



“Elke klantstrategie niet opgezet vanuit de wensen en behoeften van de klant is gedoemd te mislukken.”

Klantonderzoek & klantstrategie: een essentiële combinatie

Het begrip ‘klant’

Een ‘**klant**’ is iemand die een product of dienst gebruikt of afneemt. De ideale klant is winstgevend, trouw en beveelt u aan bij anderen. Elke organisatie kent uiteenlopende klanten. Zo zijn er potentiële, bestaande en ex-klanten. Er is onderscheid tussen interne en externe klanten. U heeft loyale en niet loyale klanten, renderende en niet-renderende klanten. Klanten die u aan bevelen en klanten die antireclame voor u maken op vergaderingen of verjaardagsfeestjes.

Er bestaan dus verschillende soorten individuele klanten en klantgroepen. Elke klant heeft zijn eigen prioriteit, wens en behoefte. Om een optimaal klantrendement te kunnen behalen, is het cruciaal de klanten en beter nog de klantgroepen goed te kunnen onderscheiden. Alleen dan is het mogelijk, per klantgroep de juiste klantbenadering te bepalen.

Dat dit een overkoepelende klantstrategie vergt, is meer dan duidelijk.

Hoe klant-waardevol wilt ú eigenlijk werken?

Vandaag de dag claimen vrijwel alle, zichzelf respecterende, organisaties klantgericht te werken. Vaak is er dan veel aandacht voor de klantvriendelijkheid van de medewerkers, maar ontbreekt het aan een overkoepelende klantstrategie. Onderzoek onder grote Amerikaanse bedrijven, waarin meer dan eenderde van de ondervraagden aangeeft dat hun directie minder dan 10% van de beschikbare tijd besteedt aan het bespreken van klant- en marketinggerelateerde zaken (Harvard Business Review), bevestigt dit.

Een effectieve klantstrategie koppelt klantbeleving en klantwaardering aan klantwaarde (de waarde van de klant voor uw organisatie). Activiteiten om de klantwaardering te vergroten en daarmee de klanten aan uw organisatie te binden, zijn immers vooral zinvol voor klanten die u ook graag als klant wilt hebben. Klanten die geen waarde voor het bedrijf hebben of de organisatie zelfs geld kosten, wilt u het liefst niet aan u binden!



Toch zien we maar al te vaak dat een groot deel van het budget en aandacht uitgaat naar de verkeerde klantgroep. Of dat er strategieën worden bepaald die niet passen bij een bepaalde groep klanten. Hoe voorkomt u dat? Klantonderzoek geeft u inzicht in de prioriteiten, wensen en behoeften van verschillende groepen klanten. Een koppeling van de resultaten van het klantonderzoek aan de klantgegevens van uw CRM of verkoopinformatiesysteem zorgt ervoor dat u de klantwaardering aan de klantwaarde kunt verbinden. Zo waarborgt u dat u op het juiste moment, de juiste acties op de juiste klantgroep richt.

Een klantstrategie zonder klantonderzoek is 'waarde(n)loos'. Een klantonderzoek waarbij de resultaten zijn te differentiëren naar specifieke klantgroepen neemt exponentieel toe in waarde.

CRM: Customer Relationship Management staat voor de implementatie van een strategie waarmee een bedrijf of instelling beoogt (klant)relaties te optimaliseren in termen van klantrendement en klanttevredenheid. In feite is het een managementstrategie voor het verkrijgen van meer winstgevendende klanten.

© CRM Association.nl

CEM: Customer Experience Management (= klantbeleving, = klantervaring) houdt het strategisch werken aan de totale beleving van de klant in. Het gaat hierbij om het in kaart brengen, verbeteren en realiseren van positieve ervaringen bij klanten.

© Bob Thompson

In de meest ideale klantstrategie maakt CEM integraal deel uit van de CRM strategie.

De dubbelrol van klantonderzoek

Het bepalen van een klantstrategie zonder de 'Voice of the Customer' is weinig realistisch.

Inventariserend klantonderzoek, ofwel klantbelevingsonderzoek, waarin de huidige status quo, maar vooral ook de wensen en behoeften van de gedefinieerde klantgroepen worden onderzocht is onmisbaar. Ook klantbelevingsonderzoek onder bijvoorbeeld ex-klanten kan helpen u een verhelderende blik te geven op klantwensen en vertrekredenen. Wat en hoe ervaren en beleven uw klanten wanneer zij zaken met uw organisatie doen. Alleen wanneer u de ervaringen/belevingen van uw klanten begrijpt, kunt u hierop reageren en sturen (CEM). Als u dit goed onder de knie heeft, ziet u dit terug in de tevredenheid en waardering. Deze informatie helpt u vervolgens per klantgroep uw doelstellingen voor de toekomst te bepalen.



Evaluerend klantonderzoek is essentieel om de uitvoering van uw klantstrategie te monitoren. Dit doet u met behulp van vooraf vastgestelde prestatie indicatoren (meetbare aspecten). Op deze prestatie indicatoren kunt u vervolgens sturen.

Prestatie indicatoren voor klantwaardering zijn tweeledig: harde criteria waaruit kan worden bepaald of klantafspraken worden nagekomen (bijvoorbeeld levertijd) en 'zachte' criteria, zoals klantbeleving en klantwaardering. Deze laatste worden gemeten met behulp van klantonderzoek. Het meten puur op basis van harde criteria is riskant: mogelijk stijgen uw indicatoren (tijdelijk) ten gevolge van uw keuzes, maar bent u ondertussen uw klanten aan het 'uithollen'. Altijd een combinatie van harde en zachte prestatie indicatoren gebruiken dus!

Stappenplan klantstrategie in het kort:

- 1. Analyse klantenbestand**
- 2. Inventariserend klantonderzoek, bestaande en ex-klanten**
- 3. Doelstellingen per klantgroep bepalen voor de toekomst**
- 4. Benadering van elke klantgroep in kaart brengen**
- 5. Prestatie indicatoren vaststellen**
- 6. Aanpak Marketing- en Sales afstemmen in organisatie**
- 7. Evaluerend klantonderzoek: effectmetingen**
- 8. Verbeterpunten oppakken!**

Klantonderzoek levert meer op dan u verwacht

Het is een kunst om de volle potentie van klantonderzoek te benutten. Klantonderzoek geeft diepgaande klantinzichten en werkt verhelderend en verfrissend. Service Check betreft uw medewerkers bij het onderzoek. Vaak leidt dit tot hernieuwd enthousiasme, draagvlak en een gezamenlijke klantfocus (zie ook ons klantconnectieprogramma). Daarnaast is het belangrijk dat het onderzoek bijdraagt aan een positief contactmoment (klantbeleving). Zorg ervoor dat uw klanten deelname aan het onderzoek als leuk ervaren. Uw klantconnectie wordt er sterker van!

En dan de uitvoering...Klantonderzoeken kunnen schriftelijk, digitaal, telefonisch en face-to-face worden uitgevoerd. De onderzoeken meten de beleving en waardering doorgaans op bedrijfsniveau, product/dienst niveau en procesniveau. Van elk niveau en per type klant kunnen verschillende deelaspecten worden beoordeeld. In een B2B omgeving maken we verder onderscheid tussen strategisch onderzoek (bijvoorbeeld diepte-interviews met de directie), tactisch onderzoek (jaarlijks terugkerend kwantitatief onderzoek) en operationeel onderzoek. Operationeel onderzoek kan op twee manieren worden uitgevoerd: door de klant direct na afloop van een klantcontact te bevragen (direct feedback) of door een mystery guest de werkelijke dienst te laten beoordelen (mystery shopping en/of mystery calling). Vaak wordt een combinatie van methoden, kwantitatief en kwalitatief, ingezet.



Onderzoek zelf doen of uitbesteden?

Klantonderzoeken kunt u uitbesteden aan hierin gespecialiseerde bureaus. Voor veel bedrijven is dit een logische keus: de bureaus leveren expertise, garanderen objectiviteit van de onderzoeksresultaten en waarborgen de anonimiteit van klanten. Uitbesteden brengt echter wel (out of pocket) kosten met zich mee.

Op internet schieten de (bijna gratis) online vragentools als paddenstoelen uit de grond. Dat nodigt uit om het onderzoek zelf op te zetten en uit te voeren. Maar naast de technologie om een vragenlijst online te publiceren, is een goede vragenlijst onontbeerlijk. Dit is het moeilijkste deel van het meten. Wanneer u de vragenlijst zelf ontwikkelt, bent u geneigd te denken vanuit uw eigen procesinrichting en het is juist zo belangrijk de vragenlijst te ontwikkelen vanuit het oogpunt van uw klanten. Ook het juist formuleren van de vragen is een vak apart. Suggestieve vragen beïnvloeden de resultaten, ontkenkende vragen leiden tot verwarring bij de respondenten en onjuist geformuleerde vragen leiden tot interpretatieverschillen bij de respondenten. Op internet zijn diverse standaardvragenlijsten verkrijgbaar. Deze zijn vaak verre van ideaal omdat het belangrijk is voor de respons en de betrouwbaarheid van de resultaten dat uw klanten zich herkennen in de vragen. Ook is het evident dat de aanspreekwijze past bij de manier waarop u in de dagelijkse omgang ook communiceert met uw klanten. Dit verhoogt de bereidheid tot deelname en dus de bruikbaarheid van de resultaten.

Overigens verzorgen onderzoeksbureaus bij voorkeur niet de implementatie van de verbetervoorstellen voor u: hierdoor komt hun objectiviteit bij de presentatie van de gegevens van een herhalingsmeting in gevaar.

Waar dient u op te letten bij de keuze voor een bureau?

- **Aandacht voor maatwerk:** een bureau moet zich gedegen verdiepen in uw organisatie en vooral in uw klanten, hergebruik van een eerder gemaakte vragenlijst is zelden een goede optie.
- **Capaciteit/Flexibiliteit:** een onderzoek uitvoeren heeft alleen zin wanneer u direct met de resultaten aan de slag kunt. Omdat u hier intern draagvlak, tijd en capaciteit voor moet creëren is flexibiliteit heel belangrijk.
- **Inhoud van de rapportage:** er zijn grote verschillen in de rapportages die de verschillende bureaus opleveren. Vraag vooraf een voorbeeld van de indeling en inhoud van de rapportage. Ook is het belangrijk te weten of u alleen een weergave van de data krijgt in grafieken, tabellen en lijsten of (bij voorkeur) ook een interpretatie van deze data voorzien van aanbevelingen en conclusies. Zo kunt u direct met de resultaten aan de slag! Vraag ook of de rapportage zo kan worden ingedeeld dat deze past bij uw organisatiestructuur.



- **Kosten:** het is vaak moeilijk de kosten van de verschillende bureaus te vergelijken. Door de inzet van verschillende onderzoeksmethoden en –technieken is een goede vergelijking moeilijk. Vraag daarom een goed gespecificeerde offerte volgens een voorbesproken format.
- **Maar vooral: vertrouwen.** Het bureau waar u voor kiest komt veel over uw organisatie te weten en kan u hierdoor uitstekend adviseren hoe u de klanttevredenheid kunt verbeteren. Het is cruciaal dat u open en eerlijk kunt spreken over de sterke en zwakke punten en de aanpak van de verbeterpunten.

Next Step

Uw klantstrategie is mede bepalend in de keuze van in te zetten onderzoeksvormen. Service Check helpt u hierbij!

Nodigt u ons uit voor een inspirerende afspraak?

Service Check nodigt u alvast uit voor deelname aan onze gratis workshop!

Gratis workshop

‘Hoe ontwikkel ik een strategisch onderzoeksplan voor klantgericht ondernemen?’

Wilt u een effectieve klantstrategie ontwikkelen op basis van de nieuwste klantinzichten? Wilt u het effect hiervan onderzoeken? In onze gratis workshop behandelen wij alle ins en outs die nodig zijn voor het ontwikkelen van een strategisch onderzoeksplan voor uw organisatie. In de workshop behandelen wij onder meer: nieuwe trends in klantonderzoek, vertaling van klantgroepen naar onderzoek, voor- en nadelen van de verschillende onderzoeksmethoden en -technieken, strategische, tactische en operationele inzet van klantonderzoek, het behalen van maximale toegevoegde waarde en belangrijke slagings- en borgingsvoorwaarden. De workshop duurt een dagdeel (ochtend of middag).

Meldt u nu aan via onze website: www.servicecheck.nl.

Wij sturen u het uitgebreide programma en de nog beschikbare data. Wilt u een persoonlijke toelichting? Bel 035-5384008 of mail naar info@servicecheck.nl.