

# EEN TEVREDEN KLANT

is niet goed genoeg



De dynamiek binnen veel organisaties wordt momenteel geregeerd door kosten- en risicoreductie. Het gevolg is dat de klant steeds meer uit het oog verloren wordt. Is de klant van een lust een last aan het worden? Een euro investeren in de tevredenheid van klanten levert echter veel meer op dan een euro in het reclamebudget. Zes pijlers op weg naar zeer tevreden klanten.

## De Net Promoter Score en zes pijlers voor zeer tevreden klanten

In schril contrast met de huidige kosten- en risicoreductiemaatregelen binnen bedrijven, staat de opmars van de Net Promoter Score (NPS)<sup>1</sup> bij steeds meer organisaties als één van de belangrijkste strategische stuurvariabelen binnen de managerial (balanced) scorecard. Het is een eenvoudige en aansprekende indicator die een beeld geeft van de mate waarin klanten als apostelen voor de organisatie willen fungeren en de hieruit voortvloeiende toekomstige groei van de organisatie.

De toepassing van de NPS laat zien dat het sturen op 'gewoon' tevreden klanten onvoldoende is voor een succesvolle organisatie. De kans dat zeer tevreden klanten de organisatie zullen aanbevelen is aanzienlijk groter dan dat tevreden klanten dit zullen doen. Hetzelfde geldt voor herhaalaankopen. Zo heeft Xerox vastgesteld dat de kans dat zeer tevreden klanten binnen achttien maanden na de aankoop een nieuw Xerox-product kopen zes maal groter is dan bij tevreden klanten (Jones & Sasser).

### De Net Promoter Score

In 2006 publiceerde Fred Reichheld, de Amerikaanse goeroe op het gebied van klantentrouw, zijn boek *The Ultimate Question*, gevolgd door *The Ultimate Question 2.0* in 2011. Hierin beschrijft hij onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat het sturen op de mate waarin klanten de organisatie willen aanbevelen een belangrijke strategische stuurvariabele voor de groei van organisaties is. Deze NPS is gebaseerd op de resultaten van de vraag aan de klant hoe groot de kans is dat deze de organisatie zal aanbevelen bij vrienden en collega's (van 0 tot en met 10). De NPS is het saldo van het percentage dat een 9 en 10 geeft (de promoters) minus het percentage dat een 0-6 geeft (de detractors). De klanten die een 7-8 geven, worden niet meegeteld omdat ze passief zijn in het aanbevelingsgedrag. Reichheld geeft in zijn boek aan dat de NPS een veel krachtiger strategische stuurvariabele is dan klanttevredenheid. Zo blijkt uit onderzoek van Reichheld dat als de NPS met twaalf punten stijgt, de omzetgroei verdubbelt.

Omdat de NPS een saldo is, kan deze op twee manieren beïnvloed worden: door het percentage klanten dat een 0-6 geeft te reduceren en/of door het percentage klanten dat een 9-10 geeft te vergroten. Veel klanten van klantgerichte organisaties geven een 7-8 op de vraag of men deze zal aanbevelen. De groep die een 6 of lager geeft is relatief klein. Vandaar dat de meest effectieve strategie bestaat uit het migreren van klanten van een 7-8 naar een 9-10.

1 De termen Net Promoter Score® en NPS® zijn geregistreerde handelsmerken van Satmetrix Systems, Inc., F. Reichheld, en Bain & Company, Inc.

### Een tevreden klant is niet goed genoeg

Om als organisatie (of als service-, sales- of accountteam hierbinnen) klanten de intentie te geven de organisatie zeer zeker aan te bevelen (ze geven een 9-10) is het niet voldoende om een 'gemiddelde dienstverlening' te bieden die leidt tot een 'gemiddelde klanttevredenheid'. Het gaat om zeer tevreden en enthousiaste klanten met memorabele klantervaringen. Dit kan een bezoek aan de slager zijn die exact weet wat uw voorkeuzen zijn en in grote mate met u meedenkt, het hotel waar men uw ontvangst heeft voorbereid en dat op uw individuele voorkeuren inspeelt of de winkelmedewerker die de standaardprocedures buigt om samen uw probleem op te lossen. Iedereen maakt wel een paar keer per jaar op een onverwacht moment, in een onverwachte situatie een onvergetelijke situatie mee die een diepe positieve indruk maakt. De kans dat u deze organisatie aanbeveelt is groot.

Onderzoek heeft aangetoond dat klanten die naar aanleiding van aanbevelingen klant zijn geworden meer loyaal zijn dan nieuwe klanten naar aanleiding van wervingscampagnes. Kortom, een euro investeren in 'promoters' levert veel meer op dan er een investeren in het reclamebudget. De kans dat zeer tevreden klanten terugkomen is veel groter (zoals Xerox heeft vastgesteld) en bovendien zullen zij meer bereid zijn om mee te denken bij nieuwe ontwikkelingen.

### Werken aan zeer tevreden klanten

Om van een tevreden klant een zeer tevreden klant te maken moet alles dat een klant ontevreden zou kunnen maken (dissatisfiers) in ieder geval op orde zijn. Daarnaast werkt de organisatie aan de factoren die zorgen dat een klant zeer tevreden is (satisfiers). Uit onderzoek onder klanten van Engelse banken (Johnston) blijkt dat de factoren die het meest bijdragen aan zeer tevreden klanten 'zachte' factoren van de dienstverlening zijn (zie tabel). Niet nog meer investeren in de hardware van de organisatie, zoals gebouwen en balies, draagt bij aan zeer tevreden klanten, maar de attitude en het gedrag van de medewer-



Factor	Bijdrage aan klanttevredenheid (kracht als satisfier)	Bijdrage aan ontevredenheid (kracht als dissatisfier)
Betrokkenheid bij de klant	100	0
Behulpzaamheid/attentheid	96	4
Vriendelijkheid	96	4
Zorg voor de klant	81	19
Beleefdheid	77	23

Tabel 1. Factoren die bijdragen aan klanttevredenheid

kers met klantcontact. Echte betrokkenheid bij en commitment voor de klant, vriendelijkheid, zorgzame, attente en behulpzame medewerkers, die snel en adequaat reageren op de klant zijn sleutels om zeer tevreden klanten te krijgen en voor groei van de NPS.

## Zes pijlers

Klanten vinden het prettig als ze ervaren belangrijk gevonden te worden en dat hun 'klant zijn' gewaardeerd wordt, als ze merken dat de organisatie en haar medewerkers blij zijn met hun 'klandizie', als ze merken dat ze echt centraal staan in de dienstverlening en persoonlijk geholpen worden. Hiervoor staan niet de interne procedures en normen centraal bij het inrichten en realiseren van processen, klantcontacten en bedieningsconcepten, maar de beleving van de klant. Bij elk contact vraagt de organisatie zich af wat de klant belangrijk vindt, hoe hij het zou ervaren en hoe een emotionele binding met de klant te realiseren (design to delight). Binnen de klantcontacten komt meer nadruk te liggen op de rol van de medewerkers, persoonlijke communicatie met de klant en het benutten van de momenten van de waarheid (moments of truth).

Op basis van de praktijkervaring van veel organisatie en een uitvoerige literatuurstudie zijn zes pijlers van Customer Delight – de satisfiers – onderscheiden. Elke organisatie kan deze pijlers zelf invullen en concretiseren, afhankelijk van de klantengroep, de uitgangssituatie en uiteraard het ambitieniveau.

1. **Herkend worden:** klanten stellen het op prijs als de organisatie waar ze regelmatig zaken mee doen hen kent en ze niet elke keer weer dezelfde informatie moeten geven. Zo hebben bijvoorbeeld de betere hotels een gastenhistorie waarin ze specifieke wensen en voorkeuren van individuele gasten hebben vastgelegd. Bij het inchecken en contacten gedurende het verblijf wordt hier gebruik van gemaakt.
2. **Co-creatie:** klanten die een binding hebben, stellen het op prijs als ze op de een of andere manier een onderdeel van de organisatie kunnen vormen. Dit door actief bij te dragen aan bijvoorbeeld productontwikkeling, se-

lectie van nieuwe medewerkers, het verbeteren van processen of het meedenken over andere onderwerpen. Het uitnodigen van klanten hiervoor toont waardering vanuit de organisatie voor de klant hetgeen de (emotionele) binding met de organisatie verder versterkt.

3. **Feestjes vieren:** memorabele klantervaringen kunnen worden gerealiseerd door het vieren van feestjes met de klant. Een bedrijfsbezoek van klanten, de aflevering van een nieuwe auto of het in het gips zetten van een kinderbeen in het ziekenhuis, van dit soort momenten kan een organisatie een feest voor de klant maken dat leidt tot langdurige positieve herinneringen. Andere voorbeelden zijn het samen vieren van een zakelijk succes of het sturen van een grote bos bloemen na het afsluiten van een grote deal.
4. **Meedenken:** gevraagd maar vooral ongevraagd meedenken met de klant en hem helpen zijn doelen te realiseren vormt een volgende pijler. Essentieel is hierbij dat de klant de beleving heeft dat zijn belang voor het organisatiebelang komt.
5. **Iets extra doen:** het zijn vaak kleine gestes. De auto wassen na een reparatiebeurt, een kopje koffie van het huis of een plakje vlees bij de slager, het lijken kleine zaken, maar deze kunnen soms toch een diepe indruk maken op de klant.
6. **Problemen/klachten oplossen:** wellicht de krachtigste pijler vormt de wijze waarop de organisatie met klachten en problemen van klanten omgaat, deze kan de relatie breken of versterken. Wanneer een klacht of probleem in de ogen van de klant perfect en 'menselijk' wordt afgehandeld, leidt dit nadien vaak tot een nog hogere tevredenheid dan wanneer de klant helemaal geen klacht zou hebben gehad (de 'service recovery paradox' genoemd). Kortom, een klacht of een probleem voor de klant is een kans om excellente dienstverlening te bewijzen.

## Realisatie

Het realiseren van customer delight is maatwerk, de gemiddelde klant bestaat niet. Vandaar dat het echt kennen van de klant belangrijk is, wat bij de ene klant tot een memorabele klantervaring leidt, kan bij de ander tot ontevredenheid leiden. Vandaar dat sommige organisaties persoonlijke voorkeuren, contacthistorie, eventuele klachten en andere persoonlijke informatie over de klant vastleggen en beschikbaar maken voor medewerkers met klantcontact.

Het werken aan customer delight is niet voor elke organisatie, service-, sales- of accountteam weggelegd. Voor veel organisaties is het op orde hebben van de basisdienstverlening (het voorkomen van dissatisfiers) al een hele uitdaging. Zolang deze niet op orde is, is customer delight een onrealistisch doel. Organisaties en teams met een hoge mate van ambitie die hier wel klaar voor zijn, gaan bijvoorbeeld sturen op de tevredenheid en het gedrag van individuele klanten, het formuleren van doelstellingen per klant en het ontwikkelen van maatregelen gebaseerd op de zes pijlers. Indicatoren voor deze nieuwe sturing zijn het percentage zeer tevreden klanten, complimenten, de



NPS, intenties van klanten om meer af te nemen, nieuwe klanten aangedragen door promoters en de werkelijke omzetgroei van klanten.

Verder is het van belang dat medewerkers/teams zoveel mogelijk zelf de klantvragen geheel of grotendeels kunnen afhandelen en niet afhankelijk zijn van andere afdelingen of (nog erger) klanten moeten doorverwijzen naar andere afdelingen. Het is hierbij belangrijk om medewerkers en teams met de juiste houding te hebben die ook de beslissruimte krijgen om snel en adequaat op de klant te reageren. Dit betekent training en nog eens training. Verder het zoveel mogelijk loslaten van de vele 'verstikkende' regels en doelen die goede service vaak in de weg staan (klant boven regels) en medewerkers aanzienlijk meer beslissruimte geven. Hierbij kan het noodzakelijk zijn om medewerkers meer op de outcome voor de klant te gaan aansturen, bijvoorbeeld op de NPS en het percentage zeer tevreden klanten. Het helpt als de grootschalige en vaak anonieme klanttevredenheidsonderzoeken worden omgevormd tot (niet anoniem) slagvaardig en continu tevredenheidsonderzoek dat herleidbaar is naar teams en medewerkers. Op deze manier helpen de resultaten het team daadwerkelijk om de dienstverlening naar individuele klanten te verbeteren. Bijvoorbeeld door te leren van de zeer tevreden klan-

ten en klanten die ontevreden zijn te traceren en hun onvrede weg te nemen. Dit alles zal uiteindelijk leiden tot meer gemotiveerde medewerkers, een hogere klanttevredenheid, een hoge NPS, een betere reputatie in de markt en uiteindelijk betere financiële resultaten.

De NPS en de zes pijlers van customer delight zijn krachtige concepten en inzichten die tot paradigma shifts in organisaties kunnen leiden. Dit is noodzakelijk om weer een gezonde balans te vinden en te voorkomen dat de core-business van steeds meer organisaties kosten- en risicoreductie wordt.

### Meer lezen?

- » Jones, T. en E. Sasser, *Why Satisfied Customers Defect*, *Harvard Business Review*, november-december 1995.
- » Reichheld, F., *The Ultimate Question, Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Press, 2006.
- » Reichheld, F. en R. Markey, *The Ultimate Question 2.0*, Harvard Business School Press, 2011.
- » Johnston, R., Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect, *International Journal of Banking Management* 15(4), 1997.



---

advertentie