

Klantgericht organiseren

Els Meertens, Marijn Mulders

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Klantgericht organiseren

Els Meertens
Marijn Mulders

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Studio Frank & Lisa, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84994-8

ISBN 978-90-01-78318-1

NUR 801

Woord vooraf

In 0,14 seconden levert Google 193.000 hits voor 'klantgericht werken'. Klantgerichtheid is in. Heel veel managers geven aan dat zij klantgerichtheid belangrijk vinden. In beleidsplannen is te vinden dat de klant centraal en dat men als organisatie klantgericht werkt. Maar wat verstaan we onder klantgerichtheid? De klant blijkt daar vaak iets heel anders onder te verstaan dan de ondernemer.

Ook medewerkers uit die 'klantgerichte organisaties' hebben zo hun twijfels over hoe klantgericht hun organisatie feitelijk is. Driekwart van de Nederlandse werknemers vindt dat de leiding van organisaties een te rooskleurig beeld heeft van hun klantvriendelijkheid. Circa 40% van de organisaties doet zelfs helemaal geen onderzoek naar wat hun klant wil. Uit onderzoek van Egbert Jan van Bel (2009) onder 6.000 Nederlandse consumenten blijkt dat twee derde van de Nederlanders negatief is over klantvriendelijkheid.

Er is dus nog ruimte voor veel verbetering. Een opmerkelijke constatering als je bedenkt dat de klant vanuit marketing- en kwaliteitsperspectief centraal dient te staan. Denken in termen van klanten is dus helemaal niet nieuw. Waarom is klantgerichtheid dan nu zo'n hype?

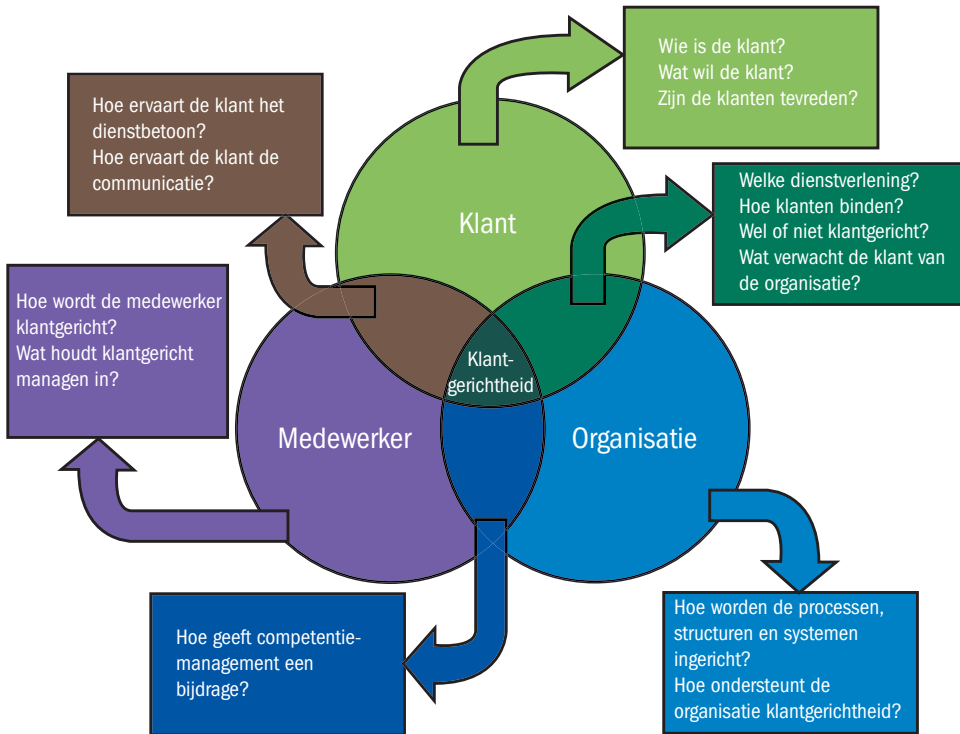
Het besef is er dat klantgerichtheid belangrijk is om te overleven in tijden van crisis, bij veranderende marktomstandigheden en steeds mondiger wordende klanten. Organisaties hebben echter moeite om echt klantgericht te worden en te blijven. Een beleidsvoornemen alleen is niet genoeg. Beleid daadwerkelijk operationeel maken in de organisatie is zelfs met hulp van adviseurs een moeilijke klus, maar volgens ons is het niet onmogelijk.

Dat een organisatie klantgericht te maken zou zijn, gaat uit van de maakbaarheid van een organisatie. In hoeverre een organisatie echt maakbaar is en of er grenzen zijn aan die maakbaarheid is de vraag. Het bewijs is er dat organisaties (wellicht tot op zekere hoogte) wel degelijk te vormen zijn. Veel onderzoek is gedaan naar de wijze waarop een organisatieverandering het best kan worden vormgegeven. En toch mislukt het grootste deel van de verandertrajecten. In dit boek gaan wij ervan uit dat iedere organisatie in principe is om te vormen tot een klantgerichte organisatie. Daar is wel een integrale aanpak voor nodig.

Focus van het boek

In *Klantgericht organiseren* wordt stilgestaan bij alle facetten die van belang zijn om een organisatie klantgericht te maken. Het boek is gebaseerd op drie belangrijke pijlers (zie ook de volgende figuur): de klant, de medewerker en de organisatie. Zonder klanten geen organisatie en zonder klantgerichte medewerkers geen klantgerichte organisatie. Het is zeker niet gemakkelijk een klantgerichte organisatie te worden. Om over een klantgerichte organisatie te blijven maar te zwijgen.

Dit boek is bedoeld voor studenten in de hoofdfase in het hoger onderwijs en kan gebruikt worden voor verschillende vakgebieden. Klantgerichtheid is tenslotte iets wat de hele organisatie aangaat.



Zonder klant heeft de organisatie geen bestaansrecht en tevreden medewerkers zijn een voorwaarde voor het creëren van zeer tevreden klanten. Het dienstbetoon, de wijze waarop de klant wordt geholpen, uit zich in het gedrag van de medewerkers. Voor elke organisatie is het dus van belang behalve naast de levering van het product of de dienst aandacht te besteden aan de wijze waarop de dienst of het product wordt geleverd. Een organisatie die niet gewend is om vanuit de klant te denken en te sturen moet een verandertraject doormaken om een klantgerichte organisatie te worden. Natuurlijk dient de organisatie ook de voorwaarden te scheppen om klantgericht te kunnen zijn, vandaar dat er in dit boek veel aandacht is voor het intern organiseren van de klantgerichtheid in de vorm van klantgerichte structuren, systemen en processen. Het management van de organisatie heeft een belangrijke taak. Het management dient middelen vrij te maken en het klantgericht werken te faciliteren. En zelfs al wordt een medewerker optimaal gefaciliteerd, dan betekent het nog niet dat hij direct klantgericht gedrag laat zien. Daarom is het van belang de competenties van alle medewerkers in de organisatie te ontwikkelen. In dit boek wordt een handvat geboden om medewerkers te leren zich klantgericht te gedragen en de organisatie klantgericht in te richten.

Voor de leesbaarheid van de tekst is 'hij' gebruikt waar natuurlijk ook 'zij' gelezen kan worden.

Website

Bij dit boek verschijnt een website: www.klantgerichtorganiseren.noordhoff.nl
Hierop zijn toetsen voor studenten te vinden. Voor docenten zijn er de uitwerkingen van de opdrachten in het boek, collegesheets en een tentamenbank.



Woord van dank

Wij willen graag iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek. Dat geldt voor eenieder die ons over de inhoud van het boek aan het denken heeft gezet (zoals studenten en mensen uit de beroepspraktijk). In het bijzonder willen wij de volgende mensen bedanken voor hun feedback als kritische meelezers: Ernst van Hall (Hogeschool Arnhem Nijmegen), Jeske Nederstigt (Fontys Hogescholen) en André Weber (Hogeschool Arnhem Nijmegen). Erwin Steenbergen (Haagse Hogeschool, vestiging Delft) ook dank voor jouw feedback op de geschreven teksten. Daarnaast een woord van grote dank aan al die mensen die tijd hebben vrijgemaakt om hun ervaringen met klantgericht werken met ons te delen. En *last but not least*: dank je wel Ageeth. Voor het vertrouwen in ons en in dit boek, voor de vele aansporingen en de complimenten. Zonder jou was dit boek er vast niet gekomen.

Wat is een boek over klantgerichtheid zonder feedback van de klant? Wij willen erg graag jullie ervaringen horen met dit boek en met klantgericht werken in de praktijk. Wij hopen dan ook dat iedereen die suggesties, opmerkingen en / of verbeterpunten heeft, deze met ons wil delen.

Els Meertens: elsmeertens@msn.com

Marijn Mulders: mmulders@toloبرانca.nl

Inhoud

1 De klant 13

- 1.1 Denken in termen van klanten 15
- 1.2 Onderscheiden van marktgroepen en klanten 16
- 1.3 Klanten typeren 24
- 1.4 Tevreden klanten 29
- 1.5 Klantgerichtheid 35
[Samenvatting 38](#)

2 Dienstverlening 41

- 2.1 Belang van dienstverlening 43
- 2.2 Kwaliteit van dienstverlening 45
- 2.3 Binden van klanten 58
[Samenvatting 65](#)

3 De klantgerichte organisatie 69

- 3.1 Klantgericht versus niet-klantgericht 71
- 3.2 Van niet-klantgericht naar klantgericht 74
- 3.3 Klantgericht communiceren 87
- 3.4 Klantgericht structureren 92
[Samenvatting 96](#)

4 Processen, besturing en informatie 101

- 4.1 Processen in een klantgerichte organisatie 103
- 4.2 Van functioneel naar procesgericht 112
- 4.3 Prestatiemeting 123
- 4.4 Besturing van de klantgerichte organisaties 130
[Samenvatting 141](#)

5 Klantgericht gedrag 145

- 5.1 Leiderschap en management 147
- 5.2 Sturen op klantgericht gedrag 159
- 5.3 Competentiemanagement 165
[Samenvatting 169](#)

6 Implementatie [173](#)

- 6.1 Medewerkers [175](#)
- 6.2 Top-down en bottom-up [176](#)
- 6.3 Brown-paper [178](#)
- 6.4 Business Process Management [179](#)
- 6.5 Vormgeven aan de verandering [180](#)
[Ten slotte](#) [183](#)

Volledige webadressen [184](#)

Literatuur [185](#)

Bijlage 1 Vragenlijst SERVQUAL-model [188](#)

Register [190](#)

Illustratieverantwoording [196](#)

Over de auteurs [198](#)

Effectief studeren

42 © Noordhoff Uitgevers bv

Er bestaan cafés met zo'n trage service dat het onmogelijk is om dronken te worden

— (Simon Carmiggelt, Nederlands schrijver 1913-1987)

Prikkelende quotes

© Noordhoff Uitgevers bv

DIENTVERLENING 43

www.starbucks.com


Coöcreatie bij Dell

In 2005 bereikte de omzet van klanten van Dell een hoogtepunt: klanten verbedelden dat jaar klanten raakten steeds vaker gefrustreerd over de gebrekkige klantenservice en feeling met de markt leek te ontbreken.

Hoewel Dell in 2006 toegeef dat de klantenservice wat te wensen overliet en bijna meer investeerde, bleef de ondernemingsresultaat onder klanten groot. Totdat Michael Dell zei dat het niet met het door hem opgerichte bedrijf niet goed gaat en hij in 2007 weer toerechtd tot het management. Hij besloot het over radicaal om te gooien en beter naar zijn klanten te luisteren. Kort daarvoor zag hij een succesvol coöcreatie initiatief bij Starbucks en vond dat Dell ook hiermee moest beginnen. Dell Idea Storm was geboren, een community naar mensen ideën over Dell-producten en -diensten kunnen posten. Het platform heeft behalve het genereren van nieuwe ideeën als doel het magen van Dell te verbeteren en te laten zien dat Dell naar haar klanten luistert. Een belangrijke motivatie voor gebruikers om mee te doen is dat zij een concreet idee of een behoefte hebben en weten dat Dell actie hierop ondernemt. Ook worden af en toe Dell-producten uitgesteld aan gebruikers van wie het idee wordt geïmplementeerd. Gebruikers ontvangen geen financiële vergoeding voor hun deelname.

De overtuiging van Dell is inmiddels een klassiek voorbeeld en laat zien hoe goed je als bedrijf moet luisteren en de dialoog moet aangaan met klanten.

22 juli 2009



© Noordhoff Uitgevers bv


2.3.3 Authenticiteit

Vigina Gilmore en Pine zelf is experientie marketing alweer achterhaald. In hun nieuwe boek – Authenticity, what consumers really want (2015) – concluderen zij dat de consument leeft in een wereld die steeds vaker wordt met bewezen gebrekkige belevenissen. De klant van nu maakt zijn keuze op basis van de door hem beleefde echtheid van dingen. Beleven alleen is niet meer voldoende. Het draait nu vooral om 'reze' zijn, origineel en oprecht. Met andere woorden, het gaat om authenticiteit. Mensen zitten niet te wachten op ragenmarkt belevenissen en niet-geroepen vreeselijkheid. Door al die kunstmatige belevenissen vragen we ons meer af wat echt is en wat niet. Consumenten kopen steeds meer op hoe het landt voor- komt - aldus Joseph Pine. 'We willen geen namaak, nog gekunsteld of onrechtelijk mee. We zijn allemaal op zoek naar authenticiteit.' Een manier om authenticiteit te worden is klanten hun eigen producten te laten vervaardigen, zoals mogelijk is bij Heineken (zie foto). Dit is een voorbeeld van coöcreatie en heeft veel raakvlakken met het in de vorige paragraaf behandelde begrip coöcreatie. Behalve het laten maken van eigen producten onderscheidt Pine nog andere manieren: had het aanbod natuurlijk, onpersoonlijk of excellent lijken of verwijzen naar iets echt of een hoger doel.



44 © Noordhoff Uitgevers bv

FIGUUR 2.1 De vier basiskenmerken van diensten



Wat de Vries & Van Helsen (2009)

Wij hantieren in navolging van De Vries en Van Helsingdon (2009) de volgende definitie van een dienst, omdat de hiervoor genoemde kenmerken hierin duidelijk naar voren komen:

Diensten zijn van oorsprong ontbrekende en relatief snel veranderlijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoefteaanvraag centraal staat en niet materiele bestverwinging wordt nagestreefd.

Zoals gezegd, hebben ook organisaties die producten maken en / of leveren te maken met dienstverlening. Zij leveren weliswaar geen dienst zoals hiervoor als kenmerk in de definitie is opgenomen, maar hebben wel dagelijks te maken met service-elementen. De volgende modellen zijn daarom ook op deze organisaties goed toepasbaar.

2.2.2 Modellen in dienstverlening

Voor een organisatie is het belangrijk te weten of de klant tevreden is over de geleverde dienst en / of het geleverde product. Het leveren van een dienst of product precies zoals de klant het wil, is echter niet genoeg. De manier waarop een klant behandeld wordt, is ook belangrijk voor het gevoel dat een klant heeft na de koop. Sterker nog, de manier waarop de klant wordt geholpen bij een doorlooptijd te zijn voor het wel of niet doen van een herhalingsaankoop. Het is voor organisaties dus erg belangrijk om de klant een goed gevoel te geven.

Als eenmaal bekend is op welk vlak de organisatie haar dienstverlening nog kan verbeteren, kan gericht actie worden ondernomen om de organisatie meer klantgericht te maken. Ook in de kwaliteitszorg is het uitgangspunt dat de klant centraal staat, en worden de volgende modellen dus regelmatig toegepast:

- Service Quality Model ook wel Gap-model genoemd
- Service Performance Model
- Customer Service Assessment Scale
- Quality Control Systems voor dienstverlenende organisaties

Leerstof afgewisseld met sprekende praktijkvoorbeelden

De kern van het hoofdstuk

38

© Noordhoff Uitgevers bv

Samenvatting

► Elke organisatie die klantgericht wil werken moet vastleggen wat klantgerichtheid voor haar betekent, wie zij als haar klanten typeert en op welke manier zij die klanten optimaal kan bedienen.

► Organisaties die zich wel bezighouden met klantgericht denken, redeneren vaak vanuit een gemiddelde klant. Men streeft in dat geval naar een tevreden meerderheid. Dit is echter niet klantgericht (de focus ligt dan op de individuele klant). E-marketing is hierin van groot belang. Daarbij wordt gebruikgemaakt van direct marketing in combinatie met de mogelijkheden van internet en informatietechnologie.

► In de consumentenmarkt worden de volgende rollen in het koopbeslissingsproces onderscheiden: initiator, beïnvloeder, beslisser, koper en gebruiker.

► De DMU is een groep van betrokkenen die participeren in de besluitvorming met betrekking tot de inkoop van een product / dienst. De volgende rollen worden in de DMU onderscheiden: initiator, gatekeeper, beïnvloeder, beslisser, koper en gebruiker. Om inzicht te krijgen in de DMU is het van belang onderscheid te maken naar

de verschillende koopsituaties (new task, modified rebuy of straight rebuy).

► Niet iedere klant is even belangrijk voor de organisatie. Bepalen welke klanten van belang zijn en welke strategie per klant gevolgd dient te worden kan met behulp van de customer assessment matrix.

► Klanttevredenheid kan gemeten worden op de volgende niveaus:
1 algemene tevredenheid met de onderneming
2 tevredenheid met het product / dienst, service en prijs

► De volgende onderzoekstechnieken worden vaak (soms in combinatie) toegepast bij het meten van klanttevredenheid: focusgroepen, face-to-face diepte-interviews en / of enquête. De keuze van het instrument is afhankelijk van het soort onderzoeksvraag van de organisatie.

► Klantgerichtheid van een organisatie begint met de medewerkers van de organisatie. Medewerkers willen net als klanten gehoord, gerespecteerd en serieus genomen worden. Een echt klantgerichte organisatie is dus een mensgerichte organisatie.

66

© Noordhoff Uitgevers bv

Opdrachten

Probeer de opdrachten in groepjes van circa vier studenten uit te voeren. Bij voorkeur in of voor een echte organisatie. Indien het niet mogelijk is om de opdracht in een organisatie uit te voeren, kies dan een organisatie waarover je bijvoorbeeld op internet veel informatie kunt vinden.

- 2.1 Kies een productiebedrijf. Probeer in te schatten welke dienstverlening voor deze organisatie van belang is en op welke wijze zij hun dienstverlening klantgericht kunnen maken.
- 2.2 Kies een (non-)profitorganisatie. Welke technologische trends zullen van invloed zijn op deze organisatie? Geef tevens aan op welke wijze.
- 2.3 Kies een dienstverlenende organisatie. Scoor deze organisatie door middel van veldonderzoek (bij klanten) op de dimensies van Martin (Customer Service Assessment Scale). Doe naar aanleiding van de uitkomsten op de organisatie gerichte aanbevelingen.
- 2.4 Vul de SERVQUAL-vragenlijst uit bijlage 1 in voor een organisatie. Wat zeggen de uitkomsten over deze organisatie?
- 2.5 Doe onderzoek naar de authenticiteit van je eigen onderwijsinstelling. Tip: kijk hiervoor eens naar haar missie en visie en hoe deze worden vertaald in de dagelijkse praktijk.

En op de website:
oefentoetsen met feedback
en studieadvies



Ontwerp je eigen fiets bij de HEMA

1

De klant

In dit hoofdstuk staat de klant centraal, de belangrijkste bestaansfactor van een organisatie. Zonder klanten kan een (non-)profitorganisatie niet overleven. Het is dus niet vreemd dat het klant-denken al lang een belangrijk item is op de strategische agenda van veel organisaties.

De term klant wordt veel gebruikt, maar wat is eigenlijk een klant? In dit hoofdstuk gaan we nader in op wat een klant is en hoe klanten getypeerd kunnen worden. Daarnaast staan we stil bij (het belang van) klanttevredenheid en hoe deze tevredenheid is te meten. We eindigen dit hoofdstuk met een uitleg van wat klantgerichtheid is.

Customer relationship management

(crm) 16

Marktsegmentatie 17

Decision making unit (DMU) 19

Koopsituaties 20

Direct marketing 22

E-marketing 23

Customer relations assessment 24

Klanttevredenheid 29

Waardeposities 29

Service quality 30

Gap-model 32

Metten van klanttevredenheid 33

Klantgerichtheid 35

Mensgerichte organisatie 37

1 Een

tevreden

klant! We

zouden hem

moeten

opzetten!

— (John Cleese in *Fawlty Towers*)

1.1 Denken in termen van klanten

Om te kunnen bepalen wat klantgerichtheid inhoudt, moeten we eerst een duidelijk beeld hebben van het begrip klant. Hoewel het begrip klant een helder begrip lijkt, worstelen veel organisaties met de definitie van 'de klant'. Een goed beeld van wat een klant is, is een voorwaarde om klantgericht te kunnen werken.

1.1.1 Wat is een klant?

Thomassen (2004) hanteert de volgende definitie van het begrip klant:

'een persoon of organisatie die een relatie met de organisatie onderhoudt en die (al dan niet tegen betaling) gebruikmaakt van de diensten en / of producten van deze organisatie'.

Hij merkt daarbij op dat er in de publieke sector vaak geen sprake is van een eenduidige klant-leverancierrelatie, wat de klanttypering voor een dergelijke organisatie lastiger maakt. Non-profitorganisaties leveren producten en / of diensten ten behoeve van 'het algemeen nut'. Denk aan ziekenhuizen, overheid en scholen. Non-profitorganisaties vinden het net als profitorganisaties nodig meer aandacht te besteden aan hun klanten (patiënten, cliënten, scholieren). Zij zijn echter vanouds minder gewend om te denken in termen van klanten. Dit komt mede doordat de bekostiging in non-profitorganisaties (subsidies, overheidsgelden, donaties enzovoort) op een andere wijze plaatsvindt dan in profitorganisaties. Tegenwoordig zien ook steeds meer non-profitorganisaties het belang in van klantgericht werken. Het is misschien wel ingewikkeld om vast te stellen wie nu precies de klant is, maar klantgericht werken is voor deze organisaties wel degelijk mogelijk. Profitorganisaties hebben, anders dan non-profitorganisaties, een winst oogmerk. Dit betekent overigens niet dat er in non-profitorganisaties geen winst kan worden gemaakt. Deze winst wordt echter aangewend om de doelstellingen van de organisatie te bekostigen en komt niet ten gunste van bijvoorbeeld aandeelhouders. Voor een profitorganisatie is winst maken wel een van de belangrijkste organisatie doelen.

Een belangrijke vraag waarop elke organisatie een antwoord moet vinden is: wie zijn onze klanten? Of nog beter: wie typeren wij als onze klanten en op welke manier kunnen wij die klanten optimaal bedienen? Optimaal betekent overigens niet dat alles en iedereen moet wijken voor de klant. Soms moet een organisatie een besluit nemen dat niet tegemoetkomt aan wat de klant op dat moment wil. Dat hoeft helemaal geen ramp te zijn, zolang hierover maar open gecommuniceerd wordt met de klant en samen met de klant wordt bekeken wat wel mogelijk is.

1.1.2 Evolutie in denken over klanten

Denken over klanten en het leveren van maatwerk lijken iets van de laatste tijd, maar eigenlijk is het iets van alle tijden. In de middeleeuwen probeerden leveranciers al te leveren wat hun afnemer graag wilde hebben.

Eigenlijk werd alles in die tijd op bestelling gemaakt, geheel naar wens van de klant. Pas door de industriële revolutie (tweede helft achttiende eeuw) werd het mogelijk op grote schaal te produceren en werd de individuele klant uit het oog verloren. Een van de bekendste voorbeelden waaruit blijkt dat men geen rekening meer hield met individuele wensen is een uitspraak Henry Ford. Hij produceerde als eerste auto's op grote schaal, waardoor

Non-profit-
organisaties

Profit-
organisaties

Buyers market

grote groepen consumenten ze konden aanschaffen. Hij zei dat deze auto in alle kleuren te verkrijgen was, zolang het maar zwart was. Tegenwoordig stellen afnemers steeds hogere eisen. De macht ligt bij de kopende partij, omdat het aanbod vaak groter is dan de vraag. Dit noemen we een buyers market. De klant verwacht eenvoudig gezegd 'veel voor weinig'. Om zich staande te houden tussen alle concurrenten, moeten organisaties dus wel bedenken hoe zij hun klanten aan zich kunnen binden.

Organisaties die zich bezighouden met klantgericht denken, redeneren vaak vanuit een gemiddelde klant. De klant is in deze benadering anoniem en gezichtsluus. Wat de meerderheid van de klanten wil, wordt ten uitvoer gebracht. Vele organisaties die zich bezighouden met onderzoek naar klanttevredenheid redeneren in deze trant. Zolang de massa tevreden is, is er niets aan de hand.

In de jaren negentig van de vorige eeuw komen organisaties tot de ontdekking dat de gemiddelde klant helemaal niet bestaat en zo ontwikkelt zich **customer relationship management** (crm). Hierin staat de individuele klant centraal. De gedachte dat er een 'gemiddelde' klant bestaat, wordt losgelaten. Customer relationship management wordt door Van Ladesteijn (2000) gedefinieerd als:

'Een ondernemingsbrede aanpak voor een totale representatie, verwerking en sturing van alle klantprocessen en klantdata gedurende de gehele levenscyclus van een klantrelatie, teneinde een één op één relatie te bewerkstelligen'.

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, is crm meer dan een informatietechnologische (IT-)oplossing of marketinginstrument. Het is een aanpassing van de strategie die impact heeft op de hele organisatie. Toch blijken ook organisaties die crm wel op een juiste manier benaderen moeite te hebben met het klantgericht maken van hun organisatie. Nogal eens wordt namelijk vergeten dat er een cultuuromslag voor nodig is. Hierop komen we uitgebreid terug in hoofdstuk 3.

1.2 Onderscheiden van marktgroepen en klanten

Het lijkt erop dat de trend van massamarketing naar individuele marketing doorzet. In de consumentenmarkt, waar de organisatie zich met haar producten en / of diensten richt op consumenten, is het (nog) niet vanzelfsprekend om zich te focussen op de individuele klant. Marktgerichte organisaties in de consumentenmarkt houden zich vaak wel bezig met het segmenteren van markten. In deze benadering wordt echter nog steeds uitgegaan van een gemiddelde consument. In de business marketing is er al langer een meer individuele benadering. Dit komt mede doordat de klantgroepen in een business-to-businessmarkt een kleinere omvang hebben dan in de consumentenmarkt. Een organisatie op de business-to-businessmarkt heeft een andere organisatie als afnemer. Een onderscheid maken tussen markten waarop de organisatie zich richt, is de eerste stap in de analyse van de klant. We gaan eerst in op het segmenteren van de

Business-to-businessmarkt

verschillende markten en aan het eind van de paragraaf belichten we de individuele benadering van de klant.

1.2.1 Consumentenmarkt

In de consumentenmarkt wordt vaak gebruikgemaakt van marktsegmentatie. Een definitie van [marktsegmentatie](#) is:

Het opdelen van de markt in groepen van consumenten met dezelfde voorkeuren ten aanzien van behoeftebevrediging.

Met marktsegmentatie is het mogelijk de markt gericht te bewerken dan met massamarketing, waarbij de hele markt op eenzelfde wijze wordt benaderd. Bij marktsegmentatie is er echter nog geen sprake van een individuele benadering van de consument. In de marktsegmentatiebenadering wordt uitgegaan van een gemiddelde klant. Vroeger werd gesegmenteerd op demografische criteria (zoals inkomen, leeftijd en sociale klasse), geografische criteria (zoals klimaat), gedragscriteria (zoals verbruik en merkentrouw) en psychografische criteria (zoals levensstijl en benefits). Tegenwoordig gedragen consumenten zich echter niet meer naar wat 'bij hun sociale klasse' past. Een vuilnisophaler staat ook op de golfbaan en iemand die in de hoogste sociale klasse valt, doet ook boodschappen bij de Aldi. Dat heeft het segmenteren van de markt een stuk lastiger gemaakt. Daarom wordt steeds vaker levensstijlsegmentatie toegepast. Een van de bekendste vormen van levensstijlsegmentatie is afkomstig van Mitchell (1983). De VALS-typologie (Value and Lifestyle groups) van Mitchell onderscheidt consumentensegmenten op basis van gedrag, activiteiten, belangen en opvattingen, in drie hoofdcategorieën:

- *need-driven*: overlevers en zwoegers (15%)
- *outer-directed*: meelopers, wedijveraars en geslaagden (77%)
- *inner-directed*: 'ik ben ik', experimentelen, sociaal bewust, geïntegreerd (8%)

VALS-typologie

Ook in deze benadering wordt ervan uitgegaan dat consumenten in groepen zijn in te delen en is er dus geen sprake van een individuele benadering. Dat geldt ook voor het in 1997 ontwikkelde Nederlandse *mentality model* van marktonderzoeksbureau Motivaction. In dit model worden sociale milieus gedefinieerd op basis van persoonlijke opvattingen en waarden. Uitgangspunt is dat mensen uit hetzelfde sociale milieu waarden delen ten aanzien van werk, vrije tijd en politiek, en eenzelfde soort ambities en aspiraties tonen. Ieder milieu zou een eigen leefstijl en consumptiepatroon hebben, die tot uiting komen in concreet gedrag.

● www.crm-marketing-centre.nl

Klantgericht denken & handelen bij AH

Een greep uit het Albert Heijn handboek voor medewerkers *Klantgericht denken & handelen*:

- De klatsklant: ze praten over van alles. Best gezellig, maar soms heel storend voor andere klanten. Probeer deze klant vriendelijk maar heel beslist te laten doorlopen.

- De humeurige klant: soms reageert een klant niet vriendelijk op vriendelijkheid of een behulpzaam gebaar. Wellicht heeft de klant liefdesverdriet of een vervelende ervaring met een collega-detailist. Niet op reageren en vooral vriendelijk en voorkomend blijven.
- De zelfverzekerde klant: deze klanten weten wat ze willen. Ze zijn kritisch en willen snel behandeld worden. Geen excuses en vage beloften voor deze klant.
- De zoekende klant: ze weten wat ze willen kopen, maar kunnen het artikel niet vinden. Waarschijnlijk zullen ze uiteindelijk aan ons de weg vragen, maar het is natuurlijk veel beter om zelf initiatief te tonen.
- De verlegen klant: zij laten zich opzij drukken en durven bepaalde informatie niet te vragen. Vooral bij kinderen komt dat vaak voor. Je kunt het deze mensen (en kinderen) makkelijker maken door zelf het initiatief te nemen.
- De haastige klant: ze vliegen door de winkel, proberen voor te dringen en maken gebaren van 'komt er nog wat van?' Laat u daar vooral niet door van de wijs brengen. Blijf rustig en vriendelijk.
- De vriendelijke klant: daar kunnen we er niet genoeg van hebben. U zult zien dat er best een boel van deze klanten zijn als we zelf vriendelijk en goed gehumeurd zijn.

14 januari 2011



Het identificeren van klanten is lastig. Vanuit marketing, verkoop en ook kwaliteitszorg probeert men deze vraag te beantwoorden. Vanuit marketing-perspectief kan onderscheid worden gemaakt in verschillende gezinsrollen in het koopbeslissingsproces. Deze rollen zijn terug te vinden in tabel 1.1.

TABEL 1.1 Rollen in het koopbeslissingsproces

Consumentenmarkt	Business-to-businessmarkt
Initiator: degene die zijn vraag (soms slechts behoefte) kenbaar maakt	Initiator: degene die het initiatief neemt omdat er een 'probleem' wordt ervaren
Beïnvloeder: degene die de producten / diensten beoordeelt	Beïnvloeder: degene die met (on)gevraagd advies het inkoopproces beïnvloedt
Beslisser: degene die de knoop doorhakt	Gatekeeper: degene die de informatiestroom naar andere DMU-leden beheert
Koper: degene die daadwerkelijk koopt	Beslisser: degene die de leverancierskeuze bepaalt
Gebruiker: degene die het product en / of de dienst gebruikt (en evalueert)	Koper: degene die formeel bevoegd is om te onderhandelen met de leverancier
	Gebruiker: degene die met het product gaat werken

Soms zijn alle rollen verdeeld over verschillende personen. Het is echter ook mogelijk dat één persoon in een koopsituatie alle rollen vervult. Voor een organisatie is het van belang inzicht te krijgen in de rollen die voor haar product-marktcombinaties van belang zijn en hoe men daarop dient te anticiperen. Eigenlijk kunnen alle rollen gezien worden als klant van de organisatie, terwijl er maar één de consument is, namelijk de gebruiker. Deze gebruiker is overigens wel van groot belang voor de organisatie, aangezien de gebruiker degene is die de koop evalueert en dus een positief of negatief oordeel zal hebben over het product en / of de dienst. In voorbeeld 1.2 worden de verschillende rollen in het gezin gedemonstreerd.

VOORBEELD 1.2

Wie is de klant?

Jim vraagt voor zijn verjaardag een Nintendo DSi. Zijn ouders vinden dit echter een te duur cadeau. Jim vraagt daarom op advies van zijn ouders geld voor zijn verjaardag aan iedereen die zondags op visite komt. Zonder dat Jim het weet, heeft moeder de Nintendo DSi alvast gekocht, zodat hij er zondag (na het inleveren van zijn verjaardagsgeld) meteen mee kan spelen. Wie is nu de klant? En op wie moet Nintendo zich richten?

In dit geval is Jim degene die aangeeft dat hij een Nintendo DSi wil. Hij is dus de initiator. Ook maakt hij een bewuste keuze voor deze DSi en niet voor een Sony PSP of ander merk. Jim is ook de beïnvloeder (al dan niet zelf weer beïnvloed door klasgenoten en / of vriendjes) en beslisser. In dit geval zijn de ouders echter ook beslisser. Jim is minderjarig en mag feitelijk niet zelfstandig handelen. Jim heeft dus toestemming van zijn ouders nodig om te



kopen. De moeder heeft gekocht en is dus de koper. Het maakt niet uit van wie het geld is, het gaat om de fysieke daad van het kopen. Jim is de gebruiker en ook degene die de DSi zal evalueren. Voor Nintendo zijn in dit geval zowel Jim als zijn ouders klant, maar de benadering van beiden verschilt.

1.2.2 Business-to-businessmarkt

Het lijkt gemakkelijker te bepalen wie de klanten zijn in de business-to-businessmarkt dan in de consumentenmarkt. Dit komt doordat er absoluut gezien minder organisaties zijn dan consumenten. Wat de business-to-businessmarkt echter complexer maakt, is dat er vaak sprake van een afgeleide vraag. Dat betekent dat de vraag naar de industriële goederen is afgeleid van de uiteindelijke vraag naar consumentengoederen. Zo zal een toeleverancier van rubber aan een bandenfabrikant ook de vraag naar banden in de gaten willen houden. Ontwikkelingen op de consumentenmarkt hebben uiteindelijk ook invloed op de business-to-businessmarkt. In de business-to-businessmarkt heeft een leverende organisatie vaak te maken met een **decision making unit (DMU)**. Deze DMU is een groep

betrokkenen die participeren in de besluitvorming met betrekking tot de inkoop van een product en / of dienst. De rollen in deze DMU zijn weergegeven in tabel 1.1.

Soms is het moeilijk inzicht te krijgen in de samenstelling van een DMU, omdat deze per organisatie en af en toe zelfs per order kan verschillen. Allereerst moet een onderscheid worden gemaakt naar de verschillende **koopsituaties** op grond waarvan een organisatie koopt. Dit zijn (Robinson e.a., 1976):

- **New task:** de organisatie besluit een geheel nieuw product aan te schaffen.
- **Modified rebuy:** er wordt een nieuw product van een bestaande leverancier afgenomen of een bestaand product van een nieuwe leverancier.
- **Straight rebuy:** er wordt een bestaand product bij een bekende leverancier afgenomen.

Om de DMU te identificeren is *straight rebuy* de duidelijkste situatie. De leverancier is tenslotte bekend bij de kopende partij en ook het product is bekend bij de koper. Bij een *new task* aankoop is er voor de verkopende organisatie veel onduidelijkheid over de DMU. De inkopende organisatie zal namelijk veel afdelingen en / of personen bij de koop willen betrekken, omdat er veel onzekerheid is over het (nieuwe) product en de (nieuwe) leverancier. In een situatie van *modified rebuy* is de leverancier al bekend bij de kopende organisatie. Dat maakt het relatief gemakkelijk inzicht te verkrijgen in de samenstelling van de DMU. Het hoeft overigens niet zo te zijn dat de DMU bij een *modified rebuy* uit dezelfde personen bestaat als bij een *straight rebuy*. Omdat er een nieuw product wordt aangeschaft, is het heel goed mogelijk dat de DMU van samenstelling is gewijzigd. Er is echter al een klant-leverancierrelatie, wat het een stuk gemakkelijker maakt voor de verkopende partij om in contact te komen met de (nieuwe) DMU.

Door bij complexe producten gebruik te maken van accountmanagement vindt de *Problem Solving Unit* (PSU) van de verkopende organisatie direct aansluiting bij de DMU van de kopende organisatie. Een PSU is een verkoopteam (verkopers en experts) dat nauw samenwerkt om een project binnen te halen. Het inzetten van een PSU sluit aan bij de huidige trend van nauwere samenwerking tussen leverancier en de klant. Zo wordt het mogelijk om beter te voldoen aan de wensen van de individuele klant. Ook in de business-to-businessmarkt kan het gebruik van direct marketing instrumenten veel voordelen bieden, zodat individuele organisaties beter benaderd kunnen worden.

1.2.3 Institutionele markt en overheid

Het koopgedrag in de institutionele markt en bij de overheid vertoont veel overkomsten met het koopgedrag in organisaties. De institutionele markt bestaat uit organisaties die producten of diensten leveren aan mensen die aan hun zorg zijn toevertrouwd. Denk aan scholen, ziekenhuizen en gevangenissen. Zijn de afnemers in de institutionele markt nu echte klanten? Met andere woorden moeten deze organisaties ook ingaan op alle wensen en verwachtingen van de klant? Zoals eerder gezegd, is dat maar gedeeltelijk mogelijk. Organisaties zijn gebonden aan kaders waarbinnen zij moeten werken. Zo kunnen patiënten soms helemaal niet beoordelen wat voor hen het beste is. Te veel invloed geven op bijvoorbeeld de behandelwijze is dan niet in hun belang. Dit is overigens vaak ook helemaal niet

nodig, zolang er compensatie is op andere vlakken. De volgende webtekst maakt dit duidelijk.

● www.klantgerichtondernemen.blogspot.com

Verhogen van de klanttevredenheid in de zorg

Facility managers in de gezondheidszorg zijn goed in staat om de kosten te verlagen en tegelijkertijd een hogere klanttevredenheid te realiseren. Dit blijkt uit een onderzoek van Hospitality Consultants. De studie toont aan dat zachte beïnvloedingsfactoren sterk bijdragen aan klanttevredenheid.

Zachte beïnvloedingsfactoren zoals gedrag, communicatie, contact, empathie zijn belangrijk voor klanttevredenheid. Deze factoren hebben een geringe invloed op de kosten en ze dragen sterk bij aan beleving en klanttevredenheid. Binnen deze zachte beïnvloedingsfactoren wordt onderscheid gemaakt in gedrag, interactie met de klant en zaken die zintuiglijk waar te nemen zijn.

Wat betreft gedrag worden onder andere proactiviteit, persoonlijke aandacht, betrouwbaarheid en alertheid genoemd. Een voorbeeld is attentheid van schoonmaakmedewerkers tijdens hun werkzaamheden, persoonlijke aandacht en punctualiteit van de voedingsassistente of prettig en vriendelijk gedrag van de winkelmedewerker. Bij zintuiglijke waarneming gaat het om het gebruik van kleur, geur, verlichting en geluid. Ook zichtbaarheid is belangrijk: zichtbaarheid van facilitaire werkzaamheden geeft de cliënt immers het bewijs dat een dienst wordt uitgevoerd.

Ook uit diverse andere onderzoeken blijken 'zachte' factoren een grote rol te spelen in de mate waarin klanten tevreden zijn en de kwaliteit van de geleverde zorg waarderen. Vandaar de toenemende aandacht voor klantgerichtheid, gastvrijheid en hospitality in de Nederlandse zorg.

14 februari 2010

Ook studenten zien zichzelf graag als klant. Zij betalen tenslotte collegegeld en vinden daarom dat ze recht van invloed hebben op de invulling van het onderwijs. Net als in de gezondheidszorg dient de klantgerichtheid zich in dit geval te focussen op de 'zachte' aspecten en dienstverlening. Dat houdt in dat er oprechte aandacht is voor de student, roosters tijdig bekend zijn en dat er een prettige studieomgeving is. Studenten kunnen het studiecurriculum niet bepalen, maar op een heleboel andere vlakken kunnen zij gezien worden als klant. Bijvoorbeeld in de vorm van voldoende faciliteiten (voldoende pc's), goed onderwijs (manier van lesgeven) en het dienstbetoon (is de student een naam of nummer?).

In de institutionele markt en bij de overheid wordt de betaler vaak als klant gezien, terwijl de betaler in de meeste gevallen niet degene is die gebruikmaakt van de dienst. Waar dient een institutionele organisatie zich dan op te richten? Met oog op het voortbestaan van de organisatie zal toch, tot op

zekere hoogte, moeten worden uitgegaan van de gebruiker. Zoals eerder gezegd, de gebruiker evalueert de dienst en heeft in de meeste gevallen (met uitzondering van gevangeniswezen en gemeentediensten) de keuze waar men de dienst wil afnemen.

Klant- vriendelijkheid

Bij de overheid staat klantvriendelijkheid tegenwoordig hoog op de agenda. Maar heeft een overheid eigenlijk klanten? Op veel terreinen heeft de overheid een monopoliepositie. Als klant moet je het doen met die ene aanbieder, want ergens anders kun je niet terecht. Een paspoort moet je kopen in de gemeente waar je woont. Zo kan het dus gebeuren dat er in de ene gemeente meer moet worden betaald voor het paspoort dan in een andere gemeente en kunnen de wachttijden verschillend zijn. Ook de bedragen van gemeenteheffingen en -belastingen verschillen tussen de gemeenten sterk, evenals de klantvriendelijkheid.

Klantvriendelijkheid uit zich overigens niet alleen in de front office. Dat een balie medewerker de klant vriendelijk behandelt, is prettig maar niet voldoende. Als de back office niet klantgericht is en processen dus niet gefocust zijn op de klant, is dat altijd merkbaar in de front office. Medewerkers achter een loket van de gemeente kunnen zich vriendelijk opstellen naar de klant, maar kunnen niet altijd tegemoetkomen aan hun wensen. Echte klantgerichtheid blijkt pas als de hele organisatie ervan doordrongen is. Dat houdt in dat ook de interne processen op orde moeten zijn en dat de organisatie zich bewust is van de wensen van de klant.

1.2.4 Van massamarketing naar individuele marketing

Volgens Wierenga (2001) bevinden we ons nu in het derde marketingtijdperk. In het vorige tijdperk waren we nog volop bezig met het bewerken van marktsegmenten om zo in te spelen op de verschillen in behoeften van de diverse klantgroepen. In deze tijd is het zaak om in te spelen op de individuele klant. De ontwikkelingen in de informatietechnologie (IT) hebben hieraan zeker bijgedragen.

Individuele marketing wordt mogelijk door het aanleggen van gedetailleerde databases. Met behulp van deze databases is de organisatie in staat het aanbod specifiek af te stemmen op de klant. Ook wordt het zo gemakkelijker voor de organisatie om zich bezig te houden met cross-selling en het proactief benaderen van de klant door in te spelen op de levensfase en / of gebeurtenissen in het leven van de klant. Crm-systemen kunnen helpen per klant een strategie te bepalen, zodat de organisatie optimaal kan inspelen op de individuele wensen van de klant. Crm-systemen bieden ondersteuning in het traject voor, tijdens en na de koop.

Organisaties die willen uitgaan van de individuele klant moeten dus op zoek naar een manier om klanten individueel te benaderen. In de marketing is het van belang de wensen en behoeften van de klant centraal te stellen. Dus is het een logische ontwikkeling dat steeds meer organisaties gebruik (willen) maken van [direct marketing](#).

Direct marketing is een vorm van marketing waarbij het doel is een directe en duurzame relatie op te bouwen met klanten door gebruik te maken van (vaak in een database) vastgelegde kenmerken van de klant en de marketinginstrumenten hierop af te stemmen.

Derde marketing- tijdperk

Individuele klant

Veel organisaties beweren zich bezig te houden met direct marketing, maar eigenlijk bestoken ze hun klanten alleen maar met mails, telefoontjes en / of post. Hoewel direct marketing als middel dus vaak niet op de juiste manier wordt ingezet, biedt het voor organisaties wel degelijk mogelijkheden om individuele klanten optimaal te bedienen. De organisatie moet daarvoor wel de dialoog aangaan met de individuele klant, mits die klant dat wil. Er zijn verschillende manieren waarop de organisatie hieraan vorm kan geven. In paragraaf 2.3 wordt hier nader op ingegaan.

E-marketing

Volgens Molenaar (2010) is de echte doorbraak in het opbouwen van individuele klantrelaties pas in 2008 met behulp van internet begonnen. Het koopgedrag van klanten is veranderd door het internet. Zo oriënteert 80% van de kopers zich bij producten en / of diensten van de zogeheten *shopping goods* (producten waarbij de koper enige mate van risico ervaart) eerst via het internet. De verwachting is dat er steeds meer aankopen zullen plaatsvinden via het net. Ook voor organisaties zijn er veranderingen merkbaar. Zij hebben nu meer dan ooit de mogelijkheid om een-op-een relaties te onderhouden met hun klanten.

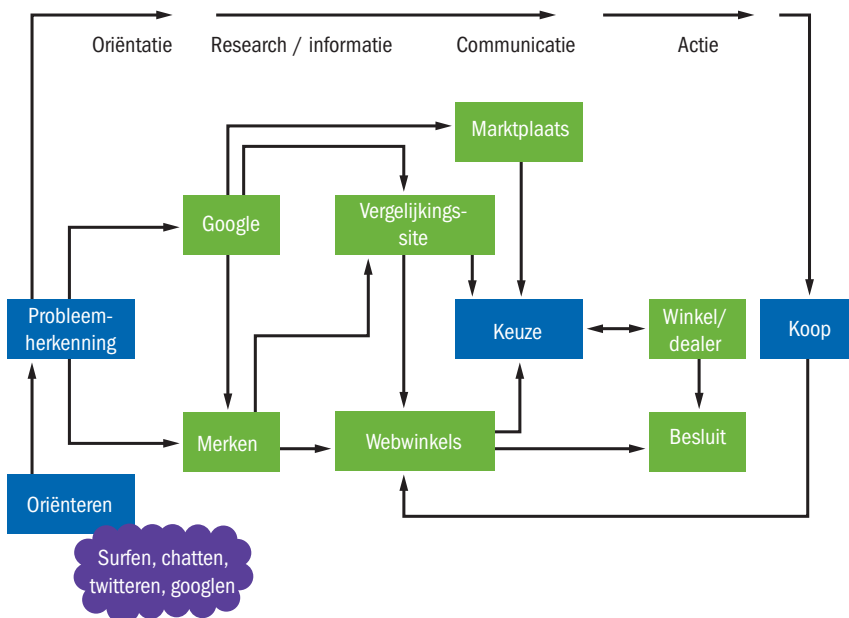
Met behulp van het ORCA-model (Molenaar, 2010) krijgt de organisatie inzicht in het aankoopproces, en kan zo beter inspelen op de wensen van de klant. Het ORCA-model omvat de volgende stappen:

- 1 Oriëntatie: de klant gaat zich (on)bewust oriënteren op een mogelijke aankoop.
- 2 Research: de klant gaat op zoek naar informatie.
- 3 Communicatie: de klant overweegt de aankoop en zoekt specifieke verkoopinformatie.
- 4 Actie: de klant gaat over tot de koop.

Internet

ORCA-model

FIGUUR 1.3 ORCA-model



De klant kan deze stappen met behulp van internet zetten, maar ook zonder het internet. Combinaties (waarbij één of meerdere stappen worden gezet via het net) komen ook voor. Welke rol het internet kan spelen met betrekking tot het ORCA-model is weergegeven in figuur 1.3. De mate waarin klanten gebruik zullen maken van internet hangt af van de internetgerichtheid van de klant.

In een klantgerichte organisatie is e-marketing van groot belang. Bij e-marketing wordt gebruikgemaakt van direct marketing in combinatie met de mogelijkheden van internet en informatie technologie (IT). Uitgangspunt blijft dat de klant bepaalt waaraan hij wel of geen behoefte heeft. De focus voor de organisatie ligt dus op de klantrelatie en daarop dient de organisatie dus haar marketinginspanningen af te stemmen. Voorwaarde is wel dat ook de processen in de organisatie klantgericht zijn. Hierop komen we in hoofdstuk 4 terug.

1.3 Klanten typeren

In profitorganisaties worden klanten vanuit een ander perspectief getypeerd dan in non-profitorganisaties. Dit komt vooral doordat non-profitorganisaties geen winstdoelstelling hebben. Natuurlijk hebben non-profitorganisaties wel te maken met zaken als marktwerking, concurrenten en klanten. In de institutionele markt gelden weer andere regels. Ziekenhuizen, openbare scholen, gemeenten en overheidsinstanties hebben een ander soort relatie met hun klanten. Zoals eerder gezegd, wordt dit met name veroorzaakt doordat deze klanten over het algemeen weinig inspraak zullen hebben in de te leveren dienst c.q. het product. We staan in deze paragraaf eerst stil bij organisaties die voor het voortbestaan direct afhankelijk zijn van hun klanten, omdat zij inkomsten genereren. Daarna kijken we naar de organisaties die op andere wijzen bekostigd worden en / of een andere relatie hebben met hun klanten.

1.3.1 Klantgroepen

Klantgericht gaan werken betekent eerst het klantenbestand kritisch onder de loep nemen. In de praktijk blijkt vaak dat 20% van de klanten zorgt voor 80% van de omzet. Dat maakt meteen al duidelijk dat niet iedere klant even belangrijk is voor het voortbestaan van de organisatie. Er moeten dus keuzes worden gemaakt. Welke klanten worden wel en welke worden niet bediend? Eerst wordt bepaald welke klanten belangrijk zijn voor de organisatie. Vervolgens worden de instrumenten gekozen om deze klanten optimaal te bedienen.

Customer relations assessment matrix

In de [customer relations assessment](#) matrix staat een weergave van de klant-leveranciersverhouding. Volgens Schijns (2000) kent deze relatie twee componenten, namelijk het actieve koopgedrag en het relatiegedrag.

De score op het actieve koopgedrag wordt bepaald aan de hand van de volgende elementen:

- *Recency*: wanneer heeft de klant voor het laatst iets gekocht?
- *Frequency*: hoe vaak koopt de klant in een bepaalde periode?
- *Monetary*: wat heeft de koop van de klant in die periode opgeleverd?

**Actief
koopgedrag**

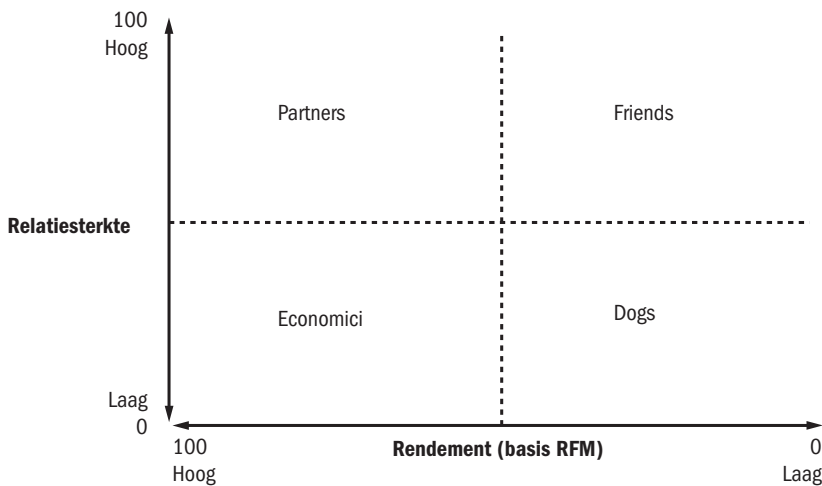
De aspecten recency en frequency bepalen hoe loyaal de klant is aan de organisatie. Is het lang geleden dat de klant heeft gekocht of koopt hij met een lage frequentie dan is de kans groot dat deze klant ook bij andere organisaties koopt.

Het relatiegedrag zegt iets over hoe de klant de organisatie ervaart. Begrippen als vertrouwen, empathie, vriendelijkheid spelen hierin een belangrijke rol. Eigenlijk weerspiegelt het relatiegedrag hoe de klant de organisatie beoordeelt op de mate van dienstverlening. In figuur 1.4 is de customer relations assessment matrix weergegeven.

Relatiegedrag

1

FIGUUR 1.4 Customer relations assessment matrix



Bron: Schijns (2000)

Door het actieve koopgedrag tegen het relatiegedrag in de matrix af te zetten, kunnen vier klantengroepen worden onderscheiden:

- **Economici.** Dit zijn prijskopers. Deze klanten zijn dus gevoelig voor kortingen, voordelen, financiële tips en alles wat hen voordeel kan opleveren. Deze klanten hebben geen tot weinig klantenbinding met de organisatie en kopen bij een ander als het daar goedkoper is. Of er op lange termijn inkomsten uit deze klantengroep te halen vallen, is onzeker.
- **Partners.** Deze klanten zijn ideaal voor de organisatie. Door hun sterke relatie met de organisatie en hun actieve koopgedrag zorgen zij op korte en lange termijn voor de inkomsten.
- **Vrienden.** Deze klanten vinden de organisatie wel sympathiek, maar kopen bij een andere organisatie omdat zij daar goedkoper uit zijn. Deze groep heeft wel potentie wat betreft inkomsten, maar levert nu (nog) weinig op.
- **Dogs.** Deze klanten scoren laag op alle dimensies en hebben dus geen binding met de organisatie en leveren ook (bijna) niets op. De kans is erg klein dat deze groep in de toekomst wel inkomsten genereert voor de organisatie.

Klantengroepen

Het indelen van klanten in groepen helpt de organisatie om inzichtelijk te maken welke klanten geld opleveren en welke (vooralsnog) niet. Het opdelen in deze klantgroepen heeft overigens niets te maken met marktsegmentatie, waarvan het doel is een klantengroep met eenzelfde marketingmix te benaderen. De indeling van klanten in klantgroepen helpt bij het bepalen van klantstrategieën. In welke categorie de klant ook valt, de organisatie benadert de klant altijd individueel.

Economici

Voor economici heeft de organisatie niet veel moeite hoeven doen. Zij kopen bij de organisatie omdat de deal ze aanstaat. Zij hebben geen binding met de organisatie. Uitgezocht dient te worden of deze klant behoefte heeft aan het opbouwen van een relatie met de organisatie. Indien deze klant dat wenst kan geïnvesteerd worden in de relatiesterkte en kan deze klant een partner worden. Als de economicus hier geen behoefte aan heeft, dan heeft investeren in relatiesterkte geen enkel nut en kost het alleen maar geld. Deze klant wordt dan tevreden gehouden door het aanbieden van een goede financiële deal; de organisatie kan beter daarin investeren.

Partners

Elke organisatie moet haar partners koesteren. Het moet het streven van iedere organisatie zijn zo veel mogelijk partners in portefeuille te hebben.

VOORBEELD 1.5

Hi? Ja, doe!

Het mobiele telefoonabonnement van Puck loopt af op 28 september 2011 en omdat het nu zomervakantie is, besluit zij alvast wat rond te kijken voor een ander toestel. Zij heeft een tweejarig Hi-abonnement van KPN voor 20 euro per maand en dat bevat haar prima. In de telecomwinkel vraagt zij advies. Het blijkt dat zij geregistreerd staat als een 'D-klant', wat inhoudt dat zij KPN buiten haar abonnement niet al te veel oplevert. Daarom heeft zij geen recht op een duurder toestel, een voorrecht dat bijvoorbeeld een A-klant wel zou hebben. Uiteindelijk blijkt het voor Puck beter om een andere aanbieder te kiezen, want dan krijgt zij een duurder toestel tegen lagere abonnementskosten (in vergelijking met een nieuw aanbod van Hi). Bij KPN zijn ze blijkbaar liever een klant kwijt dan rijk. Het vreemde

is dat als haar nieuwe abonnement afloopt, zij wel weer een leuke deal kan krijgen bij KPN. Dit geldt overigens niet alleen voor KPN. Alle aanbieders doen erg weinig moeite om de klant vast te houden (ook al

Welkom bij de Society

getrukkennaam wachtwoord onthoud mij registreer nu mijn Hi mijn Hi

Home Shop Productinfo Klantenservice waar zoek je naar? Zoek Hi Society Mijn Hi

Abonnement | Slim-only | PrePay | Studenten | Sms & mms | Internet op je mobiel | Internet op je laptop | Buitenland

Hi Abonnement

Alleen bij Hi 2x zoveel straaljes voor hetzelfde geld

Voordelig bellen en sms'en uit één bundel
Met een Hi Abonnement sms, mms én bel je altijd super voordelig. Voor een vast maandbedrag krijg je elke maand een bundel met belminuten, sms'jes of mms'jes. Hi biedt 2 soorten abonnementen aan: Hi Bel & Sms en Hi Online.

Hi Bel & Sms	Hi Online
Scherpe bel- en sms-abonnementen	Gehelè looptijd extra korting op je maandbedrag
Gesprekken worden op de hele minuut naar boven afgerond	Gesprekken worden op de hele minuut naar boven afgerond
Ongebruikt beltegoed kan 1 maand worden meegenomen. (Je maakt eerst je nieuwe beltegoed op en daarna je resttegoed.)	Ongebruikt beltegoed kan niet meegenomen worden naar de volgende maand

Hi Overstapalarm
Op het juiste moment een geschikt aanbod krijgen

Nieuw overstapalarm in...

ben je een A-klant). Je kunt je afvragen hoe belangrijk men klantentrouw vindt in de telecomindustrie om over tevreden klanten maar te zwijgen.

Met deze klanten wordt contact gehouden door middel van een persoonlijke benadering. Juist een partner moet het gevoel hebben dat de organisatie blij is met deze klant. Partners willen best af en toe een voordeeltje. Veel organisaties doen vooral aanbiedingen (financieel of niet financieel) aan groepen die nog geen vaste klant zijn. Uiteindelijk bevordert dit switchgedrag. In voorbeeld 1.6 wordt duidelijk hoe het niet moet. Het is toch algemeen bekend dat het vele malen goedkoper is een klant te behouden dan een nieuwe te vinden. Overigens is een klant niet van de ene op de andere dag een partner. Grote kans dat deze eerst een vriend van de organisatie was.

Vrienden

Met vrienden is de relatiesterkte hoog. Dat betekent dat de organisatie al veel in deze klanten heeft geïnvesteerd. Door gebruik te maken van deze relatie is gemakkelijk te achterhalen wat deze klant drijft en wat er voor nodig is om te zorgen dat hij koopt bij de organisatie. Deze klant kan op den duur een partner worden wanneer samen met hem wordt gekeken hoe hij voordeel kan behalen, bijvoorbeeld door meer te verkopen (*up-selling*) en / of het aanbieden van andere diensten / producten (*cross-selling*).

Up-selling
Cross-selling

Dogs

Een dog is een klant die op geen enkele dimensie scoort. Het advies is in deze klant te desinvesteren. Desinvesteren houdt in dat er geen actie meer op deze klant wordt ondernomen. Een verkoper gaat niet meer langs en er worden geen promotionele acties meer naar deze klant ondernomen. De kans is namelijk niet erg groot dat deze klant ooit meer gaat opleveren dan hij kost.

Desinvesteren

1.3.2 Meten van relatiesterkte

Bepalen of de klant een 'goede klant' is voor de organisatie is mogelijk met behulp van de eerder besproken RFM- (recency, frequency en monetary) factoren. Bepalen of de klant een goede relatiesterkte ervaart, is een ander verhaal en kan niet per definitie uit het koopgedrag worden afgeleid. Het gaat bij relatiesterkte om de perceptie van de klant. Alleen de klant kan dus bepalen of deze goed is.

Denize en Young (1995) geven aan dat relatiesterkte het best kan worden gemeten door klanten te vragen naar hun gevoelens over de organisatie. Om te bepalen of een organisatie goed scoort op relatiesterkte moet dit begrip worden uitgewerkt. Schijns (2000) komt tot de volgende variabelen die een rol spelen in de relatiesterkte (deze elementen en hun onderlinge relatie worden weergegeven in figuur 1.6):

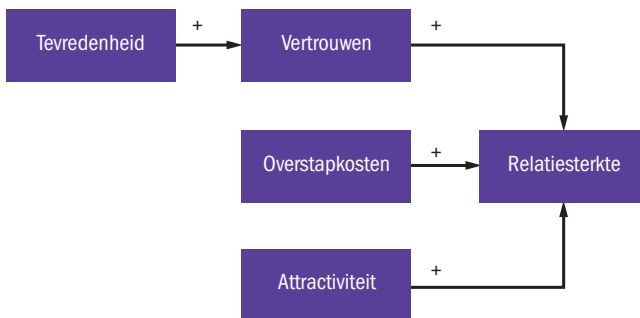
Relatiesterkte

- **Attractiviteit.** Dit is de mate waarin de klant de relatie met de organisatie preferereert boven die met een andere organisatie. Op basis van welke elementen een klant die vergelijking maakt, zal per klant verschillen. Het moet dus voor een organisatie duidelijk zijn wat haar klanten belangrijk vinden.
- **Overstapkosten.** Dat zijn de inspanning en tijd die het overstappen vergt, kosten die gemoeid zijn met overstappen en het risico dat de klant loopt omdat hij nog geen ervaring heeft met een nieuwe organisatie. Vooral in de consumentenmarkt kunnen niet-financiële aspecten van overstappen een grote rol spelen. Denk aan invloed van sociale groepen en hun gedragsnormen. Wanneer er grote bedragen met de transactie gemoeid

zijn of het in de ogen van de consument om complexe, ondoorzichtige dienstverlening gaat (zoals hypotheekproducten), dan is deze consument geneigd met zo min mogelijk aanbieders een relatie te onderhouden.

- **Vertrouwen.** Zonder vertrouwen is het niet mogelijk een langdurige relatie op te bouwen. Zeker bij (financiële) dienstverlening en in de gezondheidszorg is vertrouwen van essentieel belang, omdat de klant door een gebrek aan kennis over de materie afhankelijk is van de organisatie.
- **Tevredenheid.** Over het algemeen geldt: hoe groter de tevredenheid hoe meer binding de klant zal ervaren met de organisatie. Niet altijd wordt tevredenheid echter omgezet in een herhalingsaankoop. Tevredenheid zegt dan ook vooral iets over de relatie in het verleden en in combinatie met vertrouwen zal dat bij een tevreden klant de relatie versterken.

FIGUUR 1.6 Variabelen die invloed hebben op relatiesterkte



Bron: Schijns (2000)

Publieke sector

Institutionele markt en overheid

Relatiesterkte is lange tijd niet erg belangrijk gevonden in de publieke sector. Klanten hadden (en hebben) immers geen vrije keuze waar ze de producten afnemen. Hoewel nog steeds geldt dat een klant niet kan kiezen waar hij overheidsdiensten afneemt, is de overheid zich wel bewuster van het belang van een tevreden klant.

Dat neemt niet weg dat het ook voor de overheid lastig is in te spelen op de wensen van de klant. Gemeenten, waterschappen, politie, uitvoeringsinstanties vallen alle onder de overheid, waardoor er soms vanuit het perspectief van de klant tegenstrijdige belangen kunnen ontstaan. Dat geldt overigens ook voor contacten tussen bedrijven en overheid.

In de gezondheidszorg en op de markten die zijn opengebrouwen (bijv. energie, post) moet beleid op de klant worden afgestemd. Deze organisaties ervaren al langer de druk om klantgericht te werken, omdat klanten ook een andere aanbieder kunnen kiezen. Voor deze organisaties is het vaak lastig om aan klantwensen tegemoet te komen, omdat patiënten en studenten misschien zelf niet altijd goed kunnen beoordelen wat goed voor hen is. Gebrek aan kennis bij de klant en / of het ontbreken van uitwijkmogelijkheden kan het voor klanten in deze sectoren lastig maken eerlijke feedback te geven aan deze organisaties. Ook een ongelijke machtsbalans speelt een rol. Wanneer de ene partij in een relatie afhankelijk is van de andere partij, zoals in een docent-studentrelatie of een arts-patiëntrelatie,

durft de afhankelijke partij vaak geen eerlijke feedback te geven. Toch is het opbouwen van een relatie ook in deze sectoren van belang. Door (anoniem) feedback te vragen en / of op een vertrouwelijke manier om te gaan met de gegeven feedback kan de relatieresterkte juist toenemen. Belangrijk is dan niet alleen feedback te vragen, maar juist aan de klant te laten zien wat er met de gegeven feedback is gebeurd.

1.4 Tevreden klanten

Klanten tevreden houden is een hot item. Als we op internet zoeken naar termen als klanttevredenheid dan levert dat meer dan 200.000 hits op, waarvan een groot deel afkomstig is van commerciële bedrijven die ons best willen helpen bij het verkrijgen van tevreden klanten. In veel gevallen worden daarvoor standaardvragenlijsten ingezet die ons inzicht moeten geven hoe tevreden onze klanten zijn. Voordat we de tevredenheid van onze klanten kunnen meten, moet eerst duidelijk zijn wat we hieronder verstaan.

1.4.1 Klanttevredenheid

In de literatuur zijn heel veel definities te vinden van het begrip (klant)tevredenheid en al die verschillende definities hier weergegeven heeft niet veel toegevoegde waarde. Volgens een literatuuronderzoek van de Washington State University (Giese & Cote, 2000) zijn er drie invalshoeken te onderscheiden die in de meeste definities en omschrijvingen van (klant)tevredenheid aan de orde komen:

- 1 *Reactie*. Tevredenheid uit zich als een reactie op de ervaring die men heeft.
- 2 *Focus*. Tevredenheid is op iets specifiek gericht (prestatie van product, verwachtingen van, ervaringen met het gebruik).
- 3 *Tijdstip*. De mate van tevredenheid hangt samen met het moment waarop gemeten wordt (na aankoop, gedurende gebruik, na gebruik).

Thomassen (2004) komt met de volgende definitie (waarin de hiervoor genoemde aspecten impliciet ook naar voren komen):

Klanttevredenheid is de beleving ten aanzien van bepaalde situaties, klantencontacten en de onderneming in haar totaliteit.

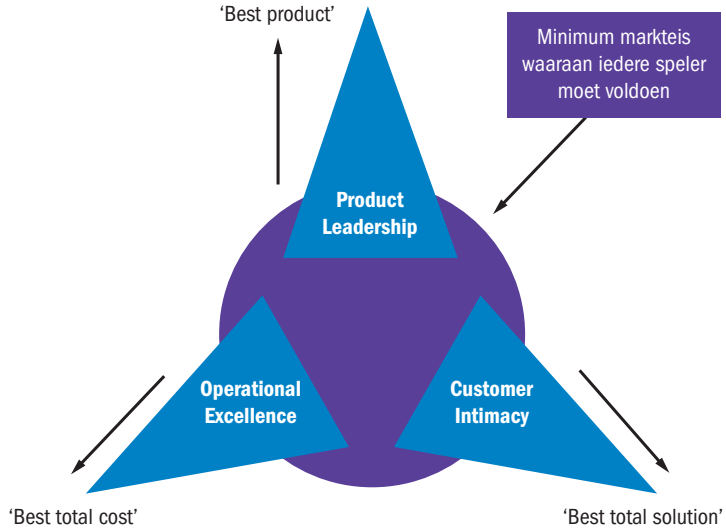
De definitie houdt in dat het in klanttevredenheid draait om de beleving van klanten, die ontstaat door het vergelijken van hun wensen met de ervaringen die ze hebben met de organisatie.

Klanttevredenheid is een subjectief begrip. Volstrekt duidelijk is dat een tevreden klant (in meer of mindere mate) van belang is voor de organisatie, ongeacht in welke markt een organisatie opereert en ongeacht of de organisatie producten of diensten levert. Hoe veel waarde een organisatie hecht aan tevreden klanten hangt voor een groot deel samen met de strategie waarvoor de organisatie kiest. Treacy en Wiersema (1995) benoemen drie strategieën (*waardeposities*), die zijn terug te vinden in figuur 1.7. Zij zijn van mening dat een van deze strategieën leidend dient te zijn voor de organisatie, namelijk:

- 1 **Operational Excellence**: de focus ligt op het streven naar lage prijzen / kosten.

- 2 **Product Leadership**: de focus ligt op (product)vernieuwing.
- 3 **Customer Intimacy**: de focus ligt op de klant.

FIGUUR 1.7 De waardeposities van Treacy & Wiersema (1995)



Een organisatie die heeft gekozen voor de strategie van Customer Intimacy (klantenpartnerschap) kijkt anders tegen klanttevredenheid aan dan een organisatie die heeft gekozen voor Operational Excellence (kostenleiderschap). Logisch, want de strategische focus bij Customer Intimacy ligt op de klant (de organisatie is gericht op de specifieke wensen van de klant en wil dus maatwerk leveren), terwijl bij Operational Excellence de focus juist op efficiency ligt (de organisatie zal meer standaardiseren). Ook organisaties die niet hebben gekozen voor Customer Intimacy dienen een bepaald niveau van klanttevredenheid na te streven, alleen ligt daar geen prioriteit in de organisatie. Zoals blijkt in de volgende webtekst zijn klanten al tevreden als ze niet teleurgesteld worden. Een dergelijk uitgangspunt is ondenkbaar in een strategie van Customer Intimacy.

Zeithaml en Bitner (2000) stellen dat klanttevredenheid wordt bepaald door situationele factoren (zoals het weer, de omgeving enzovoort) en persoonlijke factoren (zoals iemands humeur). Deze factoren zijn echter niet of nauwelijks door een organisatie te beïnvloeden. Wel te beïnvloeden zijn de volgende vijf factoren die onder de noemer **service quality** vallen:

- *Betrouwbaarheid*. Komt de organisatie haar belofte na?
- *Responsiviteit*. Luistert de organisatie naar haar klant en anticipeert zij hierop?
- *Zekerheid*. Heeft de klant er vertrouwen in dat de organisatie haar belofte waarmaakt?
- *Inlevingsvermogen*. Kan de organisatie zich inleven (invoelen) in de klant?
- *Tastbaarheden*. Hoe scoort de organisatie op de tastbare aspecten die aan de dienst gekoppeld zijn? Denk bijvoorbeeld aan wachtruimten en verstrekte bedrijfsinformatie.

Situationele factoren
Persoonlijke factoren

• www.klantgerichtondernemen.blogspot.com

Het meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland

Een jury van Nederlandse consumenten heeft Ikea tot het meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland gekozen. De woonketen is servicegericht, klantbewust en heeft veel oog voor het gemak van de klant. Op nummer 2 eindigde de Hema en ANWB Wegenwacht werd derde. Op de shortlist van tien beste bedrijven stonden verder: Albert Heijn, Bol.com, C1000, DA drogist, De Efteling, Jumbo Supermarkten en de Rabobank. De jury oordeelde op de aspecten product, merk en relatie. Uit het onderzoek onder 2.500 consumenten blijkt dat beloften nakomen, service, gemak en persoonlijke aandacht belangrijke elementen zijn voor consumenten bij de beoordeling van de klantvriendelijkheid van bedrijven.

Uit onderzoek van Egbert Jan van Bel (2009) komen vijf regels naar voren die van belang zijn voor een organisatie om klantvriendelijk te worden gevonden:

- 1 Doe wat je de klant belooft.
- 2 Doe niet moeilijk over formaliteiten.
- 3 Wees beschikbaar als de klant erom vraagt.
- 4 Geef fouten toe en los ze perfect op.
- 5 Laat de klant met rust, tenzij je echt iets te bieden hebt.

Uit ditzelfde onderzoek komt naar voren dat het gewoon doen wat je belooft al bijdraagt aan een acceptabel niveau van klanttevredenheid. Anders gezegd, klanten zijn al tevreden als ze niet teleurgesteld worden. Om echt klantvriendelijk gevonden te worden, moet je als organisatie echter (veel) meer doen. Alleen zeer tevreden klanten zijn trouwe klanten. En voor zeer tevreden klanten moeten bedrijven de verwachtingen van hun klanten structureel overtreffen.

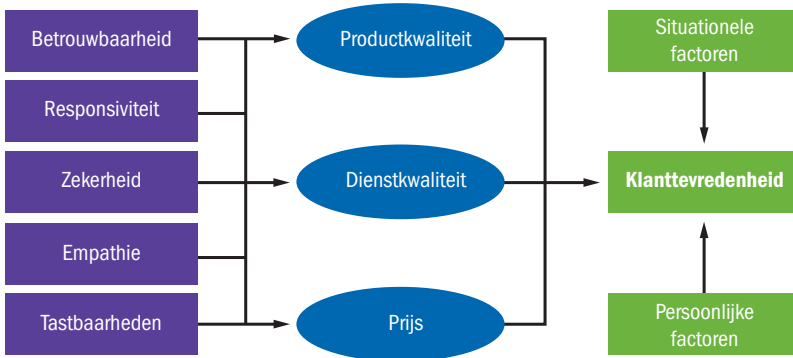
29 september 2009



Service Quality Model

Deze elementen en hun onderlinge samenhang zijn terug te vinden in figuur 1.8 en leveren de basis voor het Service Quality Model (ook wel **Gap-model**) dat besproken wordt in paragraaf 2.2. De hiervoor genoemde factoren vormen het uitgangspunt bij de door Zeithaml en Bitner opgestelde vragenlijsten om de servicekwaliteit van een organisatie te meten. Het laatste wordt in de volgende subparagraaf behandeld.

FIGUUR 1.8 Klanttevredenheid volgens Zeithaml en Bitner (2000)

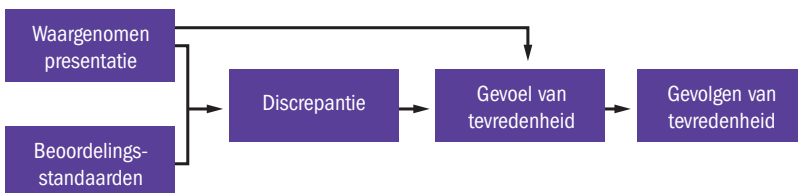


1.4.2 Meten van klanttevredenheid

Hoewel niet helemaal hard te maken is dat tevreden klanten zorgen voor meer omzet, is er wel degelijk een relatie tussen (on)tevreden klanten en de gevolgen daarvan voor de organisatie. Ook hier is het belangrijk te realiseren dat een organisatie niet per se alle klanten moet willen bedienen. Keuzes maken voor klantengroepen is een voorwaarde, pas dan kan de klanttevredenheid op waarde worden geschat. Dat betekent overigens wel dat iedere klant op een correcte en klantvriendelijke wijze moet worden behandeld. De vraag is echter hoeveel waarde een organisatie wil hechten aan de mening van niet-klanten.

Woodruff en Gardial (1996) gaan er in hun model van uit dat het verschil in de waargenomen prestatie en de beoordelingsstandaarden die de klant hanteert invloed heeft op de klanttevredenheid. Ook is hun conclusie dat de mate van klanttevredenheid weer invloed heeft op de organisatie. In figuur 1.9 is dit weergegeven.

FIGUUR 1.9 Model voor tevredenheid



Bron: Woodruff & Gardial (1996)

Beoordelingsstandaard

Een klant kan als beoordelingsstandaard hebben hoe hij vindt dat bijvoorbeeld de ideale prestatie eruit moet zien, op welke wijze hetzelfde product

door de concurrent zou worden geleverd of welke beloften door de verkoper zijn gedaan. Deze beoordelingsstandaarden kunnen van klant tot klant variëren en hoeven niet direct gebaseerd zijn op de prestatie van alleen een product. Hierdoor verschilt ook de mate van tevredenheid en daarmee verschillen de consequenties van de mate van tevredenheid. Die gevolgen kunnen bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in gedrag in de vorm van een klacht, loyaliteit, mond-tot-mondreclame, en de intentie tot herhalingsaankoop.

Met dit model is het mogelijk tevredenheid op verschillende niveaus te meten. In de praktijk blijkt klanttevredenheid met name gemeten te worden op de volgende niveaus:

- 1 algemene tevredenheid met de onderneming
- 2 tevredenheid met:
 - product / dienst: zoals fouten, gebruiksgemak, specificaties, betrouwbaarheid
 - service: zoals gedrag van medewerkers, nazorg
 - prijs: zoals absolute prijs, prijs-prestatieverhouding

Het **meten van klanttevredenheid** kan op verschillende manieren gebeuren. Om het organisaties gemakkelijk te maken is er een heel scala aan modellen en vragenlijsten ontwikkeld die beweren de klanttevredenheid voor de organisatie inzichtelijk te maken. Net zo goed als er geen standaardklant is, is er in onze optiek ook geen model of vragenlijst geschikt om zomaar zonder enige aanpassing te gebruiken. Een organisatie hoeft echter niet opnieuw het wiel uit te vinden, dus kunnen deze vragenlijsten wel als basis worden gebruikt. Elk klanttevredenheidsonderzoek omvat in ieder geval een aantal stappen, die ervoor zorgen dat er een juiste focus ontstaat. Deze stappen worden hierna behandeld.

Stappenplan

Voor het meten van klanttevredenheid zijn veel verschillende stappenplannen ontwikkeld. Deze stappenplannen kunnen helpen om inzichtelijk te maken welke stappen globaal gezet moeten worden in een onderzoek naar klanttevredenheid. Hoewel een dergelijk stappenplan dus voor allerlei verschillende organisaties een handvat biedt, is dat ook meteen een zwak punt. Dergelijke stappenplannen zijn zo algemeen geformuleerd, dat vaak niet vermeld wordt hoe de organisatie de stappen moet invullen. Van Dooren (2004) heeft in zijn boek de volgende stappen uitgewerkt en deze kunnen dus helpen verduidelijken wat er voor een organisatie komt kijken bij een onderzoek naar klanttevredenheid. De volgende zeven stappen worden kort besproken en bieden een handvat bij het meten van klanttevredenheid:

- 1 *Oriëntatiefase*. Hierin worden onder meer de aanleiding en de doelstelling duidelijk. Tevens wordt bepaald wie het onderzoek gaat uitvoeren en er dient draagvlak te worden gecreëerd.
- 2 *Vooronderzoek*. Op basis van een korte analyse wordt onder andere bepaald welke klanten worden onderzocht.
- 3 *Bepalen van onderzoeksmethodiek*. Er wordt besloten tot een kwantitatief of een kwalitatief onderzoek en welke analyses men wil uitvoeren (bijvoorbeeld hypothesetoetsing) met welke onderzoekstechnieken (deze keuze hangt weer af van het soort onderzoek dat gedaan wordt en de kosten).

- 4 *Ontwerpen van vragen.* Vragen bedenken die de lading van de informatie-behoefte dekken en valide zijn is een lastige opgave. De vragen moeten in ieder geval eenduidig zijn en zeker niet suggestief. De vragenlijst toetsen bij de onderzoeksgroep levert vaak een verbeterde vragenlijst op.
- 5 *Uitvoeren onderzoek.* Het onderzoek wordt bij de doelgroep uitgevoerd, rekening houdend met de gewenste representativiteit, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek.
- 6 *Analyse van resultaten.* De verzamelde data worden geanalyseerd, er worden verbanden gelegd en uitspraken gedaan (binnen de beperkingen van het onderzoek).
- 7 *Opstellen verbeterplan en actie ondernemen.* Op basis van de onderzoeksresultaten worden vervolgstappen gezet.

Er wordt geen gebruikgemaakt van gestandaardiseerde onderzoekstechnieken. Het stappenplan vormt een algemeen theoretisch kader, dat afhankelijk van de organisatie en de producten / diensten wordt vormgegeven en ingevuld.

Onderzoekstechnieken

De volgende onderzoekstechnieken worden vaak (soms in combinatie) toegepast bij het meten van klanttevredenheid:

- **Focusgroepen.** Dit is een mix van een soort groepsdiscussie en een groepsinterview. Door klanten bij elkaar te zetten (gemiddeld circa 7) ontstaat een discussie over een door de organisatie concreet gestelde vraag. Dit levert vaak nieuwe inzichten op.

● www.gekopklanten.nl

Klant bij Aegon

Ik heb een verzekering lopen bij Aegon en als ik telefoneer om wat zaken te regelen dan wordt er vooraf gevraagd of ik als cliënt wil deelnemen aan een klanttevredenheidsonderzoek.

Deze keer dacht ik: waarom ook niet! Ik werd door een systeemstem verzocht een '1' en mijn telefoonnummer in te toetsen. Je nummer wordt herhaald door een systeemstem, zodat je kunt worden teruggebeld.

Na afronding van het gesprek met de Aegon-medewerker werd ik inderdaad teruggebeld.

En dan verwacht je in het kader van oprechte belangstelling naar de mening van de klant toch een mens aan de telefoon te krijgen. Maar helaas, niet bij Aegon dus. Je wordt teruggebeld door een geautomatiseerd systeem dat je weer vraagt nummers in te toetsen. Dus

géén vriendelijke meneer of mevrouw die je vragen gaat stellen, maar een kille en afstandelijke systeemstem!

Hoezo klantvriendelijk, persoonlijk en vertrouwenwekkend?

De crisis in de financiële wereld is nog lang niet voorbij en je zou denken dat Aegon het wel wat slimmer zou aanpakken. Persoonlijker, vriendelijker en met oprechte belangstelling voor de klantrelatie. Maar helaas geen invoelend vermogen bij Aegon, maar slechts een rationele en koele aanpak om statistieken te kunnen produceren en de directie een rad voor de ogen te draaien met een tevredenheidsuitkomst van 7,4. Mooi toch zo'n cijfer en dik boven het landelijke gemiddelde.

18 december 2009

- **Face-to-face diepte-interviews.** In een een-op-een persoonlijk contact met de klant worden vragen gesteld om onderwerpen goed te kunnen uitdiepen. Het gaat bij dit soort interviews vaak om persoonlijke en emotionele aspecten.
- **Enquête.** Er wordt gebruikgemaakt van gestructureerde vragenlijsten die aan grote groepen worden voorgelegd.

De keuze van het juiste instrument is afhankelijk van het soort onderzoeksvraag dat de organisatie heeft. Wil men grote groepen bereiken en kwantitatieve uitspraken kunnen doen, dan is de enquête het meest geschikt. Past een kwalitatief, meer verkennend onderzoek bij de onderzoeksvraag, dan zijn de focusgroep en interviews het meest geschikt.

Onderzoeksvraag

Metten van klanttevredenheid in de publieke sector

Onderzoek naar klanttevredenheid in de publieke sector vraagt een andere benadering dan in de private sector. Zo zal een burger die net te horen heeft gekregen dat hij geen bouwvergunning krijgt niet tevreden zijn over de uitkomst. Een patiënt die hoort dat hij uitbehandeld is, of een student die een bindend afwijzend studieadvies krijgt, zal niet blij zijn met de uitkomst. Grote kans dat zij negatief oordelen over de betreffende organisatie. Meten op uitkomst is dus niet altijd de juiste weg in deze sector. Toetsen of het proces naar tevredenheid is verlopen, kan dan uitkomst bieden, al moet de onderzoeker zich realiseren dat een negatieve uitkomst de tevredenheid over het proces kan beïnvloeden.

Het is wel van belang dat de klant juist in deze sector wordt gehoord. Hoewel de uitkomst vaststaat (de klant krijgt niet wat hij wil), kan de organisatie met de klant op zoek gaan naar alternatieven. Zo wordt duidelijk wat de organisatie wel kan betekenen voor de klant. De school kan met de student op zoek naar een passende studie, het ziekenhuis kan met de patiënten op zoek naar bijvoorbeeld ondersteuning en / of pijnbestrijding. Het gaat erom dat de klant het gevoel krijgt dat hij ertoe doet, dat hij serieus wordt genomen en niet zonder pardon aan de kant wordt gezet. Dat maakt dat de klant, ondanks dat hij niet gekregen heeft wat hij wilde, misschien toch geneigd is positief te oordelen over de organisatie. Het volgende krantenartikel laat zien dat de klantvriendelijkheid van de overheid nog heel wat beter kan.

1.5 Klantgerichtheid

Vroeger was het voldoende dat klanten tevreden waren, tegenwoordig is alleen maar tevreden niet (meer) genoeg. Zoals we hebben gezien in de vorige paragraaf zegt klanttevredenheid echter niet alles. Wanneer spreken we van een klantgerichte organisatie? De vraag is simpel, het antwoord niet. In literatuur over dit onderwerp komen we uiteenlopende definities tegen. En er is nogal wat over geschreven. In deze paragraaf geven we daarom weer wat wij verstaan onder klantgerichtheid.

1.5.1 Klantgerichtheid nader beschouwd

Volgens Kotler e.a. (2000) concentreert een klantgerichte organisatie zich bij het formuleren van haar marketingstrategieën op de klant en probeert daarmee superieure waarde voor de klant te leveren. Boomsma en Borrendam (2003) geven aan dat **klantgerichtheid** inhoudt dat je je op de klant

Klantgerichte organisatie

richt, de klant centraal stelt en je op zijn wensen baseert. Klantgerichtheid moet een basiswaarde vertegenwoordigen in de bedrijfscultuur. Alleen een vriendelijke benadering is niet genoeg, het gaat om het inspelen op persoonlijke klantwensen. Het goede aan deze definitie is dat klantgerichtheid in de cultuur van de organisatie moet zijn verankerd. Alleen dat is een verzekering dat een organisatie ook op de lange termijn de focus echt op de klant zal houden.

SPITS, 24 SEPTEMBER 2009

Klantvriendelijkheid bij de overheid

De klantvriendelijkheid van de overheid schiet nog tekort. De waardering van mensen voor alle dienstverlening is vorig jaar niet toegenomen maar ook niet afgenomen. Het rapportcijfer is blijven steken op een 6,4.

Dat blijkt volgens staatssecretaris Ank Bijleveld van Binnenlandse Zaken uit onderzoek dat TNS-NIPO in opdracht van haar heeft verricht. Het kabinet wil dat mensen minimaal een 7 geven voor

dienstverlening rond zaken als verhuizen, trouwen en geboorte. Om dat rapportcijfer te halen, zijn er volgens Bijleveld meer inspanningen nodig.

Op Prinsjesdag kondigde ze al aan dat haar ministerie de top tien van problemen met administratieve lasten versneld wil aanpakken, zodat die volgend jaar zijn opgelost en niet pas in 2011 zoals aanvankelijk was afgesproken.

Ook in de kwaliteitszorg komen we verschillende definities van klantgerichtheid tegen. Over één ding zijn alle deskundigen het eens:

De klantgerichte organisatie zet in haar beleid de klant centraal. Dat betekent dat de organisatie datgene levert wat de klant verwacht en bij voorkeur deze verwachting overtreft.

Klantgestuurd

Klantgerichtheid is dus geen eenduidig begrip. Juist dat maakt het moeilijk om handen en voeten te geven aan beleid dat hierop is gericht. Om het geheel nog complexer te maken worden naast klantgerichtheid vele andere termen gebruikt, bijvoorbeeld klantgestuurd. Volgens sommigen is dit een betere term dan klantgericht, aangezien je alleen richten op de klant niet voldoende is. Nee, er moet gestuurd worden op de klant. In hun artikel 'Hoog tijd voor klantparticipatie' van Poiesz en Reinders (2010) beschrijven zij klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en organisaties die klantgestuurd opereren. Klantvriendelijkheid uit zich volgens hen in het respectvol, vriendelijk en behulpzaam zijn voor de klant. Klantgerichtheid gaat een stapje verder. De organisatie meent te weten wie haar klanten zijn en wat zij willen. Het bestaande product / de dienst blijft echter het uitgangspunt bij het handelen van de organisatie. Poiesz en Reinders geven aan dat een organisatie pas klantgestuurd is wanneer wordt voldaan aan wat de individuele klant wil (met op de individuele klant afgestemde pakketten, ook al valt dit buiten het aanbod van de organisatie), waarbij de relatie op de lange termijn centraal staat. Vertrouwen noemen zij een belangrijk element. De klant moet vertrouwen hebben in de organisatie. En daar zijn wij het

helemaal mee eens, maar het is volgens ons niet genoeg. Wat er nog meer nodig is, komt in de volgende subparagraaf aan bod.

Eigenlijk maakt het volgens ons niet uit of je nu klantgericht als term hanteert of klantgestuurd, zolang je maar weet wat er concreet onder wordt verstaan en je de klant echt als uitgangspunt neemt. Wil een organisatie echt klantgericht werken, dan is in ieder geval een duidelijke typering van de individuele klanten van de organisatie nodig en wat deze klanten willen. Vervolgens is een heldere definitie nodig van wat in de organisatie wordt verstaan onder klantgerichtheid (of welke andere term er ook wordt gebruikt). Dat is de eerste stap die nodig is, zodat iedereen in de organisatie weet waarom het gaat. Het probleem is niet zozeer de brij aan formuleringen om aan te geven dat de klant centraal staat, als wel dat in organisaties niet duidelijk gecommuniceerd wordt wat er onder klantgerichtheid wordt verstaan. Hierdoor is het onmogelijk eenduidig beleid op te stellen. Het operationaliseren van onduidelijk beleid is gedoemd te mislukken.

● www.trosradar.nl

Damixa

In juli 2000 zijn wij in ons nieuwe huis gaan wonen. Alles mooi, nieuw en helemaal naar onze zin. Voor de badkamer hadden wij alle kranen en accessoires van Damixa uitgezocht. Prachtig allemaal, maar na 9,5 jaar gingen de douchekoppen lekken. De O ringen waren versleten. Ik heb half Zuid-Holland afgebeld maar niemand kon mij helpen. Dus heb ik de stoute schoenen maar aangetrokken en rechtstreeks naar Damixa in Almelo gebeld. Ik kreeg een zeer aardige mevrouw aan

de telefoon. Wat schetst mijn verbazing: Ik zou twee hele nieuwe douche koppen toegestuurd krijgen. En dat na 9,5 jaar intensief gebruik!

De twee nieuwe douchekoppen kreeg ik vandaag, zes dagen na mijn telefoontje, keurig met de post. Geheel kosteloos. Dus ik wil graag een hele warme douche uitreiken aan de firma Damixa Nederland BV in Almelo.

8 maart 2010

1.5.2 Een mensgerichte organisatie

We kunnen het niet vaak genoeg benadrukken: de klantgerichte organisatie begint bij de medewerkers van de organisatie. Er is niet alleen vertrouwen van de klant nodig, maar ook van de medewerkers. Een organisatie die er alles voor overheeft om aan de klantwensen te voldoen en dit ten koste laat gaan van haar medewerkers loopt het risico niet geloofwaardig over te komen bij diezelfde klant. De klantgerichtheid zal geen lang leven beschoren zijn, aangezien de medewerkers die de loyaliteit richting hun eigen organisatie verliezen ook de klantloyaliteit uit het oog gaan verliezen. Niet alleen klanten willen gehoord, gerespecteerd en serieus genomen worden, medewerkers willen dat net zo goed. Een echte klantgerichte organisatie is dus een **mensgerichte organisatie** waarin mensen (klanten én medewerkers) centraal staan.

Samenvatting

1

- ▶ Elke organisatie die klantgericht wil werken moet vastleggen wat klantgerichtheid voor haar betekent, wie zij als haar klanten typeert en op welke manier zij die klanten optimaal kan bedienen.
- ▶ Organisaties die zich wel bezighouden met klantgericht denken, redeneren vaak vanuit een gemiddelde klant. Men streeft in dat geval naar een tevreden meerderheid. Dit is echter niet klantgericht (de focus ligt dan op de individuele klant!). E-marketing is hierin van groot belang. Daarbij wordt gebruikgemaakt van direct marketing in combinatie met de mogelijkheden van internet en informatietechnologie.
- ▶ In de consumentenmarkt worden de volgende rollen in het koopbeslissingsproces onderscheiden: initiator, beïnvloeder, beslisser, koper en gebruiker.
- ▶ De DMU is een groep van betrokkenen die participeren in de besluitvorming met betrekking tot de inkoop van een product / dienst.
De volgende rollen worden in de DMU onderscheiden: initiator, gatekeeper, beïnvloeder, beslisser, koper en gebruiker.
Om inzicht te krijgen in de DMU is het van belang onderscheid te maken naar de verschillende koopsituaties (new task, modified rebuy of straight rebuy).
- ▶ Niet iedere klant is even belangrijk voor de organisatie. Bepalen welke klanten van belang zijn en welke strategie per klant gevolgd dient te worden kan met behulp van de customer assessment matrix.
- ▶ Klanttevredenheid kan gemeten worden op de volgende niveaus:
 - 1 algemene tevredenheid met de onderneming
 - 2 tevredenheid met het product / dienst, service en prijs
- ▶ De volgende onderzoekstechnieken worden vaak (soms in combinatie) toegepast bij het meten van klanttevredenheid: focusgroepen, face-to-face diepte-interviews en / of enquête. De keuze van het instrument is afhankelijk van het soort onderzoeksvraag van de organisatie.
- ▶ Klantgerichtheid van een organisatie begint met de medewerkers van de organisatie. Medewerkers willen net als klanten gehoord, gerespecteerd en serieus genomen worden. Een echt klantgerichte organisatie is dus een mensgerichte organisatie.

Opdrachten

Probeer de opdrachten in groepjes van circa vier studenten uit te voeren; bij voorkeur in of voor een echte organisatie.

- 1.1** Kies een bekende (non-)profitorganisatie. Ga na op welke markten deze organisatie zich bevindt en maak voor iedere markt een omgevingsanalyse. Het gaat om externe factoren uit de macro (DEPEST: Demografisch, Economisch, Politiek / juridisch, Ecologisch, Sociaal / cultureel, Technologisch) en meso (bedrijfstak) omgeving. Doe tevens aanbevelingen op basis van deze uitkomsten voor de lange en de korte termijn.
 - 1.2** Kies een organisatie die zich richt op de consumentenmarkt. Identificeer voor deze organisatie de belangrijke rollen in het koopbeslissingsproces (zie subparagraaf 1.2.1) en geef aan hoe de organisatie met al die verschillende rollen op een klantgerichte manier kan omgaan.
 - 1.3** Kies een organisatie in de business-to-businessmarkt. Maak voor deze organisatie een analyse van de klantenportfolio (customer relations assessment matrix). Doe op basis van deze analyse aanbevelingen voor het klantenbeleid.
 - 1.4** Ga op zoek naar een (non-)profitorganisatie en achterhaal wat deze doet aan klanttevredenheidsonderzoek. Ga tevens na welke gevolgen daaraan worden verbonden en hoe of wat er beter kan in dergelijk onderzoek en het toepassen van de uitkomsten).
 - 1.5** Ga op zoek naar een organisatie die klantgericht werken op de agenda heeft staan. Achterhaal door middel van interviews wat men onder klantgerichtheid verstaat en hoe daaraan in de organisatie is vormgegeven. Denk eraan dat je op verschillende niveaus in de organisatie kijkt en toets of de klant erbij betrokken is.
-