

De verwarring is compleet in bedrijfsleven en onderwijs. Vanuit de verschillende bedrijfsdisciplines worden methoden ontwikkeld om klanttevredenheid en -trouw te waarborgen. Maar door de verzuiling en een fragmentarische en ongestructureerde aanpak is er een Gordiaanse knoop ontstaan. Het gevolg is een aanpak zonder de gewenste effecten. Klanten zullen op een integrale wijze moeten worden gemanaged om de omzet van overmorgen zeker te stellen. Heeft uw onderneming al een klantmanager in dienst?

Klantbenadering teveel verzuild

Pleidooi voor integraal klantenmanagement

JEAN-PIERRE THOMASSEN

Beheersing van de bedrijfsvoering is al jaren een hot issue in het bedrijfsleven. Managers trachten kosten, operationele processen en vele andere aspecten te beheersen om zo de bedrijfsvoering te optimaliseren. Maar hoe zit het met het allerbelangrijkste, de klanten en de omzet van overmorgen? Is het mogelijk de toekomstige omzet en klantentrouw te voorspellen en sturen? Veel ondernemingen werken aan allerlei zaken die met hun relatie met de klant te maken hebben. Klachtenmanagement, *service level agreements*, klanttevredenheidsonderzoek, loyaliteitsprogramma's, trainingen voor medewerkers, klantsegmentatie et cetera. Een oerwoud aan initiatieven waarbij de betrokkenen vaak het einddoel niet (meer) voor ogen hebben. Dat is immers het zekerstellen en vergroten van omzet, winst en continuïteit. De basis hiervoor is het structureel vergroten van de klantgerichtheid, klanttevredenheid en klantentrouw. Om te zorgen dat deze zaken uiteindelijk

een bijdrage leveren aan de bedrijfsresultaten, is een integrale aanpak van klantenmanagement noodzakelijk. *Klantenmanagement is proactief ervoor zorgen dat elke individuele (potentiële) klant op korte en lange termijn een maximale bijdrage levert aan de omzet en winstgevendheid van de onderneming.* Dit wordt bereikt door te zorgen dat de juiste klanten tevreden zijn over, vertrouwen hebben in en trouw zijn aan de onderneming.

Eilandaanpak

Doordat veel ondernemingen vooral functioneel zijn georiënteerd, valt het klantenmanagement vaak tussen wal en schip. Verschillende bedrijfsonderdelen hebben contact met de klant. Ze leveren allemaal een vorm van toegevoegde waarde en hebben informatie over hem of haar. Marketing meet de klanttevredenheid, Verkoop segmenteert de klanten, de Boekhouding tracht betaaltermijnen te verkorten, Verkoop Binnendienst werkt aan een

klanteninformatiesysteem en de afdeling Databasebeheer tracht de loyaliteit van klanten te bepalen. Veel ondernemingen hebben reeds ondervonden dat deze 'eilandaanpak' verre van doelmatig is. Een integrale aanpak van klantenmanagement moet ervoor zorgen dat:

- de onderneming vaststelt welke klanten te wil bedienen en welke (mate van) aandacht ze aan deze klanten wil besteden;
- duidelijk is wat klanten wensen en wat de onderneming aan haar klantgerichtheid moet doen om de klanttevredenheid structureel te vergroten;
- klantgerichtheid van de gehele onderneming tot tevreden klanten leidt die vertrouwen hebben in de leverancier;
- de klantentrouw door deze tevredenheid en dit vertrouwen wordt bevordert;
- deze trouw leidt tot meer omzet, winst en continuïteit in de toekomst.

Om dit te realiseren, is een integrale aanpak van klantenmanagement noodzakelijk. Per klantgroep en liefst per zakelijke klant moet de onderneming inzicht hebben in wat diens wensen zijn, wat de

prestaties van de onderneming richting deze klant zijn, wat zijn tevredenheid is, in welke mate hij vertrouwen in de onderneming stelt en wat zijn gedrag is ten aanzien van klantentrouw. Dit gekoppeld aan financiële cijfers maakt het mogelijk om per klant proactief te sturen. Een integrale aanpak laat het voorspellen en dus beïnvloeden van klantengedrag toe, hetgeen een randvoorwaarde is voor succes.

Klantensegmentatie

Klantenmanagement start met het vaststellen van de doelgroepen die de onderneming wil bedienen. De ondernemingsstrategie ligt hieraan ten grondslag. Per doelgroep worden de klanten gesegmenteerd op hun waarde voor de onderneming. Criteria als omzet, potentiele omzet, marge en strategische waarde kunnen hiervoor worden gebruikt. Op basis van deze analyse is het mogelijk om vast te stellen welke klanten de onderneming in haar bestand wil hebben en hoe veel hierin kan worden geïnvesteerd. Immers, het maandelijks bezoeken van een klant zonder potentieel met een jaarlijkse netto marge van f 1000,- zal geen positieve bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. TNT Express Worldwide heeft het gehele klantenbestand op basis van (potentiële) omzet verdeeld in drie klantensegmenten, die alle drie op verschillende wijzen worden bediend (zie figuur 1).

Bedieningsconcept

Per segment worden bedieningsconcepten vastgesteld die zowel tot tevreden klanten als tot een winstgevend relatie voor de onderneming moeten leiden. Op basis van de resultaten van klantenwensenonderzoek, interne mogelijkheden en prestaties van de concurrentie worden de volgende onderdelen van het bedieningsconcept ingevuld:

- de relatie: de invulling van relatie-management en samenwerking;
- de service: de kwaliteit van klantencontacten voor, tijdens en na de koop. Dit kan tijdens het offerteproces, tijdens de levering van goederen/diensten maar ook tijdens een klachtenprocedure zijn.
- andere onderdelen zoals de specificaties, het assortiment, het al dan niet leveren van maatwerk, de emotie en de prijsstelling.

Figuur 1. Drie klantensegmenten van TNT Express Worldwide

Segmenten	Samenstelling en bijdrage aan resultaat	Bedieningsconcept
Major/Corporate accounts manager,	10,5% van de klanten 50% van de omzet 25% van de winst	eenmalig, persoonlijk, eigen account manager, voor de klant gebeld, voor problemen zaken per telefoon
Field Sales	15-20% van de klanten 30% van de omzet 40% van de winst	minimaal eenmaal per maand, voor de klant gebeld, er vindt een afspraak plaats
Customer Services	80-85% van de klanten 20% van de omzet 35% van de winst	minimaal eenmaal per kwartaal, voor de klant gebeld

Klantgerichtheid kan in alle aspecten van de bedrijfsvoering worden ingebouwd, waardoor het nodig kan zijn om de organisatiestructuur aan te passen. Zo heeft de Nederlandse Belastingdienst in dit kader een grootschalige reorganisatie doorgevoerd. Het personeelsmanagement werd aangepast om van een intern- en productgerichte cultuur een klant- en marktgerichte cultuur te maken. Het meten van de mate van klantgerichtheid is hierbij essentieel. Door het meten van zaken als telefonische bereikbaarheid, levertijd en leverbetrouwbaarheid van documenten en goederen wordt op continue basis een beeld van de

Trefwoorden
klantenmanagement
klantensegmentatie
klantenscorekaart
bedieningsconcept

prestaties richting klant verkregen. De voormalige creditcard-organisatie van ABT (Universal Card Services) gebruikt dagelijks 50 van dergelijke meetpunten. Elke dag worden op basis hiervan de prestaties besproken en vergeleken met de doelstellingen. Singapore Airlines heeft een systeem waarbij alle grondslagen op vaste stelde aspecten naar klantgerichtheid meten.

Klanttevredenheidsonderzoek

Klantgerichtheid heeft tot doel tevreden of zelfs zeer tevreden klanten te verkrijgen. In het laatste geval kan er sprake zijn van *customer delight*: het overtreffen van de verwachtingen van de klant. De juiste dingen doen en in bepaalde gevallen de verwachtingen van de klant overtreffen, leidt bij de klant tot deze zeer positieve beleving.

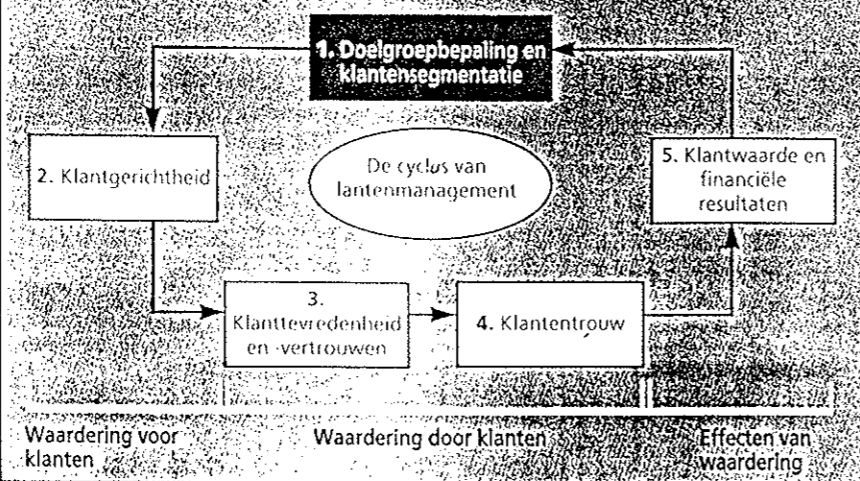
Het onderzoeken van de klanttevredenheid is een steeds meer gangbare praktijk. Het is de toets of de onderneming klantgericht opereert. Afhankelijk van het soort klanten en de onderzoeksdoelstelling kan de frequentie en werkwijze hier van verschillen. Diepte-interviews, klantenpanels en enquêtes zijn de meest gebruikte vormen. Met name in business-to-business organisaties zijn de volgende uitgangspunten belangrijk:

- Voor het doelgericht vergroten van de klanttevredenheid zijn niet-anonieme enquêtes een must. Zo kan per klant worden vastgesteld wat diens beleving is en welke maatregelen noodzakelijk zijn om zijn tevredenheid te vergroten.
- Elke klant telt, dus het gebruik van steekproeven is taboe. Wel kan op basis

Cyclisch proces

Op basis van de marktstrategie worden de klantsegmenten vastgesteld waar de onderneming zich op wil richten. Vervolgens worden klanten gesegmenteerd op basis van de (potentiële) waarde die zij voor de onderneming hebben. Per segment wordt een bedrijfs- en serviceconcept ontwikkeld dat tot een hoge mate van tevredenheid moet leiden, maar tevens tot voldoende marge (op korte of lange termijn). De klantbeleving wordt gemeten, waardoor bijsturing van de klantgerichtheid mogelijk is. Op termijn leidt de tevredenheid tot een gevoel van vertrouwen, dat wordt omgezet in gedrag. Klantentrouw uit zich bijvoorbeeld in het verlengen van contracten of het afnemen van een breder product/dienstenpakket. Na verloop van tijd wordt dezelfde cyclus weer doorlopen.

Figuur 2. De cyclus van klantenmanagement.



verschillende methoden naast elkaar om de tevredenheid van klanten te onderzoeken:

- 90 Dagen na de installatie van een nieuw apparaat wordt de klant door middel van een telefonische enquête naar diens tevredenheid met het nieuwe apparaat gevraagd.
- Jaarlijks voeren klanten met een grote

- Periodiek ontvangen klanten die reeds langer een apparaat gebruiken een schriftelijke niet-anonieme vragenlijst.

Klanttevredenheid is vaak een momentopname. Deze moet uiteindelijk tot een stabiele basis van vertrouwen in de leverancier leiden. Dit vertrouwen vertaalt zich onder andere in de intentie om de relatie voort te zetten of zelfs uit te breiden.

Verdiende klantentrouw

Waar klantgerichtheid, -tevredenheid en -vertrouwen uiteindelijk toe moeten leiden, is verdiende klantentrouw. Klanten zetten hun relatie voort, blijven terugkomen, worden vaste klanten, gaan ook andere producten/diensten afnemen en bevelen de onderneming aan bij anderen. Door actief te werken aan het verkopen van meer verschillende producten aan bestaande klanten, wordt invulling gegeven aan *cross selling*. Andere systemen die betrekking hebben op bestaande klanten zijn de clubs, klantenkaarten en spaarsystemen. Met name de laatste zorgen voor 'gekochte trouw'. Deze trouw blijkt in de praktijk erg breekbaar te zijn. Actief klachtenmanagement of zelfs klachten bij ontevreden klanten uitlokken, zijn vaak goede methoden om trouw te waarborgen. *Early warning*-systemen worden tegenwoordig steeds meer gebruikt. Door het gedrag van klanten te volgen en te

stadium in klantrelatie	systemen
klant heeft relatie met onderneming	cross selling, clubs, klantenkaarten, spaarsystemen
klant overweegt/gaat overwegen om relatie te beëindigen	actief klachtenmanagement, early warning systemen
klant heeft relatie beëindigd	recovery systemen

van de waarde van klanten voor de onderneming de onderzoeksvorm worden aangepast.

- Klanttevredenheidsonderzoek kan verschillende doelstellingen hebben. Afhankelijk van de doelstelling wordt voor een passende methode gekozen. Rank Xerox Nederland gebruikt vier ver-

afname met hun account manager een relatie-evaluatiegesprek.

- Periodiek vindt een anoniem double blind onderzoek plaats. Doelstelling is vast te stellen hoe tevreden gebruikers van kopieerapparaten met Rank Xerox zijn in vergelijking tot gebruikers van andere merken.

analyseren kan hier slim op worden gestuurd. Enkele voorbeelden zijn:

- koopgedrag van klanten wordt gevolgd, bijvoorbeeld de bestelfrequentie. Sprint express (een postorderbedrijf dat software levert) heeft vastgesteld hoe vaak klanten producten bestellen. Van een klant een bestelmoment vaststellen wordt dit gesignaleerd en wordt proactief actie ondernomen door de klant te benaderen;
- gedrag van een klant kan op ontevredenheid en potentiële ontrouw duiden. Door per klant diens gedrag ten aanzien van klachten, betaalgewoonten, omgang met offertes, tijdsinvestering en dergelijke te volgen, wordt snel vastgesteld welke klanten tot de risicogroep behoren.

Door middel van *recovery*-systemen worden eenmaal vertrokken klanten benaderd om hun vertrekreden te vernemen, maar wellicht ook om te trachten ze terug te winnen.

Klanttevredenheid en -vertrouwen leiden tot klantentrouw, waardoor klanten waardevoller voor de onderneming worden. Uitgebreid onderzoek door de Amerikaanse Reichheld heeft aangetoond dat trouw en financiële resultaten van een onderneming nauw met elkaar zijn verbonden. Klantwaarde is vervolgens weer de basis voor klantsegmentatie, waardoor de cyclus van klantenmanagement wordt gesloten.

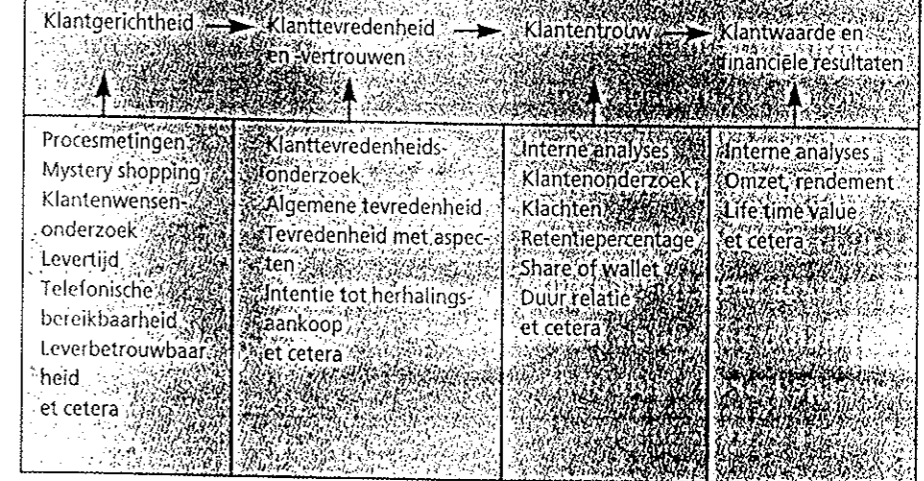
Een integrale aanpak maakt het mogelijk klantgedrag te voorspellen en dus te beïnvloeden

Klantenscorekaart

Informatie ten aanzien van de waarde van de klant, de mate van klantgerichtheid van de onderneming, de tevredenheid van de klant en diens vertrouwen en gedrag (klantentrouw) wordt in een klantenscorekaart (zie figuur 4) gebundeld. Er zijn ondernemingen die dit op individueel klantniveau doen, andere doen het op klantengroepniveau. Door het vastleggen van actuele informatie in krachtige databases ontstaat een doelmatic klantinformatiesysteem dat een waardevolle bijdrage levert aan het managen van individuele klanten en klantengroepen.

Voor elke branche ziet de klantenscorekaart er anders uit. Immers, de juiste meetpunten van onder andere klantgerichtheid, klanttevredenheid en klantentrouw zijn van de specifieke bedrijfs situatie en het soort klant afhankelijk. Door het vaststellen van de juiste indicatoren, het onderzoeken van de relaties met klanten en de prestatiesresultaten is het mogelijk om gedrag van klanten te

Figuur 4. De klantenscorekaart.



analyseren, interpreteren en voorspellen. Door vervolgens de noodzakelijke maatregelen te nemen, wordt proactief aan de klantentrouw en omzet gewerkt.

De klantenscorekaart wordt op strategisch en operationeel niveau binnen een onderneming gebruikt. In het eerste geval vormt ze een onderdeel van het managementinformatiesysteem en is als zodanig een onderdeel van het bestuursinstrumentarium van de onderneming. Indien hiervoor gebruik wordt gemaakt van de balanced scorecard of het EFQM/INK-model voor total quality management, dan is de klantenscorekaart hierin één van de belangrijkste elementen. De kaart zorgt dat beleid, doelstellingen en activiteiten in alle lagen van de onderneming worden gericht op het managen van klanten.

De kaart kan echter ook op operationeel niveau per klant(engroep) worden gebruikt. In dit geval is het instrument een waardevol hulpmiddel voor account- en klantenteams. Zij managen daarmee de totale relatie met de klant, zodat snel actie kan worden ondernomen op het moment dat daar aanleiding voor is. Daarnaast worden snel mogelijkheden ontdekt om de relatie met de klant uit te breiden.

Ten slotte

Klantenmanagement en de klantenscorekaart zijn zaken die een onderneming in

de loop van jaren opbouwt en invoert. Er is tijd nodig om het proces goed op gang te krijgen. Hoe meer concurrentie op een markt komt, hoe meer ondernemingen behoefte hebben aan het voorspellen van klantgedrag en het proactief werken aan het behoud van hun bestaande klanten. Immers, voor elke verloren klant moet een nieuwe worden geworven. Men zegt dat dit vijf maal duurder is dan

het behouden van bestaande. Klanten verliezen, is dus een dure bezigheid.

TvM

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

De inhoud van dit artikel is ontleend aan het boek *Waardering door klanten; Klantenmanagement als fundament voor totale kwaliteit*, dat in september 1998 bij Kluwer zal verschijnen.

Kort

Om ervoor te zorgen dat elke klant een maximale bijdrage levert aan de omzet van de onderneming, is integraal klantenmanagement noodzakelijk. Klantenmanagement is een cyclisch proces dat erop is gericht om via doelgroepbepaling, klantgerichtheid en klanttevredenheid uiteindelijk klantentrouw te kweken en te zorgen voor een hoge klantwaarde. Dit artikel beschrijft dit proces en geeft inzicht in hoe een klantenscorekaart kan helpen bij het vastleggen van resultaten, kenmerken, beleving, gevoelens en gedrag van klanten, om zo de noodzakelijke maatregelen te kunnen nemen om klantentrouw te waarborgen.