestaties niet conform de afspraak met de klant dan staat hier een concrete tegenprestatie van de leverancier (vaak in de vorm van geld) tegenover.

'De prestaties van de organisatie kunnen nog zo goed zijn, als de klant het idee heeft dat hij niet krijgt wat hij wenst, is zijn beoordeling negatief.'

De insteek voor het gebruik van Service Level Agreements of servicegaranties kan op twee verschillende wijzen plaatsvinden. Een organisatie kiest voor de segmentbenadering als wensen, normen, metingen en communicatie per klantsegment in kaart (kunnen) worden gebracht. Als de gegevens per individu worden onderzocht, kiest men voor de individuele benadering.

Voor grote groepen klanten zullen wensen, normen, metingen en communicatie voor het gehele klantenbestand of voor klantensegmenten plaatsvinden. Zo heeft de energiedistributeur Eneco servicegaranties vastgesteld op

basis van wensen van het klantensegment 'consumenten'. De prestaties ten aanzien van deze garanties worden periodiek gemeten en jaarlijks in een brochure aan de klanten uit dit segment 'consumenten' gecommuniceerd.

Voor organisaties die business-to-business klanten of vermogende particulieren als klant hebben, is de individuele benadering een optie. De resultaten per klant worden periodiek gerapporteerd en met de klant besproken. Belangrijk hierbij zijn de volgende twee punten.

- Elke individuele klant telt. Er wordt niet gedacht in termen van 'de gemiddelde klant'.
- Informatietechnologie moet ervoor zorgen dat alle relevante informatie per klant wordt vastgelegd, gebruikt en gemuteerd. De consequentie is dat met krachtige databases gewerkt wordt.

Tot slot

Veel organisaties werken momenteel aan het vergroten van de waardering door hun klanten. De ervaring leert dat de hiervoor toegepaste systemen voor veel kwaliteitsmanagers nieuw zijn. Waar het vroeger veelal ging om zelfbeoordeling, ISO-procedures, statistische procesbeheersing of begeleiding van verbeterteams, komen er tegenwoordig vele aanvullende instrumenten als klantenwensenonderzoek, klantentevredenheidsonderzoek, cultuurverandering en Service Level Agreements aan te pas. Wil kwaliteitsmanagement in de pas lopen met de ontwikkeling van het steeds meer centraal stellen van de klant in de bedrijfsvoering dan is bovengemiddelde aandacht hiervoor een vereiste. ■

Literatuur

Thomassen, J.-P.R., *Waardering door klanten, klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit*. Kluwer Bedrijfsinformatie/Instituut Nederlandse Kwaliteit, Deventer/Hertogenbosch 1998.

AUTEUR Jean-Pierre Thomassen is vennoot van de Rotterdamse vestiging van de MSR Consulting Group.