

## KOSTBARE BAKERPRAATJES

# DE KLANT IS ALTIJD "KONING"

Iedereen is er zo langzamerhand wel van doordrongen. Om als organisatie te kunnen overleven moet je minimaal de verwachtingen van de klant overtreffen, in de huid van de klant kruipen en er vanuit gaan dat de klant altijd gelijk heeft. Wij weten allemaal dat het succes van een organisatie afhankelijk is van de goede service die er wordt geleverd. Dit geldt zeker voor dienstverlenende organisaties. Dus moeten wij de medewerkers die klantcontacten hebben, trainen om vriendelijk voor de klant te zijn. En de klant zo goed mogelijk proberen te begrijpen.

Als het zo simpel is, zoals ook de meeste boeken ons doen geloven, waarom zijn er dan zo weinig organisaties echt succesvol? Omdat het niet zo simpel is als er veelal wordt verondersteld. Bij een goede service komt meer kijken dan het trainen van de medewerkers. Het gaat niet alleen om de manier waarop een klant wordt geholpen, maar ook om het resultaat dat de klant krijgt.

Veel organisaties werken in dat kader aan de klantgerichtheid van haar organisatie. Een goed begin. Echter, klantgerichtheid is nog steeds een door de leverancier bepaalde koers. De vraag is of de klantgerichtheid écht rekening houdt met de klant. Klantgerichtheid betekent dat je als organisatie de klant centraal stelt, hiervoor een CRM systeem implementeert, proactief de klant benadert, et cetera. Dit zal alleen goed werken als je aan de klant gevraagd hebt hoe hij graag geholpen wil worden. Deze interactie is noodzakelijk, anders werk klantgerichtheid averechts. Daarnaast speelt natuurlijk het fenomeen dat de relatie met de klant evolueert. De klant is inmiddels gewend aan een bepaalde service en verwacht weer andere ondersteuning. De kunst is om deze dynamiek te adopteren en dus als organisatie klantgedreven te werken. Dit is een nogal radicale verandering die uw medewerkers moeten gaan aanleren.

**Winstgevendheid**

Nog altijd wordt er gedacht dat het marktaandeel van een organisatie in een goed gedefinieerde markt een belangrijke factor is voor de mate van de winstgevendheid. Dit is immers wat er geconcludeerd kon worden uit de bekende PIMS (Profit Impact of Market Share) onderzoeken, uitgevoerd in de jaren zeventig. Een hele serie fusies en overnames zijn als vervolg op deze studie tot stand gekomen. Het begint er echter steeds meer op te lijken dat het PIMS onderzoek geen volledig antwoord geeft op de vragen omtrent winstgevendheid. Immers de meerderheid van de fusies is niet succesvol. Nu spelen hier zeker meer factoren een rol maar het zet toch aan tot nader onderzoek.

Steeds vaker wordt een relatie aangetoond tussen de klantloyaliteit en de winstgevendheid van een organisatie.

**Wat bepaalt de klantloyaliteit?**

Als de klantloyaliteit (mate waarin de klant herhalingsaankopen bij dezelfde leverancier doet) zo belangrijk is, waardoor wordt deze dan bepaald. De vraag is niet zo eenvoudig te beantwoorden. Dit komt omdat dit per branche nogal verschilt. Duidelijk is dat de mate van klanttevredenheid invloed heeft op de klantloyaliteit. In het geval van een markt die wordt gedomineerd door een monopolist is het echter zo, dat



de klantloyaliteit bijna gegarandeerd is. Hoe ontevreden je ook bent, je blijft toch kopen. Een goed voorbeeld hiervan is de situatie van een aantal jaren geleden, dat KPN de enige aanbieder was van telecom diensten in Nederland.

De factoren die de klanttevredenheid bepalen zijn verder ook weer per branche en type klant verschillend. Generiek kun je wel stellen dat hierop van invloed zijn het resultaat wat een product of dienst oplevert, de manier waarop dat resultaat tot stand komt en de prijs.

**De invloed van de medewerker**

De eigen medewerker heeft direct invloed op het resultaat dat voor een klant wordt bereikt en de manier waarop het resultaat tot stand komt. Alle redenen dus om er voor te zorgen dat de medewerker goed is toegerust om het gewenste resultaat ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. De tevredenheid van de medewerker heeft weer invloed op zijn productiviteit en de kwaliteit van het werk, wat weer invloed heeft op de voor de klant bereikte resultaten.

**Schematisch ziet het er als volgt uit:**

Wat kunnen wij met deze kennis? Onderbouwt het bovenstaande plaatje wat de goeroes roepen? De klant heeft altijd gelijk. Er moet een organisatiebreed CRM systeem komen, zodat wij de klant precies kunnen volgen en hem dus altijd goed kunnen behandelen en tevreden kunnen stellen.

Op het eerste gezicht is dit zo. Maar wij vergeten iets heel belangrijks. Hoe sterk zijn de relaties? Als het in mijn situatie zo

**I O T S**  
TACTISCH

**DE KLANT IS  
ALTIJD KONING**

Auteur: Mariëlle Dellemijn  
CRM Excellence  
Postbus 14  
9765 ZG Eelde  
T : 050 309 69 95  
E : info@crmexcellence.nl

is dat ik 1000 euro moet investeren om de klanttevredenheid te verhogen en dit levert mij slechts 900 euro extra omzet op, dan is het bedrijfseconomisch niet verstandig om dit geld te investeren. Generiek valt er dus niet meer te zeggen dan dat er een relatie bestaat tussen de verschillende elementen en dat het verstandig is om in mijn situatie uit te vinden hoe sterk de verbanden zijn. Uitspraken als 'De klant is altijd koning of 'CRM systemen leveren een geweldig rendement op' doen het leuk op een seminar, maar hebben zonder nader onderzoek geen enkele waarde en zijn vaak contraproductief. Als ik kennis heb van welke de verbanden zijn in mijn organisatie, kan ik gericht actie ondernemen en daar investeren waar mijn investering het meeste geld oplevert.

#### **Voorwaarden om de relaties vast te kunnen stellen**

De relaties kunnen alleen dan worden vastgesteld, als er wordt gekeken naar clusters van vergelijkbare klanten. Het is dus belangrijk om heel goed te definiëren op welke klanten de organisatie zich richt. Als de doelgroep 20 tot 30 jarigen is, moet ook bij hen gemeten worden wat bijvoorbeeld de invloed van de lange levensduur van het product op hun tevredenheid is. Voor een 60 jarige ligt dit waarschijnlijk heel anders. De ideeën van de 60 jarige moeten dan ook niet meegenomen worden in het onderzoek. Als echter niet duidelijk is wat nu precies de doelgroep is, zal nooit een zich onderscheidende organisatie kunnen worden opgebouwd.

#### **Het belang van het management**

De klantloyaliteit wordt maar in beperkte mate bepaald door de attente vriendelijke medewerker die zo goed mogelijk zijn best doet voor de klant. Een hele belangrijke invloed op de klantloyaliteit hebben de keuzes die de organisatie maakt. Wat zijn onze doelgroepen? Wat zijn de resultaten die onze doelgroepen willen zien van onze producten of diensten? Welke

aspecten bepalen in sterke mate de klanttevredenheid van onze doelgroep. Hoe zorgen wij ervoor dat wij zo veel mogelijk alleen klanten krijgen die in onze doelgroep passen? Klanten die namelijk niet in onze doelgroep passen, zullen waarschijnlijk niet tevreden zijn met de aan hun geleverde producten of diensten. Dit betekent dat zij gaan klagen. Dit is slecht voor onze reputatie en het kost veel geld en tijd om de klachten van deze klanten af te handelen. Die tijd en dat geld kunnen wij beter investeren in het nog meer tevreden maken van de klanten die in onze doelgroep vallen. Dit levert namelijk in de meeste gevallen veel meer op.

Andere belangrijke dingen die moeten worden opgezet, zijn de interne processen. Deze moeten zo zijn geregeld dat het voor de medewerkers mogelijk is om het product of de dienst ook aan de klant te leveren op een manier die de klant waardeert.

#### **De praktijk**

Voorwaarde om in de praktijk te komen tot een daadwerkelijke rendementsverbetering, is het duidelijk zijn van de missie en strategie van de organisatie. Ook het duidelijk zijn van de missie en strategie voor een productlijn of een specifieke dienst is voldoende om de hierboven besproken kennis te gebruiken om tot een rendementsverbetering te komen.

Belangrijk is middels interviews en het analyseren van koopgedrag (wat iemand doet is vaak heel iets anders dan wat iemand zegt wat hij gaat doen) vast te stellen hoe de relatie ligt tussen klantloyaliteit en klanttevredenheid. Een volledig statistisch onderbouwde analyse is vaak niet mogelijk en ook helemaal niet nodig. Het is alleen belangrijk om een gevoel te krijgen voor de mate waarin klanttevredenheid de loyaliteit beïnvloedt. Een goed idee kan hiervan vaak al worden verkregen na enig analyseren van de beschikbare omzetcijfers van klanten en enige interviews.

Intuïtief weet een organisatie vaak wel welke elementen de klanttevredenheid bepalen. Als een inschatting is gemaakt van welke de belangrijkste zijn, kan door juist deze vanuit het gezichtspunt van de klant te verbeteren, worden gemeten wat hiervan het effect is aan de hand van het koopgedrag. Belangrijk is om als het kan, te werken met een controle groep. Zo kan worden gezien of de resultaten daadwerkelijk het gevolg zijn van de doorgevoerde veranderingen. Door hier heel pragmatisch mee om te gaan, kunnen binnen enkele maanden de eerste resultaten zichtbaar worden. Door vervolgens een proces van continue verbetering in het leven te roepen, aangestuurd door de verschillende bereikte resultaten, wordt er daadwerkelijk gewerkt aan een blijvende rendementsverbetering van de organisatie. De investeringen die worden voorgesteld in training van mensen, verbetering van de interne processen, een CRM systeem kunnen worden beoordeeld in het kader van de gewenste verbeterde klantloyaliteit. Het zal dan blijken dat heel veel investeringen die nu worden aangevraagd absoluut niet nodig zijn en dat er plaatsen zijn waar eenzelfde investering veel meer rendement oplevert.

#### **Conclusie**

De veel geuite gemeenplaatsen over klantgerichtheid zijn op zijn minst misleidend en mogelijk zelfs contraproductief. Op basis van het beschreven model kan er op een pragmatische manier voor elke organisatie invulling worden gegeven hoe te komen tot een grotere klantloyaliteit. Waar de investeringen wel moeten worden gedaan, welke investeringen achterwege kunnen blijven en welke processen dienen te worden verbeterd om daarmee te komen tot een hogere winstgevendheid.