

15 (on)Waarheden over klanttevredenheid, klantbehoud en klachten

Over klanttevredenheid bestaan nogal wat mythes. Ook over de manier waarop je die tevredenheid kunt verbeteren en meten. In dit artikel van Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies wordt de zin van de onzin gescheiden en aangevuld met praktische aanwijzingen.

1. Meten van klanttevredenheid is noodzakelijk

Ja. Tevreden klanten blijven in algemene zin langer klant dan ontevreden klanten en dat heeft in algemene zin een positief effect op omzet en winst. Dat komt door verschillende factoren. Ten eerste is het duurder om nieuwe klanten binnen te halen dan bestaande klanten te behouden. Daarnaast wordt service verlenen aan bestaande klanten makkelijker en goedkoper naarmate ze langer klant zijn. Verder zijn klanten geneigd meer producten af te nemen naarmate ze langer klant zijn. En als laatste kan men extra winst genereren doordat tevreden klanten met positieve mond-tot-mondreclame zorgen voor nieuwe klanten.

2. Tevreden klanten zijn trouwe klanten

Nee. Tevreden klanten zijn niet altijd trouwe klanten. Klanten blijven vaak op zoek naar nog betere of nog goedkopere producten of nog betere dienstverlening, ook als ze zeggen dat zij tevreden zijn. Tevreden wil ook niets anders zeggen dan dat een bedrijf levert wat *afgesproken* is en wat de klant *verwacht* te krijgen. Niets meer en niets minder.

In marktonderzoeken geven tevreden klanten vaak aan dat zij het betreffende product vaker gaan aanschaffen. In werkelijkheid doen ze dat niet. Veel andere factoren spelen hierbij een rol zoals het moment of de plaats van aankoop, de beschikbaarheid van het product, de prijs of de reputatie van het bedrijf. 60% van de klanten die switcht is tevreden over zijn leverancier!

Onderzoek in verschillende branches laat zien dat alleen een heel grote mate van tevredenheid of ontevredenheid bepalend is voor de klantentrouw. Met andere woorden: alleen zeer tevreden klanten blijven u trouw en alleen zeer ontevreden klanten lopen weg.

3. Tevreden klanten kopen meer

Ja, maar dat geldt alleen voor zeer tevreden klanten. Uit onderzoek blijkt dat de frequentie van herhalingsaankopen (retentie) bij zeer tevreden klanten veel hoger is dan bij gewone 'tevreden' klanten.

Bedenk wel dat het percentage zeer tevreden klanten over het algemeen een klein percentage is van het hele klantenbestand.

4. Trouwe (loyale) klanten zijn winstgevend

Nee, lang niet altijd. Vaak wordt gedacht 'des te trouwer een klant, des te winstgevender een klant'. Uit onderzoek blijkt echter dat dit niet het geval is. Als alle opbrengsten en kosten op klantniveau worden toegerekend blijkt er vaak een groot aantal klanten te zijn die meer kosten dan ze opbrengen.

Een organisatie kan hier op drie manieren mee omgaan. Als eerste op *klantniveau* de opbrengsten zien te verhogen of de kosten zien te verlagen. Als tweede het aanbieden van goedkopere *bedieningsconcepten*, bijvoorbeeld internet in plaats van een callcenter of een e-mail nieuwsbrief in plaats van een gedrukt relatiemagazine. Als derde kan het bedrijf *afscheid nemen* van deze 'verliesgevende' klanten. Dit laatste hebben banken en telecombedrijven enkele jaren geleden op grote schaal gedaan.

Verder leidt loyaliteit lang niet altijd tot aankopen. Veel mensen hebben een sterke emotionele band met het automerk Ferrari, maar kunnen zich geen exemplaar veroorloven en veel Ajax fans bezoeken maar zelden een wedstrijd van hun favoriete club.

5. Klantbehoud levert geld op

Ja. Frederick Reichheld toont in zijn bestseller *The Loyalty Effect* uitgebreid aan dat een bedrijf dat er in slaagt om 5 procent meer klanten te behouden de winstgevendheid, afhankelijk van de branche, kan verhogen van 25 tot 95 procent! Hiermee zette hij het begrip 'CRM' definitief op de kaart. In de praktijk besteden veel bedrijven echter nog steeds het overgrote deel van hun marketingbudget (60 tot 80 procent) aan het aantrekken van nieuwe klanten en is het marketingbudget voor het behoud van bestaande klanten veel geringer. Trouwe klanten zijn niet allemaal winstgevendende klanten, maar in zijn totaliteit levert meer klantbehoud vrijwel altijd meer winst op.

6. Een klein deel van de klanten zorgt voor het grootste deel van de winst

Ja. Uit verschillende onderzoeken komt grofweg het volgende beeld naar voren: gemiddeld genomen zorgt 20 procent van de klanten voor 80 procent van de omzet. In business-to-business markten ligt die verhouding iets anders, daar zorgt gemiddeld 10 procent van de klanten voor 90 procent van de omzet. In business-to-consumer markten is de verhouding eerder 30/70. Verder zorgt circa 5% van de klanten voor 75% van de winst en kosten circa 80% van de klanten meer dan ze opbrengen. Met andere woorden: klanten verschillen in de *klantwaarde* die ze voor de organisatie hebben.

Met behulp van de bekende *klantenpiramide* kunt u deze verschillende groepen klanten met hun klantwaarde in beeld brengen, het verbeterpotentieel bepalen en verbeterstrategieën ontwikkelen. De slogan voor uw klanten in relatie tot de klantenpiramide luidt simpelweg: *Get them in - get them up - keep them up.*

7. Klanten willen een relatie met de organisatie

Nee. Bedrijven denken al snel dat zij een relatie hebben met een klant, ook als die klant alleen nog maar een brochure heeft aangevraagd. Klanten stellen een langdurige relatie vaak niet op prijs omdat ze niet afhankelijk willen zijn van één leverancier, alleen geïnteresseerd zijn in een eenmalige transactie (*economy buyers*), alleen een relatie willen voor een korte periode of gemakkelijk van leverancier willen kunnen veranderen. Klanten willen geen relatie! Ze willen een goed product, een eerlijke prijs en goed geholpen worden!

8. Klanten kun je binden

Ja, klanten zijn wel degelijk te binden. Organisaties kunnen namelijk op drie niveaus de klantenbinding beïnvloeden. Het eerste niveau is het realiseren van een *financiële binding*. Die komt tot stand doordat klanten er financieel voordeel bij hebben om klant te zijn. Denk aan prijskortingen en beloningen. Het tweede niveau is het realiseren van een *sociale binding*. Dit is een vorm van emotionele binding die te maken heeft met de wijze waarop u en uw merken communiceren met klanten.

Het derde niveau is de *structurele binding*. Dit is een vorm van binding die direct te maken heeft met de levering van uw producten en diensten. Instrumenten hiervoor zijn abonnementen, contracten, maatwerkproducten of vervelende of kostbare overstapprocedures.

Om klantenbinding tot stand te kunnen brengen moet er sprake zijn van een *win-win* situatie voor onderneming en klant. Als een van beide partijen onvoldoende voordeel ziet in een hechte relatie, zal duurzame klantenbinding moeilijk tot stand komen.

9. Klantloyaliteit is te koop

Nee. Loyaliteit heeft primair te maken met de emotionele binding aan of genegenheid voor de mensen, producten of diensten van een onderneming. Loyaliteit, dat wil zeggen de emotionele binding, is niet te koop met prijsverlagingen of extra's. Loyaliteit wordt gecreëerd door merkbeleving, dialoog en interactie, gevoel van waarde, vertrouwen en tevredenheid.

Er blijken vier algemene drivers van loyaliteit te zijn:

- Vertrouwen van de klant.
- Tevredenheid van de klant.
- Kwaliteit van alternatieven.
- Investering in de relatie door de klant.

Loyaliteit kan positief beïnvloed worden door verschillende instrumenten, waarvan de belangrijkste zijn *merkpositionering en branding, het product, de service, loyaliteitsacties en loyaliteitsprogramma's*.

Wat betreft de service speelt het bieden van de juiste *customer experience* een steeds grotere rol als het gaat om het kweken van loyaliteit. Loyaliteit kan ook opgebouwd worden door klanten meer aandacht te schenken en te betrekken bij bijvoorbeeld productontwikkeling (*co-creatie*). Hierdoor nemen vertrouwen en tevredenheid als vanzelf toe. Loyaliteit ontstaat niet van vandaag op morgen, maar wordt opgebouwd gedurende een langere periode. Loyaliteit kan zich op twee manieren uiten die beide omzetverhogend werken. Het kan enerzijds leiden tot herhalingsaankopen (retentie) en anderzijds tot referenties en mond-tot-mondreclame.

10. Loyaliteitsprogramma's vergroten de loyaliteit

Ja. De meeste loyaliteitsprogramma's hebben in algemene zin een positief effect op de loyaliteit, maar dan vooral in termen van herhaalaankopen (retentie) en/of klantbehoud (relatieveverlenging). Uit onderzoek blijkt dat loyaliteitsprogramma's waarbij klanten direct beloond worden voor hun aankoop, het meest effectief zijn. Dit zijn bijvoorbeeld de zogeheten direct voordeel- en spaarprogramma's. Programma's waarbij geen directe relatie met de aankoop bestaat, zoals wedstrijd- en evenementprogramma's, blijken een stuk minder effectief. Klanten willen dus het liefst boter bij de vis.

Toch zijn loyaliteitsprogramma's niet altijd succesvol omdat ze uiteindelijk vaak meer kosten dan opbrengen.

11. Loyale klanten besteden het meest

Nee, lang niet altijd. Stel dat een klant wekelijks voor maximaal 150 euro boodschappen doet. Eén keer per week doet hij voor 120 euro de grote wekelijkse boodschappen bij een megastore. Daarnaast koopt diezelfde klant vrijwel dagelijks kleine ontbrekende boodschappen bij de buurtwinkel voor in totaal 30 euro. Het 'klantaandeel' van de megastore bedraagt dan 80 procent (120/150) en van de buurtwinkel 20 procent (30/150). Op grond van het aantal herhalingsaankopen lijkt de klant het meest trouw aan de buurtwinkel, maar de megastore heeft toch een groter klantaandeel.

12. Klantloyaliteit is meetbaar

Ja, voor een belangrijk deel wel. De mate van klantentrouw kan het beste afgemeten worden aan het gedrag van de klant. Klantentrouw blijkt enerzijds uit het koopgedrag van de klant (retentie) en anderzijds uit de emotionele band van de klant met de onderneming en zijn positieve houding ten opzichte van de onderneming (loyaliteit). Een andere manier om de klantentrouw te meten is het berekenen van het klantaandeel. Hoe meer de klant bij u besteedt, des te trouwer hij is.

13. Ontevreden klanten lopen weg

Nee, niet altijd. De meeste ontevreden klanten veranderen hun bestedingspatroon eerder en vaker dan dat zij echt (stampvoetend) weglopen. Actieve klanten veranderen dan in 'slapendé klanten'. De eerste stap is om te begrijpen waarom klanten een wisselend aankoopgedrag vertonen om daar vervolgens proactief op in te kunnen spelen. Het meten van klantgedrag is hierbij waardevoller dan het vragen naar tevredenheid, wensen en behoeftes om dat klanten 'niet altijd zeggen wat ze doen en niet altijd doen wat ze zeggen'. Dit inzicht in veranderende gedragspatronen is nodig om tijdig in te kunnen grijpen wanneer de klantrelatie zich negatief ontwikkelt. Het zijn vooral de zeer ontevreden klanten die weglopen. Uit onderzoek blijkt dat de weglopers dit vaak om andere redenen doen, dan het bedrijf denkt.

14. Ontevreden klanten klagen

Nee. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het merendeel van de ontevreden klanten (60%) niet klaagt. Van de niet-klagers vertrekt 80% naar een andere aanbieder. U kunt vervolgens zelf uitrekenen wat dit de organisatie kost. Zorg er dus voor dat ontevreden klanten eenvoudig en snel hun klacht kunnen indienen.

15. Klachtenafhandeling levert geld op

Ja. Een klacht is een uiting van betrokkenheid! Een goede klachtenafhandeling is bepalend voor

tevredenheid en loyaliteit. Uit het grootschalige 'Kloteklantenonderzoek' blijkt echter dat 36% nooit een reactie krijgt op een klacht of vraag! Uit datzelfde onderzoek komt naar voren dat 90% van de positieve ervaringen gebaseerd zijn op het oplossen van problemen.

Eén op de drie Nederlanders die weggaan bij een bedrijf wegens een slechte klantervaring wil nooit meer zaken doen met dat bedrijf. Maar het kan nog erger, want uit onderzoek blijkt het volgende: 89% van de ontevreden klanten vertelt zijn ervaring met gemiddeld 9 anderen. Belangrijkste reden: anderen weerhouden om met hetzelfde bedrijf zaken te doen (61%) en afreageren van woede en frustratie (51%). Resultaat: 39% van de Nederlanders zegt serieus een andere aanbieder te overwegen na het horen van een slechte klantervaring! Ontevreden klanten kosten een bedrijf dus geld in meerdere opzichten!

Een goede klachtenafhandeling levert dus geld op. Succesfactoren voor het inrichten van klachtenmanagement zijn snel reageren, menselijk gezicht tonen, betrokkenheid vanuit het topmanagement, een *no-blame* cultuur, klachten analyseren, uitvoeren van klachttevredenheidsonderzoek en werknemers zien als belangrijke bron van ideeën voor verbetering.

Uit vrijwel alle onderzoeken naar succesvol klachtenmanagement komt naar voren dat houding en gedrag van servicemedewerkers de waardering van klachtbehandeling kunnen maken of breken. Daadwerkelijk aandacht hebben voor de klacht van een klant (respect betonen, moeite doen, de klant invoelen en bereid zijn om te luisteren) heeft de grootste impact op klantentevredenheid en op herhalingsaankopen.

Klanttevredenheid en klantloyaliteit cruciaal voor succes!

Uit voorgaande 15 (on)waarheden kan geconcludeerd worden dat een grote mate van klanttevredenheid en klantloyaliteit de basis vormen voor ieder succesvol bedrijf. Daarom enkele belangrijke vragen voor iedere organisatie: hoe staat het met de tevredenheid en loyaliteit van uw klanten? Meet u structureel de klanttevredenheid en klantloyaliteit als basis voor uw klantgerichte organisatie en het vaststellen van de noodzakelijke verbeteringen? Alle reden om daar snel mee aan de slag te gaan!

Tips voor het vergroten van klanttevredenheid en klantloyaliteit

- Kies welk soort klanten u wilt bedienen.
- Wees laagdrempelig voor potentiële (gewenste) klanten.
- Focus op bestaande klanten en klantbehoud.
- Investeer in (potentieel) waardevolle klanten.
- Streef naar zeer tevreden en zeer renderende klanten.
- Zorg voor excellente dienstverlening en prima klantenservice.
- Maak de eerste kennismaking met uw klanten onvergetelijk.
- Overtref de verwachtingen van uw klanten met mate, iedere dag opnieuw.
- Voorkom klachten, handel ze goed af en zet ze om in complimenten.
- Creëer en investeer in ambassadeurs.
- Zet klanttevredenheid en loyaliteit als managementinstrument in.

Sjors van Leeuwen

Indora Managementadvies en auteur van "CRM in de praktijk".