

Een quickscan voor het meten van klantgerichtheid

Opgetekende tevredenheid

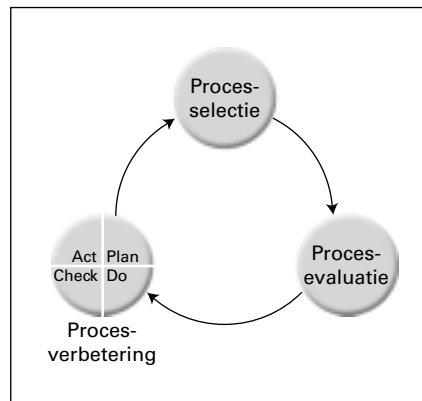
Klanttevredenheid is een hoog goed. Een bedrijf kan nog zo'n geweldig product of dienst leveren, als de klant niet tevreden is heeft dat directe invloed op de omzet van een organisatie. Daarom is het erg belangrijk te kunnen weten hoe tevreden een klant is. Hubert Rampersad ontwikkelde in dit kader een quickscan, aan de hand waarvan organisaties de mate van klantgerichtheid kunnen meten. In dit artikel presenteert hij een verkorte versie van deze quickscan en voegt daar bovendien een aantal hieraan gerelateerde prestatie-indicatoren aan toe.

Als een organisatie klantgericht wil werken is het genoodzaakt de bedrijfsprocessen voortdurend te verbeteren. Het verbetermodel dat de organisatie hiervoor kan gebruiken onderscheidt drie stappen (zie ook afbeelding 1):

1. **Processelectie:** het selecteren en definiëren van kritische bedrijfsprocessen die voor voortdurende verbetering in aanmerking komen (uit het oogpunt van klantgerichtheid).
2. **Procesevaluatie:** het beschrijven, evalueren en documenteren van de geselecteerde processen.
3. **Procesverbetering:** het voortdurend verbeteren van de geëvalueerde bedrijfsprocessen, overeenkomstig de Deming-cyclus.

Interne en externe klanten

Het meten van de klantgerichtheid speelt met name in de eerste stap van dit verbeterproces een essentiële rol. De belangrijkste hieraan gerelateerde activiteiten zijn het definiëren van de aan de verbeteracties gekoppelde klanteisen en het inventariseren van klantgegevens en klachten van klanten. Dan komen vragen aan bod als



Afbeelding 1. Verbetermodel voor bedrijfsprocessen.

welke producten of diensten leveren wij, wat hebben wij te bieden, wie zijn onze klanten en hoe krijgen zij wat wij te bieden hebben en wat willen zij, wat verwachten zij? Door continu deze vragen te beantwoorden begrijpt de organisatie de klant steeds beter en kan men het product of dienst beter afstemmen op de marktvraag. De vragen komen deels al aan de orde bij het formuleren van de strategische doelen. Hierbij definieert men het product of de dienst zo concreet mogelijk. Deze definitie moet

hanteerbaar en relevant zijn, alsmede aangeven wat de leverancier eigenlijk doet. Hoe specifieker de definitie, des te beter de organisatie aan de klanteisen kan voldoen. Ook is het belangrijk dat de organisatie de gehele klantketen begrijpt, dus dat ze al haar klanten door en door kent. De vereisten van elke klant moeten hierbij afzonderlijk worden gezien. Niet alleen de externe klanten, ook de interne klanten moet men onderkennen. Immers, indien de organisatie niet aan de eisen van de interne klanten voldoet, kan het ook moeilijk aan de wensen van de externe klant voldoen. De mate waarin klanttevredenheid wordt gecreëerd, wordt ook door alle medewerkers bepaald. Medewerkers van verschillende afdelingen en binnen afdelingen moeten als klant en leverancier van elkaar worden beschouwd. De klant is de volgende schakel in de keten van voortbrengingsactiviteiten. Door individuele medewerkers als klanten en leveranciers met elkaar in gesprek te brengen, kan men traditionele muren tussen afdelingen doorbreken. Elke medewerker levert iets aan een collega, waarbij de ene medewerker de interne leverancier is en de andere de interne klant. Zo blijkt uit afbeelding 2 dat afdeling C een interne klant is van afdeling B en dat afdeling A een interne leverancier is van afdeling B. Versteking van deze relatie resulteert in een intern netwerk van klant-leveranciersrelatie, hetgeen ten goede komt aan de kwaliteit van de dienstverlening aan de externe klant. Iedereen in de organisatie moet ook anders leren denken: "Wie is mijn interne klant en hoe voldoe ik aan zijn behoeften?"

Quickscan klantgericht

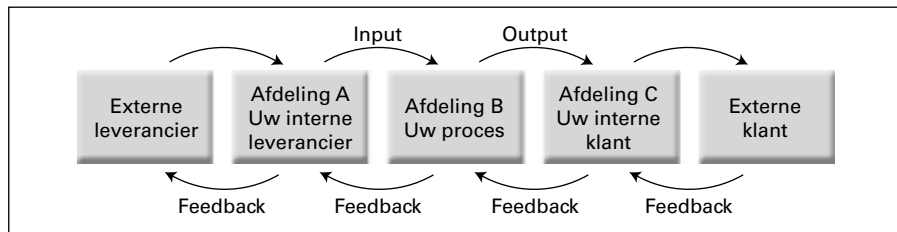
	© H. Rampersad	Ja	Enigszins	Nee
Algemeen				
1. Weet u wie uw externe klanten zijn en hoeveel dat er zijn?				
2. Houdt u routinematige surveys omtrent uw producten en diensten onder uw klanten?				
3. Is meer dan 75% van uw klanten zeer tevreden?				
4. Anticipeert u op klantenwensen?				
5. Beschouwt u elke klant als unieke partner?				
6. Stimuleert u uw ontevreden klanten om hun klachten te melden?				
7. Onderneemt u ongevraagd extra acties en biedt u ongevraagd extra service om klanten tevreden te stellen?				
8. Weet u welk percentage van de klanten die hun relatie met uw organisatie opzeggen, dit doet uit ontevredenheid?				
9. Worden klachten in uw organisatie systematisch geregistreerd en geanalyseerd?				
10. Hebt u klachtenafhandelingsprocedures opgesteld en worden ze routinematig in uw organisatie toegepast?				
11. Doet u regelmatig aanbevelingen aan klanten omtrent producten of diensten die het best passen bij hun behoeften?				
12. Weet u wat het kost om een nieuwe klant te winnen?				
13. Weet u hoeveel omzet u verliest als gevolg van ontevreden klanten?				
14. Onderhoudt u relaties met klanten en bouwt u deze uit?				
15. Organiseert u regelmatig meetings met klantengroepen om u te laten voorlichten omtrent hun eisen, wensen, ideeën en klachten?				
Stijl van leidinggeven				
16. Is er commitment bij het topmanagement inzake klantgerichtheid?				
17. Worden deze normen en waarden duidelijk gecommuniceerd naar al uw medewerkers en klanten?				
18. Herkennen leidinggevendenden opvallende trends en anticiperen ze tijdig hierop?				
19. Staat het management open voor suggesties en ideeën van klanten?				
20. Waardeert het management op persoonlijke wijze die medewerkers die een waardevolle bijdrage leveren aan vergroting van de klanttevredenheid?				
21. Worden relaties met klanten door het management begripvol onderhouden en bevorderd?				
22. Is het management te allen tijde voor de klant bereikbaar?				
Strategische visie				
23. Zijn er minimaal vijf doelen en hieraan gerelateerde prestatie-indicatoren in uw strategisch plan geformuleerd?				
24. Hebt u e-business-strategieën voor de komende jaren ontwikkeld ten behoeve van de vergroting van de klanttevredenheid?				
25. Hebt u een partnershiprelatie met uw klanten op basis van wederzijds respect en vertrouwen?				
26. Wordt er ten aanzien van klanttevredenheid voortdurend gebenchmarkt?				
27. Betreft u uw klanten bij de uitvoering van verbeterprocessen binnen uw bedrijf?				
28. Zijn al uw medewerkers betrokken bij de verbetering van de klantgerichtheid?				
29. Heeft u richtlijnen die betrekking hebben op het optimaal tevreden stellen van de klant?				
30. Beschouwt u klanteninformatie als strategisch waardevol?				
Interne processen				
31. Worden producten of diensten binnen de door de klant verwachte termijn geleverd?				
32. Is uw telefoon, fax, internet en andere e-businessstools afgestemd op de wijze waarop uw klanten graag communiceren?				
33. Is elk proces in uw organisatie ingericht om optimaal aan de verwachtingen van uw klanten te voldoen?				
34. Vormen deze verwachtingen het uitgangspunt voor prestatie-indicatoren?				
35. Gebruikt u gemeten klantvriendelijkheid als indicator voor procesverbetering?				
36. Betreft u uw klanten bij de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten?				
37. Meet u ook de mate van tevredenheid van interne klanten?				
38. Nemen medewerkers persoonlijke verantwoordelijkheid voor het corrigeren van problemen bij de klant?				
39. Vertaalt u klantwensen naar product- en procesverbeteringen en nieuw te ontwikkelen producten en diensten?				
Human resources				
40. Behoort klantgericht handelen tot het competentieprofiel van alle medewerkers?				
41. Worden uw medewerkers die voortdurend klantgericht presteren extra gewaardeerd?				
42. Organiseert u regelmatig excursies voor het personeel naar uw belangrijkste klanten?				
43. Zijn uw medewerkers met klantencontact vrij in het nemen van beslissingen om de klant tevreden te stellen?				
44. Stimuleert u uw medewerkers ideeën te genereren ter vergroting van de klanttevredenheid?				

Quickscan klantgerichtheid

Een organisatie moet dus proberen te doorgronden wat de klant eist en wenst. Communicatie is hierbij erg belangrijk. Praat met uw klanten, vraag ze wat ze van uw product of dienst vinden, zoek uit hoe ze er gebruik van maken, probeer te ontdekken wat ze eigenlijk willen, welke voordelen ze in uw product zoeken, in welke behoeften uw product voorziet en wat ze motiveert om uw product te kopen en om u trouw te blijven. Luister aandachtig naar wat ze te zeggen hebben en geef aan welke klant-leveranciersrelaties om verbetering vragen. Hierbij staan verschillende vragen centraal. Welke eisen of verwachtingen bestaan er aan de kant van uw klanten? Welke daarvan zijn bij u bekend? In hoeverre voldoet u aan de eisen of verwachtingen van uw klanten? Indien u daaraan niet voldoet, hoe komt dat volgens uw klanten?

Om organisaties behulpzaam te zijn bij het beantwoorden van bovengenoemde vragen is in het kader 'Quickscan klantgerichtheid' een verkorte quickscan¹ weergegeven voor klantgerichtheid, bestaande uit een 44-tal vragen. De vragen zijn te onderscheiden in de volgende vijf dimensies: *algemeen, stijl van leidinggeven, strategische visie, interne processen* en tot slot *human resources*. Beoordeel aan de hand hiervan de klantgerichtheid van uw organisatie en ga in teamverband na waarom deze kenmerkend is voor uw organisatie.

Veel van de aanbevelingen die uit deze quickscan voortvloeien gelden ook voor de relatie met externe toeleveranciers. Beschouw uw toeleveranciers als interne partners, als onderdeel van uw eigen organisatie. Luister naar hun ideeën voor verbeteringen, ondersteun ze bij de verbetering van hun eigen processen, creëer onderling vertrouwen en respect, beloon ze indien ze blijf geven van voortdurende verbe-



Afbeelding 2. Interne en externe klanten.

tering en probeer zelf een betere klant te zijn. Reduceer het aantal toeleveranciers; ga met een beperkt aantal besten in zee, die volgens uw principes werken, op basis van een lange-termijn partnershipcontract.

Prestatie-indicatoren

Zoals uit de quickscan blijkt levert het ontwikkelen van prestatie-indicatoren een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de klantgerichtheid. Onderstaande opsomming toont een aantal mogelijke indicatoren die u hiertoe kunt gebruiken.

- > marktaandeel
- > marktgroei
- > percentage klanten die hun relatie met de organisatie uit ontevredenheid opzeggen
- > aantal zeer tevreden klanten
- > tevredenheidsscore van klanten
- > aantal bereikte potentiële klanten
- > potentiële inkomsten
- > de tijd die nodig is om een klacht te beantwoorden
- > de tijd die nodig is om een klacht op te lossen
- > mate van klantentrouw
- > naamsbekendheid
- > aantal 'nee-verkopen'
- > kosten die gepaard gaan met het verliezen van een klant versus het winnen van een nieuwe klant
- > omzetverlies als gevolg van ontevreden klanten
- > aantal bezoeken aan belangrijke klanten
- > aantal meetings met klantengroepen om u te laten voorlichten over hun eisen, wensen, ideeën en klachten
- > aantal concrete doelen omtrent klanttevredenheid

- > aantal richtlijnen die betrekking hebben op het optimaal tevreden stellen van de klant
- > percentage van de gevallen waarbij de telefoon binnen drie maal te zijn overgegaan wordt opgenomen
- > bereikbaarheid
- > marketingkosten
- > omzet marketingafdeling
- > mate van tevredenheid van interne klanten
- > leversnelheid c.q. de tijd tussen bestelling en aflevering
- > de benodigde tijd om een offerte uit te brengen
- > leverbetrouwbaarheid
- > percentage orders te laat geleverd
- > de reactietijd bij aanvraag van service
- > aantal contacten met klanten
- > aantal klantensurveys
- > aantal klachten van klanten
- > percentage teruggebrachte artikelen
- > percentage tevreden over communicatie.

Literatuur

1. De volledige quickscan is te vinden in het nieuwste boek van de auteur van dit artikel, getiteld 'Total Performance Scorecard; een speurtocht naar zelfkennis en competentieontwikkeling van lerende organisaties' (Scriptum Management, juni 2002). Voor nadere informatie hierover zie: www.Total-Performance-Scorecard.com

Hubert Rampersad

Prof.dr.ir. Hubert Rampersad (info@qmconsulting.nl) is manager van Quality Management Consulting te Rotterdam. Ontwikkelingen op het gebied van duurzame organisatieverandering en het creëren van echt lerende organisaties, zijn te lezen op de websites van Rampersad: www.qmconsulting.nl en www.Total-Performance-Scorecard.com.