

15 waarheden over klanttevredenheid en klantloyaliteit

2009-08 / WhitePaper

Product, prijs en kwaliteit zijn steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. Organisaties stellen daarom steeds vaker "de klant centraal". Dit wordt ook wel "Customer Relationship Management (CRM)" genoemd. De gedachte achter de invoering van een klantgerichte bedrijfsstrategie is eenvoudig. Door goed in te spelen op de wensen en behoeften van klanten kan men de klanttevredenheid vergroten. Tevreden klanten blijven de onderneming langer trouw (klantbehoud), nemen vaker producten en diensten af (retentie) en worden uiteindelijk ambassadeur van de onderneming (loyaliteit). Vandaar de grote aandacht voor klanttevredenheid en klantloyaliteit. Maar kloppen deze aannames wel? Blijven tevreden klanten langer klant en kopen zij meer? Wat zijn de ervaringen tot op heden? Dit artikel licht een tipje van de sluier op door 15 (on)waarheden over klanttevredenheid en klantloyaliteit te ontrafelen.

If you want loyalty, buy a dog!

Adriaan Payne

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. Hier staat nadrukkelijk *in algemene zin*, want klanttevredenheid is maar één stukje van de puzzel en uitzonderingen bevestigen deze regel. Klanttevredenheid vormt wel het fundament voor klantloyaliteit en een gezonde financiële bedrijfsvoering, daarover later meer. Het is dus raadzaam om de mate van klanttevredenheid (en klantloyaliteit) voortdurend te monitoren.

Klant, tevredenheid, loyaliteit, loyaal

Klant; 1) al of niet vaste koper: 2) (mans)persoon: een rare ~

Tevreden; niet meer begerend, voldaan

Loyaliteit; trouw

Loyaal; trouw aan een regering, partij e.d

Bron: Vandale.nl, 2009

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. Bij de gewone "tevreden" klanten die er tussenin zitten is het de vraag hoe het koopgedrag (retentie) en de band met uw onderneming (loyaliteit) zich zullen ontwikkelen en welke invloed u daarop kunt uitoefenen. Klanttevredenheid is slechts een grove indicatie voor de mate van klantentrouw.

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. Zo blijkt uit onderzoek van American Express begin jaren negentig dat haar trouwste klanten in retailing 16 keer zoveel uitgeven als andere, minder trouwe klanten. Bedenk wel dat het percentage *zeer tevreden klanten* over het algemeen een klein percentage is van het hele klantenbestand.

Wat leveren trouwe klanten op?

American Express heeft geanalyseerd dat hun beste en trouwste klanten in:

- Retailing 16 keer zoveel uitgeven als andere klanten.
- Restaurants 13 keer zoveel uitgeven als andere klanten.
- Luchtvaart 12 keer zoveel uitgeven als andere klanten.
- Hotelwezen 5 keer zoveel uitgeven als andere klanten.

Bron: CRM in de praktijk, 2005

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. Denk aan trouwe telecomklanten die jarenlang een goedkoop abonnement hebben en weinig bellen of sms-en. 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. Libertel schrapte toen 200.000 prepaid klanten uit hun klantenbestand. 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 die 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 winstgevende 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”¹ 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”.

¹ Klantwaarde wordt gedefinieerd als de netto contante waarde van de verwachte stroom van toekomstige netto bijdragen van een klant aan het bedrijfsresultaat van de onderneming (customer lifetime value).

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 1 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. Bedrijven als Apple, Nike, Harley Davidson, Greenpeace en online communities als Hyves zijn hier meester in. 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.

"The cost of acquiring a new customer is 5 to 10 times the cost of retaining an organization's best customers"

McKinsey & Company

"On average, U.S. corporations lose half their customers in five year"

Frederick Reichheld

"60% of customers who defect describe themselves as satisfied in customer surveys"

Harvard University

"It costs companies roughly 100 times more to win back a disgruntled customer who leaves"

Mc Kinsey & Company

"In a survey of large US companies, more than one third reported that their boards spend less than 10 percent of their time discussing marketing or customer related issues"

Harvard Business Review

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 (Klantenloyaliteit, 2002):

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

De eerste loyaliteitsdriver is het vertrouwen van de klant in het toekomstig gebruik van het product of de dienst en dienstverlening. Denk aan het vertrouwen in banken, leveranciers, merken, ziekenhuizen of medisch specialisten. Vertrouwen wordt bepaald door verwachtingen over de toekomst. Hoe hoger het vertrouwen dat de klant ook in de toekomst tevreden zal zijn, hoe groter zijn loyaliteit. De tweede

loyaliteitsdriver is de tevredenheid van klanten. Krijgt de klant wat hij verwacht, is de dienstverlening in orde, wordt hij gewaardeerd, maakt de leverancier zijn beloftes waar? Tevredenheid zorgt voor commitment van de klant. Daar waar vertrouwen gaat over de toekomst, gaat tevredenheid over het verleden. De derde loyaliteitsdriver gaat over de kwaliteit van de alternatieven. Des te minder goede alternatieven de klant heeft, des te meer de klant zich verbonden voelt met zijn huidige aanbieder. De begrippen "overstapdrempels" en "switching costs" spelen hierbij ook een belangrijke rol. De vierde loyaliteitsdriver is de grootte van de investering die door de klant in de relatie met de aanbieder is gedaan. Hoe meer investeringen in tijd, geld en energie, hoe groter het commitment in de relatie.

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.

Toenemend belang van online mond-tot-mondreclame

- 75% van de bezoekers van vergelijkingsites leest testimonials en 24% schrijft ze (63% positief en 11% negatief oordeel).
- Consument wil tot 25% meer betalen bij een positieve testimonial.
- Bedrijven die beloftes nakomen worden het meest gewaardeerd.
- Internet wordt steeds meer gebruikt voor oriëntatie (80%), aankoop (52%) en after-sales (32%) (verschilt per productgroep).
- Storytelling en word of mouth worden belangrijke marketinginstrumenten.

Bron: MarketRespons, 2008

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 (relatieverlenging). 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. Veel gehoorde opmerkingen van bedrijven over deze programma's zijn:

- Dragen niet bij aan een sterkere emotionele binding met de klant (loyaliteit).
- Leveren niet altijd de beoogde omzet- of winststijging op (retentie).
- Vergen grote investeringen terwijl het rendement vaak ongewis is.
- Dragen niet bij aan de binding met het merk.
- Privacy wetgeving legt beperkingen op.
- Trekken alleen koopjesjagers aan.
- Stoppen met het programma wordt moeilijk als klanten er tevreden over zijn.
- Onderscheidend vermogen verdwijnt omdat iedereen zo'n programma heeft.
- Analyseren van alle geregistreerde klantgegevens is moeilijk en levert onvoldoende op.

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"² 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.

"Klanttevredenheid is cruciaal. Ik heb ergens gelezen dat een positieve ervaring 23 keer wordt doorverteld. Sindsdien laat ik 25 medewerkers 10 bezoekers per dag aangenaam verrassen."

Olaf Vugts, Directeur Park&Hotel Efteling B.V

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. Onderzoek wijst uit dat bij een onderneming gemiddeld 5 tot 30 procent van de klanten niet op de top van hun omzetsniveau zitten. U kunt dus nog veel klantaandeel en klantentrouw winnen. Let wel, hiermee meet u dus niet de emotionele band en belevingscomponent van "loyaliteit".

Een relatief nieuwe manier om de loyaliteit van klanten te meten is de Net Promotor Score (NPS). De NPS methode gaat uit van het stellen van één centrale vraag aan klanten: "*Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?*". De NPS methode onderscheidt drie verschillende groepen respondenten: "Promotors" (9-10), "Passief Tevredenen" (7-8) en "Criticasters" (0-6). Het percentage Promotors wordt vervolgens verminderd met het percentage Criticasters. Het resultaat is de Net Promotor Score (NPS), een percentage dat de klantenloyaliteit van een onderneming definieert en sterk correleert met de autonome groei van een bedrijf. Volgens de bedenkers van de NPS hebben de best scorende organisaties zoals eBay, Dell en Amazon een NPS tussen 50% en 80%. Over het algemeen behalen organisaties een NPS van circa 5%-10%. Onderzoek toont aan dat Promotors trouwere klanten zijn, meer producten of diensten afnemen, hun leverancier vaker aanbevelen aan een bekende en daarmee dus autonome groei creëren. Het doel is dus om zoveel mogelijk Promotors te creëren en zo weinig mogelijk Criticasters. Belangrijk kritiekpunt op de NPS is dat dit alleen het voorgenomen gedrag meet (zou u ons aanbevelen?) en niet het daadwerkelijke gedrag (heeft de klant dat ook echt gedaan? En blijft hij überhaupt zelf ook wel klant?).

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 "slapende" 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 gedrag patronen 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.

Waarom klanten weggaan	Volgens de klanten zelf	Volgens het bedrijf
Service	75%	20%
Kwaliteit	30%	20%
Ander merk	20%	35%

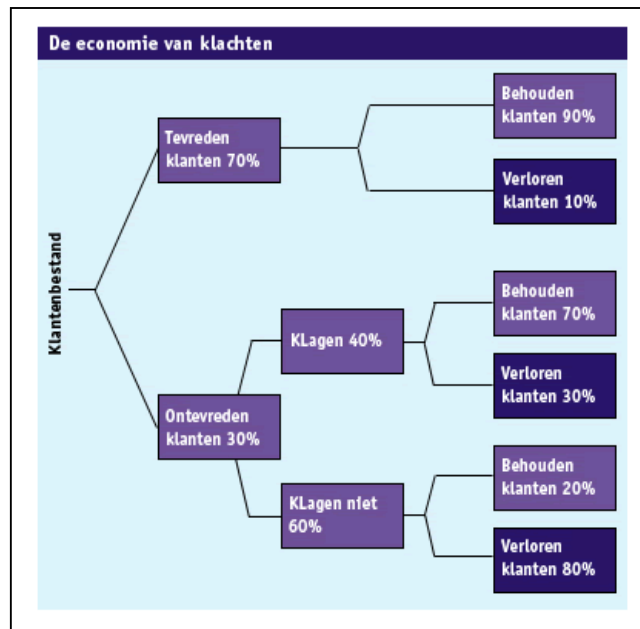
² Klantaandeel (customer share, share of wallet) kan gedefinieerd worden als het percentage van de totale bestedingen in een bepaalde productcategorie dat bij de onderneming gedaan wordt en niet bij de concurrent.

Waarom klanten weggaan	Volgens de klanten zelf	Volgens het bedrijf
Functionaliteit	15%	15%
Prijs	15%	45%
Andere behoefte	15%	30%

Bron: Klotekklantenonderzoek, 2007

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.



Bron: Klachtenmanagement.nl, 2009

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 "Klotekklantenonderzoek" 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. Een 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 van RightNow uit 2006 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 klanttevredenheid en op herhalingsaankopen.

Klantgerichtheid van Nederlandse bedrijven

- 50% van de medewerkers denkt dat zijn bedrijf klantgericht kan werken.
- 40% denkt dat dit leidt tot meer beleving en omzet.
- 75% van de bedrijven geeft niet meer aandacht aan klanten en heeft daar ook niet de organisatie voor.
- 80% van de bedrijven weet niet wat de top-5 van verwachtingen van klanten en medewerkers is.
- Geen enkel bedrijf scoort excellent; het is voortdurend de brandweer spelen!

Bron: Onderzoek Integron, Telecommerce 2009

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!

Hieronder volgen nog enkele tips voor het vergroten van klanttevredenheid en klantloyaliteit:

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

Aandacht en een klein beetje liefde!

Alleen het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek is op zich al voldoende om loyalere klanten te krijgen. Dat blijkt uit onderzoek van de Amerikaanse wetenschappers Dholakia en Morwitz. Zij voerden een klanttevredenheidsonderzoek uit bij 1000 klanten van een financiële dienstverlener en vergeleken hun koopgedrag met een controlegroep van 1000 andere klanten bij wie geen klanttevredenheidsonderzoek was verricht. Beide groepen klanten werden een jaar lang gevolgd. Hoeveel nieuwe diensten namen ze af? hoe winstgevend waren ze? Welk percentage verliet de bank? Beide groepen werden uitgesloten van direct marketing activiteiten.

En wat bleek: de klanten die telefonisch eenmalig om hun mening zijn gevraagd kochten sneller nieuwe producten (drie maal hogere kans), liepen vijftig procent minder vaak weg en bleken winstgevender dan de niet ondervraagde klanten. Volgens de onderzoekers ligt de verklaring in de factor "aandacht". De ondervraagde klanten voelden zich gekoesterd. Bovendien stimuleerde het onderzoek hun latente verlangen naar nieuwe diensten.

De resultaten kunnen waarschijnlijk nog verder verbeterd worden als je zorgt voor een goede terugkoppeling van de onderzoeksresultaten naar de deelnemers, de klanten op de hoogte houdt van de voortgang van de aangegeven verbeterpunten, klanten betreft bij nieuwe ontwikkelingen en het onderzoek regelmatig herhaalt.

Bron: Dholakia & Morwitz, How surveys influence customers, Harvard Business Review, 2002

Interessante literatuur

Enkele interessante boeken en websites voor wie meer wil weten over klanttevredenheid en –loyaliteit:

The satisfied customer - Winners and losers in the battle for buyer preference, C. Fornell, USA, 2008.

The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth – F. Reichheld, USA, 2006.

CRM in de praktijk – Het succesvol invoeren van een klantgerichte bedrijfsstrategie, S. van Leeuwen, Academic Service, 2005.

Kloteklanten – De klant als noodzakelijk kwaad? – E.J. van Bel, Kluwer, 2007.

Klantenloyaliteit – Over ongelijke behandeling in het digitale tijdperk, M. Bügel, Pearsons, 2002.

De Customer Marketing methode, J. Curry e.a., Customer Marketing Network, 1998.

The Loyalty Effect – The Hidden force behind growth, profits en lasting value, F. Reichheld, Harvard Business School Press, 1996.

Websites: Klanttevredenheid.nl, Klachtenmanagement.nl, Loyaltyfacts.com, Telecommerce.nl, CRM in de praktijk.nl en KlantfoQus.nl.

Ervaringen uit de USA

- 1% meer tevredenheid resulteert in het algemeen tot 4,6% meer marktwaarde.
- Kleinere organisaties scoren gemiddeld beter dan grotere organisaties.
- De tevredenheid over diensten is over het algemeen lager dan over producten.
- Snelheid van service verlenen gaat nooit boven de kwaliteit/betrouwbaarheid ervan.
- Vrouwen zijn over het algemeen meer tevreden dan mannen omdat zij betere kopers zijn en hun verwachtingen daardoor reëler zijn.
- Organisaties neigen ernaar om bij marktproblemen kosten te gaan managen, beter zouden ze de relatie met hun klanten (hun service en kwaliteit) kunnen managen.
- Klanttevredenheid moet niet worden gemaximaliseerd, maar geoptimaliseerd; winst mag gemaximaliseerd worden.
- Het meest onderschatte aspect van klantrelatiemanagement vormen klachten van klanten; de uitingen daarvan dienen juist gemaximaliseerd te worden.
- Verwachtingen van klanten moeten niet teveel overtroffen worden, dat kost in de regel onevenredig veel en schroeft de verwachtingen steeds verder op.

Bron: *The satisfied customer*, 2008
