***“Klanttevredenheid ING-Advieskantoor Alphen aan den Rijn”***

**Afstudeerrapport**

**Jade de Leeuw**

**Hogeschool Utrecht, Faculteit Economie & Management**



“Klanttevredenheid ING-Advieskantoor Alphen aan den Rijn”



Naam auteur: Jade de Leeuw
ID-code: 1581153
Opleiding: Financial Services Management
Datum: 10 juni 2014
Maand en jaar van voltooiing: 30 juni 2014

Eerste examinator: Mw. J.J. Berendsen-de Kruijf

Tweede examinator: Dhr. G. van der Burg

Hogeschool Utrecht

Faculteit Economie & Management

# **Voorwoord**

Voor u ligt de afstudeeropdracht, welke het resultaat is van een onderzoek naar de klanttevredenheid van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn, in opdracht van ING. Met dit onderzoeksrapport zal ik de studie Financial Services Management aan de Hogeschool in Utrecht afronden.

In februari 2014 ben ik gestart met mijn afstudeerstage bij ING in Alphen aan den Rijn. ING is een wereldwijde financiële instelling die diensten levert op het gebied van bankieren en verzekeren.

Via deze weg wil ik allereerst ING en met name Paul Aleman bedanken voor hun bijdrage aan de begeleiding en ondersteuning van mijn onderzoek. Door alle medewerkers van ING ben ik warm ontvangen en zij waren zeer behulpzaam.

Daarnaast wil ik Joke Berendsen bedanken voor haar begeleiding en duidelijke aanbevelingen gedurende de stage. Ik wil haar bedanken voor haar tijd en inspanning bij het geven van feedback tijdens het afstudeertraject.

Als laatste gaat mijn dank uit naar Guido van der Burg. Ik wil hem bedanken voor alle steun en begrip, welke ik gedurende mijn studie heb ervaren.

Jade de Leeuw

Bodegraven, 31 mei 2014

Inhoud

[Voorwoord 2](#_Toc390679040)

[Samenvatting 5](#_Toc390679041)

[Stageverlenende organisatie 6](#_Toc390679042)

[1. Inleiding 7](#_Toc390679043)

[1.2 Aanleiding onderzoek 7](#_Toc390679044)

[1.3 Optiek 8](#_Toc390679045)

[1.4 Probleemstelling 8](#_Toc390679046)

[1.5 Doel beantwoording probleemstelling 9](#_Toc390679047)

[1.6 Begripsomschrijving centrale onderzoeksvraag 9](#_Toc390679048)

[1.7 Beperkingen onderzoeksgebied 9](#_Toc390679049)

[1.8 Leeswijzer 10](#_Toc390679050)

[2. Methoden van onderzoek 11](#_Toc390679051)

[2.1 Typering onderzoek 11](#_Toc390679052)

[2.2 Onderzoekseenheid 12](#_Toc390679053)

[2.2.1 Secundaire analyse van bestaande onderzoeksdata 12](#_Toc390679054)

[2.2.2 Surveyonderzoek 12](#_Toc390679055)

[2.2.3 Observatie 15](#_Toc390679056)

[2.2.4 Semi-open interview 15](#_Toc390679057)

[2.3 Kwaliteitscriteria 15](#_Toc390679058)

[2.3.1 Betrouwbaarheid 15](#_Toc390679059)

[2.3.2 Validiteit 16](#_Toc390679060)

[2.3.3 Bruikbaarheid 16](#_Toc390679061)

[3. Theoretisch kader 17](#_Toc390679062)

[3.1 Klanttevredenheid 17](#_Toc390679063)

[3.1.1 Geschiedenis klanttevredenheid 17](#_Toc390679064)

[3.1.2 Het begrip klanttevredenheid 17](#_Toc390679065)

[3.1.3 Het belang van klanttevredenheid 18](#_Toc390679066)

[3.1.4 Klantloyaliteit 19](#_Toc390679067)

[3.1.5 Klantwaarde 22](#_Toc390679068)

[3.1.6 Beïnvloedingsaspecten klanttevredenheid 24](#_Toc390679069)

[3.1.7 Meettechnieken klanttevredenheid 25](#_Toc390679070)

[3.1.8 Doelstelling klanttevredenheid 27](#_Toc390679071)

[3.1.9 Conclusie klanttevredenheid 28](#_Toc390679072)

[3.2.3 Conclusie theoretisch kader 29](#_Toc390679073)

[4. Onderzoeksresultaten 30](#_Toc390679074)

[4.1 Klanttevredenheid 2013 30](#_Toc390679075)

[4.2 Klanttevredenheid eerste kwartaal 2014 31](#_Toc390679076)

[4.3 Beschrijvende statistiek 33](#_Toc390679077)

[4.4 Transcriptie semi-open interview klanttevredenheid 41](#_Toc390679078)

[4.5 Analyse resultaten interview klanttevredenheid 43](#_Toc390679079)

[5. Conclusies 45](#_Toc390679080)

[5.1 Conclusies onderzoek klanttevredenheid 45](#_Toc390679081)

[6. Aanbevelingen 48](#_Toc390679082)

[6.1 Welke maatregelen leiden tot een hogere klanttevredenheid? 48](#_Toc390679083)

[6.1.1 Snelheid 48](#_Toc390679084)

[6.1.2 Ontvangst door ING-medewerker 49](#_Toc390679085)

[6.1.3 Verwachtingspatroon 49](#_Toc390679086)

[6.1.4 Deskundigheid 49](#_Toc390679087)

[6.2 Tips 50](#_Toc390679088)

[6.2.1 Plan 50](#_Toc390679089)

[6.2.2 Do 50](#_Toc390679090)

[6.2.3 Check 50](#_Toc390679091)

[6.2.4 Act 50](#_Toc390679092)

[Literatuurlijst 51](#_Toc390679093)

[Bijlage ǀ Survey ING Alphen aan den Rijn 54](#_Toc390679094)

[Bijlage ǁ Survey klanttevredenheidsonderzoek 56](#_Toc390679095)

[Bijlage ǀǀǀ Interview klanttevredenheidsonderzoek 58](#_Toc390679096)

# Samenvatting

In opdracht van ING Alphen aan den Rijn is een onderzoek naar de klanttevredenheid uitgevoerd. ING is een wereldwijde financiële instelling die diensten levert op het gebied van bankieren en verzekeren. ING is betrokken bij haar klanten. Zij dienen het klantbelang centraal te stellen in hun handelen. In dit onderzoek luidt de centrale onderzoeksvraag als volgt:

*“Op welke wijze kunnen de medewerkers van ING Alphen aan den Rijn de klanttevredenheid verhogen?”*

Deze onderzoeksvraag heeft tot doel om de factoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid aan het licht te brengen.

Met behulp van een literatuurstudie en kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden is de klanttevredenheid bij ING Alphen aan den Rijn onderzocht. In het theoretisch kader zijn twee definities van klanttevredenheid gegeven, waarna één definitie is aangehouden gedurende het onderzoek. Naast het theoretisch kader is het belangrijk te weten hoe tevreden de klanten van ING Alphen aan den Rijn zijn en wat ze tevreden of ontevreden maakt. Daarnaast is het van groot belang hoe de werknemers aankijken tegen het belang van klanttevredenheid. Er is een surveyonderzoek uitgevoerd bij klanten die een bezoek aan het ING-kantoor hebben gebracht. De survey bestond uit negen vragen en is face-to-face afgenomen. 40 respondenten hebben meegewerkt aan het onderzoek naar klanttevredenheid. Tevens is er een interview afgenomen bij zes medewerkers.

Uit het surveyonderzoek is gebleken dat klanten met name ontevreden zijn over de lange wachttijden. Het meest tevreden zijn de respondenten over de vriendelijkheid van de werknemers. Over het algemeen kan gesteld worden dat er bij ING nog voldoende ruimte is om verbeteringen door te voeren. Onderstaande aanbevelingen worden gegeven om de klanttevredenheid van ING Alphen aan den Rijn te verhogen:

* Snelheid

Bedragen lager dan €1.000 opnemen bij de geldautomaat en storten van geld bij de stortingsautomaat. Op deze manier wordt de wachttijd voor de kasbalie verkort.

* Ontvangst medewerker

Het op vaste tijden inzetten van een hostess ter aanvulling van het eigen personeel. De hostess kan de klanten ontvangen en begeleiden naar de juiste balie.

* Inzetplanner optimaliseren

Niet achteraf, maar vooraf kijken wat er gaat gebeuren en goed inspelen op deze situaties.

* Verwachtingspatroon

Vraag de klant naar zijn verwachtingen en ervaringen met ING.

* Deskundigheid

Een probleem voorleggen aan een groep collega’s, waarna anderen hun mening geven.

Als laatste is aan de manager de tip gegeven om een PDCA-cyclus te maken, om verbeterpunten binnen de organisatie door te voeren. Na afloop kan worden waargenomen of de doorgevoerde verbeterpunten effect hebben gehad op de kritieke prestatie-indicatoren.

# Stageverlenende organisatie

**Opdrachtgevers**

Naam bedrijf: ING

 Castellumstraat 1

 2405 CB Alphen aan den Rijn

 Telefoon: + 31 (0) 900-09 33

Bedrijfsmentor: Dhr. P.J. Aleman MFP (Paul)

Functie: Manager ING Advieskantoor Alphen aan den Rijn

 E-mailadres: paulus.jacobus.aleman@ing.nl

 Mobiel: +31 (0) 6 83 64 76 37

School: Hogeschool Utrecht

 Padualaan 101

 3584 CH Utrecht

 Postbus 85029

 3508 AA Utrecht

 Telefoon: + 31 (0) 88-481 82 83

1e examinator: Mw. J.J. Berendsen-de Kruijf MBA (Joke)

 E-mailadres: joke.berendsen@hu.nl

 Telefoon: + 31 (0) 88-481 64 56

2e examinator: Dhr. G. van der Burg MSc (Guido)

 E-mailadres: guido.vanderburg@hu.nl

 Telefoon: + 31 (0) 6 55 17 30 85

**Opdrachtnemer**

Naam: Jade de Leeuw

 Dronenpark 4

 2411 HC Bodegraven

 E-mailadres: jade.deleeuw@student.hu.nl

 Telefoon: + 31 (0) 172-61 40 58

 Mobiel: +31 (0) 6 20 46 47 19

Studie: Financial Services Management

Onderwerp onderzoek: Marktonderzoek naar klanttevredenheid

Studentnummer: 1581153

Gedurende een periode van 20 weken zal een afstudeerstage worden uitgevoerd bij het ING-Advieskantoor in Alphen aan den Rijn. Werkzaamheden voor ING en werkzaamheden met betrekking tot het onderzoek worden afgewisseld. De werkzaamheden voor ING bestaan uit het opvangen van binnenkomende klanten en daarbij worden de wensen en behoeften van de klant geïnventariseerd. Belangrijk hierbij is dat klanten zich welkom voelen bij ING. Daarnaast worden diverse advieswerkzaamheden uitgevoerd.

Naast de advieswerkzaamheden in de bankhal, worden klanten geïnteresseerd en doorverwezen voor een adviesgesprek met een Personal Banker of Vermogensadviseur. De gesprekken worden zelfstandig voorbereid. Tevens worden deze gesprekken regelmatig bijgewoond. De student gaat ook enkele gesprekken zelfstandig voeren. Na afloop van het gesprek wordt er een gespreksverslag gemaakt voor de dossiervorming.

# Inleiding

Klanttevredenheid is een ruim begrip. Veel organisaties willen hun prestaties optimaliseren door klanttevredenheid centraal te stellen in hun dienstverlening. Het begrip klanttevredenheid is ontstaan in de jaren ’60 als product van de kwaliteitstheorieën, zoals Total Quality Management (Onderzoeksbureau Service Check, 2007). In de jaren ’80 krijgt de wisselwerking met klanten en opdrachtgevers een steeds belangrijkere rol in theorieën over kwaliteitsmanagement. In de loop der jaren werd er steeds meer betekenis gegeven aan de mening van de klant.

Er bestaan bijna geen organisaties die zonder tevreden klanten kunnen. Het hebben van tevreden klanten is cruciaal voor organisaties. Tevreden klanten worden in feite onderdeel van de afdeling marketing van het bedrijf (Reichheld, 2012). Ze breiden hun eigen aankopen uit en zorgen voor enthousiaste doorverwijzingen.

In de literatuur zijn menigmaal boeken uitgebracht betreffende klanttevredenheid, klantgerelateerde onderzoeken, ontwikkelingen en strategieën. Klanttevredenheid kent in de literatuur zeer veel beschrijvingen. Veel van die beschrijvingen lijken op elkaar. Thomassen (1998) definieert klanttevredenheid als: “De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft”.

Behalve klanttevredenheid heeft medewerkerstevredenheid grote invloed op de prestaties van een organisatie (Effectory, 2013). Een gemotiveerde werknemer is bereid om net dat stapje extra te zetten.

Gedurende dit onderzoek wordt onderzocht op welke wijze de klanttevredenheid van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn kan worden verhoogd. De medewerkerstevredenheid wordt gezien de tijdsduur van dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

## 1.2 Aanleiding onderzoek

Voor aanvang van de onderzoeksperiode heeft de heer Aleman, in opdracht van ING, verzocht om onderzoek te doen naar de klanttevredenheid. Klanttevredenheid is in het verlengde van “klantbelang centraal” een belangrijk aspect voor ING. De klanttevredenheid wordt bij ING gemeten door middel van de Net Promoter Score en een klanttevredenheidsonderzoekpercentage. Voor het jaar 2014 zijn hiervoor targets opgesteld. Op basis van de huidige scores behoeft de klanttevredenheid van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn forse verbetering. Naar aanleiding van dit probleem is de volgende vraag geformuleerd: “Welke factoren liggen binnen de beïnvloedingssfeer van ING Alphen aan den Rijn, opdat zij hogere scores met betrekking tot klanttevredenheid kunnen realiseren?”

Aandacht voor kwaliteit en klanttevredenheid gaan vaak hand in hand (Onderzoeksbureau Servicecheck, 2007). Organisaties die hier structureel mee bezig zijn, streven ernaar zich continu te verbeteren. Per slot van rekening bepaalt de klant de kwaliteit van het bedrijf.

In diverse literatuur worden de beïnvloedingsfactoren beschreven die de verwachtingen van klanten kunnen beïnvloeden. Zo zijn volgens Thomassen (2007) mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoeften, ervaringen in het verleden en communicatie van organisaties de aspecten die de verwachtingen van klanten kunnen beïnvloeden. De verwachtingen van de klant zijn vaak zeer divers.

Door middel van surveyonderzoek, semi-open interviews en een secundaire analyse van bestaande datasets uit klanttevredenheidsonderzoeken wordt onderzocht op welke wijze de klanttevredenheid van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn kan worden verhoogd. Op basis hiervan is onderstaand onderzoeksmodel opgesteld. Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van het doel van het onderzoek.

Figuur 2.2.1: Onderzoeksmodel Klanttevredenheid

## 1.3 Optiek

Het afbakenen van de hoedanigheid van de onderzoeksoptiek is een onderdeel van het onderzoeksmodel. Bij elk onderzoek hoort een optiek; dit is een manier om het onderzoek te beoordelen, evalueren of in te schatten. Dit onderzoek is een diagnostisch onderzoek. In diagnostisch onderzoek gaat men ervan uit dat er een probleem is en weet men ongeveer wat het probleem is, maar onderzoekt men de oorzaken, achtergronden en hun onderlinge samenhang (Smaling, 2006). Na afloop van het onderzoek worden er aanbevelingen en maatregelen voorgesteld om tot een hogere klanttevredenheid te komen.

## 1.4 Probleemstelling

De probleemstelling is de centrale onderzoeksvraag gebaseerd op de probleemanalyse. Op basis van het onderzoeksmodel, zie figuur 1.2.1 is de volgende centrale vraag opgesteld:

*“Op welke wijze kunnen de medewerkers van ING Alphen aan den Rijn de klanttevredenheid verhogen?”*

Deze onderzoeksvraag heeft tot doel om de factoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid aan het licht te brengen. Naast de factoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid zal onderzocht worden of deze factoren voor de medewerkers beïnvloedbaar zijn. Op basis van de uitkomsten uit het onderzoek worden aanbevelingen gedaan om een hogere klanttevredenheid te realiseren.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt deze opgesplitst in theoretische- en empirische deelvragen.

Theoretische deelvragen

1. Wat betekent klanttevredenheid?
2. Hoe wordt de huidige klanttevredenheid gemeten?
3. Welke factoren zijn van invloed op de klanttevredenheid?
4. Wat zijn de resultaten met betrekking tot klanttevredenheid in het eerste kwartaal van 2014?
5. Wat is het effect van een verhoogde klanttevredenheid op het bedrijfsresultaat?

Empirische deelvragen

1. Wat zijn de oorzaken van de lage klanttevredenheid in 2013?’
2. Wat zijn de resultaten met betrekking tot klanttevredenheid in het eerste kwartaal van 2014?
3. Op welke wijze kan de klanttevredenheid worden verhoogd?

## 1.5 Doel beantwoording probleemstelling

Gedurende de onderzoeksperiode wordt onderzocht welke factoren binnen de beïnvloedingssfeer van ING liggen, opdat zij hogere scores kunnen realiseren met betrekking tot klanttevredenheid. De centrale onderzoeksvraag heeft tot doel om de factoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid te benoemen. Daarnaast heeft de centrale onderzoeksvraag tot doel om antwoord te geven op de vraag in hoeverre deze factoren beïnvloedbaar zijn. Op basis van deze uitkomsten worden aanbevelingen gedaan om de klanttevredenheid te verhogen.

Klanttevredenheid is voor ING van groot belang, omdat kwaliteit en tevredenheid noodzakelijk zijn voor het verbeteren van prestaties. Als zij beter met dit onderwerp bekend zijn, heeft ING Alphen aan den Rijn een grotere kans om hun target voor het jaar 2014 te behalen.

## 1.6 Begripsomschrijving centrale onderzoeksvraag

De begrippen uit de centrale onderzoeksvraag worden afgebakend om duidelijke grenzen van het onderzoek aan te geven en om te bepalen welke informatie moet worden verzameld tijdens de uitvoering van het onderzoek.

**Klanttevredenheid**

De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft (Thomassen, 1998).

**Net Promotor Score**

Het meten van zowel de loyaliteit van klanten als een discipline om de feedback van klanten in te zetten om het bedrijf winstgevend te laten groeien (Reichheld, 2012).

**Deskundigheid**

Het bezitten van een specifieke expertise op een bepaald gebied, dikwijls gekoppeld aan een bepaalde vaardigheid (Haaster, Wilken, Karbourniaris, & Hidajattoellah, 2013).

## 1.7 Beperkingen onderzoeksgebied

Het onderzoek naar het bevorderen van de klanttevredenheid heeft betrekking op het ING advieskantoor in Alphen aan den Rijn. Het onderzoek richt zich uitsluitend op de tevredenheid van bestaande klanten van ING Alphen aan den Rijn.

## 1.8 Leeswijzer

In dit eerste introducerende hoofdstuk van het onderzoeksrapport is het onderwerp van het onderzoek belicht. Vervolgens is de aanleiding van het onderzoek beschreven en is het voorlopige onderzoeksmodel opgesteld. Na de aanleiding van het onderzoek zijn de probleemstelling en het doel van het beantwoorden van de onderzoeksvraag gedetailleerd beschreven. Daarna zijn de belangrijkste begrippen uit de centrale onderzoeksvraag gedefinieerd.

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet- en methode uitgewerkt. In dit hoofdstuk staat beschreven op welke manier antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen. De kwaliteitscriteria betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid worden in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk beschreven.

In hoofdstuk 3, theoretisch kader, worden alle theoretische onderzoeksvragen beantwoord. Deze vragen worden beantwoord door middel van een literatuurstudie. Dit hoofdstuk gaat verder in op het begrip klanttevredenheid. Daarnaast wordt beschreven wat de theorie zegt over de beïnvloedingsaspecten van klanttevredenheid.

Hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksopzet, die in hoofdstuk 2 is beschreven, daadwerkelijk uitgevoerd. De onderzoeksresultaten worden gepresenteerd en de resultaten worden geanalyseerd.

In het vijfde hoofdstuk wordt uiteindelijk antwoord gegeven op de probleemstelling. In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken op basis van analyses, welke zijn gedaan in hoofdstuk 4.

Het zesde en laatste hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen. In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat naar aanleiding van de conclusies aan te bevelen strategieën zijn om tot een hogere klanttevredenheid te komen.

# Methoden van onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft op welke wijze het onderzoek wordt uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt een keuze gemaakt voor een bepaalde methode van dataverzameling. De keuze voor een bepaalde dataverzamelingsmethode is gemaakt naar aanleiding van de probleemstelling, welke is beschreven in hoofdstuk 1 van dit rapport. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de onderzoeksfunctie van de probleemstelling beschreven. Paragraaf 2.2 richt zich op de onderzoekseenheid. In de laatste paragraaf worden de kwaliteitscriteria, zoals bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid belicht.

## 2.1 Typering onderzoek

Het onderzoek naar de klanttevredenheid van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn zal worden uitgevoerd door middel van kwantitatieve- en kwalitatieve dataverzamelingsmethoden. Tijdens het onderzoek wordt een verklaring gezocht voor de lage resultaten betreffende het klanttevredenheidsonderzoek in 2013. Op basis van deze uitkomsten worden er ingrepen en maatregelen voorgesteld die moeten leiden tot een betere klanttevredenheid.

**Kwantitatieve dataverzamelingsmethoden**

Door middel van een secundaire analyse worden bestaande datasets met kwantitatieve gegevens die door InSites Consulting zijn verzameld, opnieuw onderzocht. Deze dataset wordt nog een keer gebruikt om inzicht te krijgen in de resultaten met betrekking tot de klanttevredenheid in 2013 en het eerste kwartaal van 2014. Dit onderzoek heeft een deductief karakter. Daarbij worden uit een theorie hypothesen afgeleid die vervolgens met de verzamelde data worden getoetst (Verhoeven, 2010).

**Kwalitatieve dataverzamelingsmethoden**

Kwalitatief onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens (Verhoeven, 2010). De beleving van de onderzochte staat centraal. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat de benadering open en flexibel is, daarnaast wordt ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens (Verhoeven, 2010). Kwalitatief onderzoek heeft een inductief karakter. Tijdens het onderzoek wordt gezocht naar een theorie die past bij de verzamelde data (Verhoeven). Kwalitatief onderzoek naar klanttevredenheid geeft een beeld van de wensen, ervaringen, meningen en behoeften van klanten.

Voor de analyses wordt gebruik gemaakt van bestaande datasets van InSites Consulting in opdracht van ING en nieuwe datasets, welke worden verkregen met behulp van open interviews en surveyonderzoek. InSites Consulting is de naam van een marktonderzoeksbureau dat in 1997 is opgericht. Klanten, die recent een bezoek aan een ING kantoor hebben gebracht en van wie een e-mailadres bij de ING bekend is, krijgen via e-mail een uitnodiging om deel te nemen aan het klanttevredenheidsonderzoek. Een klant kan maximaal één keer per half jaar hiervoor worden uitgenodigd.

De klanttevredenheidsonderzoeken van InSites Consulting zijn in opdracht van ING uitgevoerd door middel van een survey. Surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelingsmethode (Verhoeven, 2010). Dat wil zeggen dat de vraagstelling van tevoren vaststaat en dat een klein aantal antwoordmogelijkheden wordt gegeven waaruit de respondent kan kiezen. Het nadeel van surveyonderzoek is dat het slechts een momentopname is. De antwoorden van de respondent kunnen afhankelijk zijn van de situatie waarin iemand nu verkeert.

## 2.2 Onderzoekseenheid

Paragraaf 2.2 gaat dieper in op de onderzoekseenheid. In deze paragraaf wordt de methode van dataverzameling belicht en de vormen van analyse worden beschreven.

### 2.2.1 Secundaire analyse van bestaande onderzoeksdata

Gedurende het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van bestaande datasets van ING. De gegevens zijn verzameld in 2013. Het klanttevredenheidonderzoek bestaat uit een brede vragenlijst. De survey bestaat uit een twaalftal vragen waarop de respondent kan aangeven hoe hij de dienstverlening van ING beoordeelt. De beoordeling kan aangegeven worden op een schaal van: uitstekend, zeer goed, goed, matig en slecht. De respondent kan ook zijn verwachting van het bezoek aan het ING kantoor beoordelen op: bezoek was boven verwachting, bezoek voldeed aan verwachting, bezoek was beneden verwachting. Op basis van deze antwoorden wordt een score per stelling geproduceerd. Niet elke vraag uit de survey wordt beantwoord met een antwoordcategorie. Voor de vraag; “Hoe waarschijnlijk is het dat u de ING aanbeveelt aan familie, vrienden of collega’s naar aanleiding van dit kantoorbezoek?” wordt gebruik gemaakt van de Net Promoter Score. Respondenten kunnen deze vraag beantwoorden op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 buitengewoon onwaarschijnlijk en 10 buitengewoon waarschijnlijk is. Vervolgens wordt gevraagd wat ING zou moeten verbeteren, zodat het waarschijnlijker is dat de respondent ING aanbeveelt.

In de survey komen zowel de begrippen klanttevredenheid, klantbeleving en klantloyaliteit aan de orde. De bestaande dataset sluit daarom goed aan op de theorie. In 2013 hebben 378 respondenten meegewerkt aan het marktonderzoek naar de klanttevredenheid.

### 2.2.2 Surveyonderzoek

Het is belangrijk om de mening van klanten te kennen met betrekking tot klanttevredenheid. Een effectieve en succesvolle survey is niet alleen in het belang van de klant, maar juist ook voor de medewerkers van ING en ING zelf.

Sinds 2013 verstuurt ING na afloop van een contact met de klant een tevredenheidssurvey. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. Dit gebeurt willekeurig, dus niet elke klant ontvangt na afloop een survey. Uit dit onderzoek is de lage klanttevredenheid geconstateerd. Tot op heden worden er nog weinig waardevolle inzichten uit deze survey gehaald.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er een nieuwe survey opgesteld en uitgezet die meer inzichtelijke gegevens betreffende het probleem biedt (zie bijlage 2). Om te zorgen dat de survey kan rekenen op een hoge respons worden de respondenten persoonlijk benaderd. Naast de persoonlijke benadering bestaat de survey uit een aantrekkelijke inhoud en een overzichtelijke lay-out. Het invullen van de survey neemt circa acht minuten tijd in beslag. De survey bestaat uit negen open vragen zodat de respondent de ruimte voelt om zijn mening te uiten. Van deze kritische noten kan ING Alphen aan den Rijn het meeste leren. Wanneer er om een rapportcijfer wordt gevraagd, is het belangrijk dat dit cijfer wordt toegelicht. Het cijfer op zichzelf zegt niet zoveel. Wanneer iemand kan uitleggen waarom, of om welke situatie dit ging, geeft dit veel waardevollere inzichten.

De populatie in dit onderzoek betreft alle personen die een bezoek aan het ING kantoor in Alphen aan den Rijn hebben gebracht. Vervolgens is er een steekproef getrokken. Een steekproef is een klein deel van de populatie waarover gegevens worden verzameld (Verhoeven, 2010). Het is niet mogelijk om een aselecte steekproef te trekken, omdat databestanden niet beschikbaar worden gesteld door ING. In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Het doel van de survey is dan ook niet om conclusies te generaliseren naar de populatie, maar om de resultaten van het onderzoek binnen ING te gebruiken. Gedurende de periode van dataverzameling worden 40 enquêtes persoonlijk afgenomen.

Voor het verwerken van de survey wordt aan de antwoorden een code toegekend. De antwoorden worden in vooraf bepaalde categorieën geplaatst, zoals te zien is in onderstaande tabellen. Door toekenning van cijfercategorieën kun je in één oogopslag zien welke antwoorden het meeste voorkomen bij een bepaalde vraag. Voor alleenstaande antwoorden is de categorie “overschotten” bedacht.

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 1 | Gebruik diensten |
| 1A | Kasbalie |
| 1B | Vermogensgesprek |
| 1C | Betaal-/spaarproduct |
| 1D | Verzekeren |
| 1E | Ophalen wachtwoord/pincode |
| 1F | Internetbankieren |
| 1G | Overig |

Tabel 2.2.2.1: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 2 | Verwachting van het bezoek |
| 2A | Beneden verwachting |
| 2B | Voldeed aan verwachting |
| 2C | Boven verwachting |

Tabel 2.2.2.2: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 3 | Deskundigheid personeel |
| 3A | Onvoldoende |
| 3B | Matig |
| 3C | Voldoende |
| 3D | Goed |
| 3E | Uitstekend |
| 3F | Geen mening |

Tabel 2.2.2.3: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 4 | Begrijpelijkheid informatie |
| 4A | Onvoldoende |
| 4B | Matig |
| 4C | Voldoende |
| 4D | Goed |
| 4E | Uitstekend |
| 4F | Geen mening |

Tabel 2.2.2.4: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 5 | Klant behandeling |
| 5A | Ja |
| 5B | Redelijk |
| 5C | Nee |

Tabel 2.2.2.5: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 6 | Beantwoorden klantvragen |
| 6A | Ja |
| 6B | Redelijk |
| 6C | Nee |

Tabel 2.2.2.6: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 7 | Snelheid dienstverlening |
| 7A | Zeer ontevreden |
| 7B | Ontevreden |
| 7C | Redelijk tevreden |
| 7D | Tevreden |
| 7E | Zeer tevreden |

Tabel 2.2.2.7: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 8.1  | Aanraden ING |
| 8.1A | Absoluut |
| 8.1B | Zeker wel |
| 8.1C | Waarschijnlijk wel |
| 8.1D | Waarschijnlijk niet |
| 8.1E | Zeker niet |

Tabel 2.2.2.8: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 8.2 | Cijfermatige beoordeling ING |
| 8.2A | 0 |
| 8.2B | 1 |
| 8.2C | 2 |
| 8.2D | 3 |
| 8.2E | 4 |
| 8.2F | 5 |
| 8.2G | 6 |
| 8.2H | 7 |
| 8.2I | 8 |
| 8.2J | 9 |
| 8.2K | 10 |

Tabel 2.2.2.9: Codering klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 9 | Verbeterpunten ING |
| 9A | Meer privacy |
| 9B | Kortere wachttijden |
| 9C | Radio zachter |
| 9D | Persoonlijke dienstverlening |
| 9E | Betere communicatie |
| 9F | Buiten beïnvloedingssfeer ING |
| 9G | Geen verbeterpunten |

Tabel 2.2.2.10: Codering klanttevredenheid

### 2.2.3 Observatie

Door middel van participerende observatie, wordt in de bankhal van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn geobserveerd en informatie verzameld. De onderzoeker is ter plaatse aanwezig en zij participeert in de alledaagse activiteiten.

In de gehele participatieperiode kunnen drie fasen worden onderscheiden, te weten een beschrijving-, interpretatie- en verklaringsfase (Lindeman & Reulink, 2005).

* Beschrijvingsfase

De observatieperiode start met de beschrijving en inventarisatie van het probleem, de personen, situaties, gebeurtenissen en handelingen;

* Interpretatiefase

In deze fase gaat het om gerichte waarnemingen en de interpretatie van gegevens;

* Aan het einde van de observatieperiode wordt er gezocht naar verklaringen voor de

 lage klanttevredenheid in 2013.

### 2.2.4 Semi-open interview

Het semi-open interview, zie bijlage 3, is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde vooropstaat. Het heeft tot doel informatie te verzamelen over hoe de geïnterviewde denkt over klanttevredenheid (Verhoeven, 2010). De beleving van de respondent is hierbij van belang. De vragen en antwoorden liggen niet van tevoren vast, maar de onderwerpen wel (Baarda & Goede, 2007). Eerst worden verschillende gespreksonderwerpen bedacht, daarna worden meerdere beginvragen opgesteld. Bij elk nieuw onderwerp is een beginvraag geformuleerd. Bij elk onderwerp worden nog trefwoorden of “door-vragen” gezet die in de loop van het interview gesteld kunnen worden. Het voordeel van het half gestructureerd interview is dat er snel informatie vergaard kan worden met betrekking tot klanttevredenheid en dat je meteen kunt doorvragen als daar aanleiding toe is.

Het interview wordt afgenomen onder 12 medewerkers en klanten van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn.

De informatie die wordt verzameld moet betrouwbaar zijn. Betrouwbaarheid wil zeggen de mate waarin de antwoorden die worden verkregen, onafhankelijk zijn van toeval. Om de betrouwbaarheid van het interview te vergroten wordt gebruik van opnameapparatuur. Audio-opnames kunnen achteraf zo vaak als nodig beluisterd worden. De controle op de kwaliteit van het interview is op die manier maximaal. Naast het belang van betrouwbare interviewresultaten is het ook van belang dat de resultaten valide zijn. Validiteit wil zeggen dat de verzamelde informatie een juiste afspiegeling van de werkelijkheid vormt.

De gegevens zullen in de vorm van een samenvattende beschrijving van de antwoorden verwerkt worden.

## 2.3 Kwaliteitscriteria

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden de begrippen validiteit, betrouwbaarheid en controleerbaarheid gedetailleerd beschreven. Deze begrippen bepalen de kwaliteit van het onderzoek.

### 2.3.1 Betrouwbaarheid

Tijdens het onderzoek kunnen er toevallige fouten worden gemaakt. De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van dit toeval (Verhoeven, 2010). Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen moet een onderzoek herhaalbaar zijn. Leidt dat onderzoek tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar. Bij het semi-open interview, welke wordt afgenomen bij 12 medewerkers is de kans groot dat er vrij nauwkeurig wordt achterhaald wat er bij de medewerker speelt. Surveyonderzoek geeft vrij eenvoudig een betrouwbaar beeld, maar je weet niet altijd direct wat er inhoudelijk aan de hand is. In dit onderzoek worden kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt om de centrale vraagstelling te beantwoorden. Dit wordt ook wel triangulatie genoemd (Verhoeven, 2010). Hierdoor wordt de betrouwbaarheid verhoogd omdat het verkregen resultaat wordt gecontroleerd als gebruik wordt gemaakt van een andere methode.

Om de betrouwbaarheid te verhogen wordt gezorgd voor een juiste rapportage en verantwoording van alle onderzoeksresultaten.

### 2.3.2 Validiteit

De validiteit (geldigheid) van het onderzoek bepaalt de mate waarin dit vrij is van systematische fouten (Verhoeven, 2010). In feite wordt er gekeken naar de echtheid, het waarheidsgehalte van het onderzoek. De twee belangrijkste vormen van validiteit zijn de geldigheid van het meetinstrument en die van de onderzoeksgroep (Verhoeven). Grofweg kunnen er drie vormen van validiteit worden onderscheiden: interne validiteit, populatievaliditeit (extern) en begripsvaliditeit. Bij interne validiteit gaat het om het trekken van de juiste conclusies. Juiste conclusies zijn conclusies die standhouden en de kritiek van collega-onderzoekers kunnen overleven (Verhoeven).

Bij surveyonderzoek is geen sprake van opvolgen in de tijd, omdat de variabelen alleen in dit onderzoek worden meegenomen en dit onderzoek is slechts een momentopname. Daarom is het niet mogelijk om een verklaring te geven over de richting van de causale relaties die in dit onderzoek worden geconstateerd. De data zijn verzameld op verschillende tijdstippen en zijn volledig geanonimiseerd.

Met populatievaliditeit wordt nagegaan of de steekproef de juiste afspiegeling vormt van de populatie (Verhoeven, 2010). De steekproef moet in een bepaalt aantal relevante kenmerken lijken op de populatie. Is dat het geval, dan mogen de onderzoeksresultaten worden gegeneraliseerd naar deze populatie. Deze vorm van validiteit bepaalt de reikwijdte van het onderzoek (Verhoeven).

Het onderzoek wordt uitgevoerd op het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn. De resultaten van de survey zijn niet te generaliseren naar de gehele populatie. De resultaten worden gebruikt als aanvulling op het reeds bestaande onderzoek naar klanttevredenheid.

Begripsvaliditeit, ook wel constructvaliditeit genoemd, heeft te maken met de mate waarin een test een bepaald theoretisch begrip meet (Tilburg University, 2014). Begripsvaliditeit heeft betrekking op de meetinstrumenten die in het onderzoek worden gebruikt (Verhoeven, 2010). Deze vorm van validiteit kan meestal niet direct gemeten worden, maar moet worden benaderd vanuit een theoretische achtergrond. Zijn de vragen goed geformuleerd en gesteld of worden ze door de klant verkeerd geïnterpreteerd? Wordt er sociaal wenselijk geantwoord of heeft men de neiging steeds een extreem antwoord te geven?

### 2.3.3 Bruikbaarheid

Naast de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek, moet het onderzoek ook bruikbaar zijn voor de opdrachtgever. De onderzoeksresultaten worden door ING Alphen aan den Rijn gebruikt voor verbeteringen in de eigen organisatie. De bruikbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd door veel en goed te overleggen met de opdrachtgever over wat zij willen dat er precies wordt onderzocht. Goede communicatie zorgt niet alleen voor een positief effect op de bruikbaarheid van het onderzoek, maar ook op de betrouwbaarheid van de resultaten.

# Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de belangrijkste literatuur met betrekking tot klanttevredenheid uitvoerig geëxpliceerd. Tevens wordt er antwoord gegeven op de theoretische deelvragen, welke staan beschreven in hoofdstuk 1 van dit rapport. Ten eerste zal het begrip “klanttevredenheid” worden beschreven en het belang van klanttevredenheid binnen een organisatie. Vervolgens zullen de begrippen die verband houden met klanttevredenheid worden belicht. Daarna zullen de theorieën met betrekking tot medewerkerstevredenheid worden toegelicht. Als laatste wordt een conclusie getrokken uit het theoretisch kader, waarna een onderzoeksmodel wordt opgesteld.

## 3.1 Klanttevredenheid

Ten eerste zal kort worden ingegaan op de geschiedenis van klanttevredenheid. Daarna zal het begrip klanttevredenheid en het belang van klanttevredenheid binnen een organisatie worden belicht. Vervolgens worden de meetmethoden van klanttevredenheid beschreven.

### 3.1.1 Geschiedenis klanttevredenheid

Klanttevredenheid kan worden bezien als resultaat van de kwaliteitstheorieën, zoals total quality management, die zijn ontstaan in de jaren ’60 (Onderzoeksbureau Service Check, 2007). In de jaren ’80 krijgt de wisselwerking tussen klanten en organisaties een steeds belangrijkere rol in kwaliteistheorieën.

**Total Quality Management**

Total quality management (TQM) is een stroming die zich richt op de verbetering van kwaliteit in het productieproces. Het idee achter TQM is dat het efficiënter is om alle activiteiten in één keer goed uit te voeren. Een organisatie bespaart hiermee tijd op correcties en serviceverlening. Hierdoor zou de organisatie kosten besparen.

**Servqual**

Het Servqual-model is een methode om de kwaliteit van dienstverlening in kaart te brengen en op die manier meetbaar te maken (Hout, 2013). De kwaliteit van dienstverlening kan worden gedefineerd als het verschil tussen verwachtingen en perceptie. Het verschil in kwaliteit komt dan tot uiting tussen de verwachting van de klant en datgene wat de klant daadwerkelijk heeft ervaren.

### 3.1.2 Het begrip klanttevredenheid

Uit de literatuur is gebleken dat klanttevredenheid een ruim begrip is. Je kunt klanttevredenheid beschouwen vanuit verschillende hoeken, zoals klanten, organisaties en onderzoeks- en adviesbureaus. Volgens Thomassen (1998), een Nederlandse autoriteit binnen dit vakgebied, is klanttevredenheid: “De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft”. Elke klant heeft zijn eigen wensen, behoeften en verwachtingen. Verwachtingen ontstaan op basis van verschillende aspecten, zoals eerdere ervaringen van anderen, persoonlijke wensen en behoeften, communicatie door de organisatie en de berichtgeving in de pers. Als de ervaringen van de klant overeen komen met de verwachtingen, dan zal de klant tevreden zijn. Indien de ervaringen beter zijn dan de verwachtingen van de klant, dan is hij zeer tevreden. Zijn de ervaringen van de klant slechter dan zijn verwachtingen, dan is de klant ontevreden (Thomassen, 1998).

Klanttevredenheid houdt verband met klantloyaliteit en klantwaarde. Bedrijven proberen een betrouwbaar beeld te krijgen van het gezichtpunt van hun klanten. Men probeert te achterhalen in welke mate klanten het bedrijf trouw zijn. Cijfers over klantentrouw laten zien hoeveel klanten hun heil elders zoeken, hoe snel de emmer leegloopt, maar zeggen niets over de even belangrijke vraag hoe snel die emmer zich weer vult (Reichheld, 2012). Als klanten voor een langere tijd tevreden zijn over de organisatie, zullen zij de organisatie langer trouw blijven. Een hogere klanttevredenheid leidt dus tot klantentrouw (Thomassen, 1998).

De omschrijving van klanttevredenheid volgens Anderson en Sullivan (1993) luidt als volgt: “De mate van tevredenheid van de klant uitgedrukt in de indruk die de klant heeft van de diensten, producten, de service en de ambiance van de organisatie.”

In het onderzoek naar het bevorderen van de klanttevredenheid wordt vastgehouden aan de definitie van Thomassen (1998). Die definitie vergelijkt de wensen, ervaringen en verwachtingen van de klant met elkaar. Anderson en Sullivan (1993) definiëren de tevredenheid van de klant alleen in de indruk die de klant heeft van de diensten, producten, de service en de ambiance van de organisatie.

### 3.1.3 Het belang van klanttevredenheid

Organisaties die actief werken aan het vergroten van klanttevredenheid leveren een structurele inspanning om een zodanige positieve indruk te maken op bestaande klanten, dat deze het bedrijf op lange termijn trouw blijven en bijdragen aan de groei van het bedrijf (Onderzoeksbureau Service Check, 2007). Klanten zijn dus waarde voor de organisatie, de klantwaarde. De betekenis van klantwaarde luidt als volgt: “klantwaarde of “waarde van de klant” is de totale bijdrage die een klant zal leveren aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie gedurende de volledige duur van de relatie met die organisatie” (Perre & Kuijlen, 2009).

Klantwaarde bestaat uit twee componenten (Perre & Kuijlen, 2009):

1. Financiële klantwaarde: de waarde van de klant voor de organisatie;
2. Klantbeleving: de toegevoegde waarde van de organisatie voor de klant.

De klantwaarde betreft vooral de financiële waarde voor een organisatie. Deze waarde kan op twee manieren worden verhoogd. Allereerst door het totale financiële potentieel van de klant beter te benutten. Daarvoor is het van belang om de juiste klantstrategie te kiezen: zet de organisatie in op het verlengen van klantrelaties, het uitbouwen van klantrelaties of het verkrijgen van nieuwe klanten (Oosterloo, 2014). Voor een optimale invulling en uitvoering van de klantstrategie is het daarnaast essentieel dat de klant wordt begrepen. Een bedrijf realiseert meer klantwaarde als de verwachtingen en belevingen helder in kaart zijn gebracht.

Volgens Thomassen (1998) gaat klanttevredenheid over de strategie om bestaande klanten te binden, om het vergroten van klantloyaliteit. De veronderstelling is dat een organisatie meer omzet kan boeken door zich te richten op bestaande klanten en deze optimaal te bedienen. Omdat het gaat om bestaande klanten levert dit het bedrijf meer op. Immers, het binnenhalen van nieuwe klanten kost veel meer geld (Reichheld, 1999).

Een tevreden klant is niet genoeg, vindt Thomassen (2012). Het gaat om het belang van het creëren van enthousiaste klanten. Om een paar feiten te noemen waarom een tevreden klant niet genoeg is:

* Van de klanten die hun relatie opzeggen, zegt 65-85 procent op dat moment tevreden tot zeer tevreden te zijn;
* Enthousiaste klanten daarentegen zijn veel trouwer dan “gewoon tevreden” klanten. Ze blijven langer klant, nemen meer af en zijn zelfs bereid om hiervoor hogere prijzen te betalen.
* Onderzoek laat daarnaast zien dat wanneer retentie met 5% stijgt, de netto contante waarde van het klantenbestand stijgt met 35 procent tot wel 95 procent. Een goede reden dus om te investeren in het behoud van bestaande klanten.
* Enthousiaste klanten zorgen niet alleen voor extra omzet, maar functioneren ook vaak als promotor en ambassadeur. 80 procent van alle aanbevelingen is afkomstig van enthousiaste klanten. Aanbevelingen van familie of vrienden zijn tweemaal zo effectief als advertenties. Een goede reden dus om de besteding van het marketingbudget eens te heroverwegen.

(Thomassen, 2012)

De verwachtingen van klanten moeten overtroffen worden. Op die manier bereik je Customer Delight. Thomassen (2012) omschrijft Customer Delight als: “een positief emotionele en rationele staat van de klant die leidt tot enthousiasme over de organisatie. Klanten uiten dit in de vorm van positieve emoties, een zeer hoge mate van tevredenheid en een sterke intentie om de relatie voort te zetten, te versterken en de organisatie bij anderen aan te bevelen”.

Customer Delight bereik je in de eerste plaats door het overtreffen van verwachtingen van klanten. Dit kan op drie manieren:

* Relationeel vlak: het gedrag van de medewerker;
* Procesmatig: de klant hoeft weinig moeite te doen voor iets;
* Materieel vlak: de klant iets extra’s geven, zoals een korting, attentie of een gratis product of dienst.

De tweede hoofdoorzaak volgens Thomassen (2012) is het realiseren van enthousiasme door “warmte en egostreling”. Onder “warmte” verstaat Thomassen de welgemeende aandacht van de medewerker voor de klant. “Egostreling” is een wat negatieve benaming voor het herkennen en waarderen van klanten. Klanten voelen zich hierdoor belangrijk.

### 3.1.4 Klantloyaliteit

Tevreden klanten zijn cruciaal voor een organisatie. Naast tevreden klanten staat het begrip “klantloyaliteit” steeds meer in het middelpunt van belangstelling. Tevredenheid van de klant meet de huidige gestemdheid, in zijn relatie met de organisatie. Klantloyaliteit gaat over de toekomst. Tevreden klanten blijven over het algemeen langer klant dan ontevreden klanten en dat heeft een positief effect op de winst en omzet van een organisatie. Allereerst is het duurder om nieuwe klanten binnen te halen dan bestaande klanten te behouden. Naast het behouden van bestaande klanten wordt service verlenen aan bestaande klanten makkelijker en goedkoper naarmate ze langer klant zijn (Reichheld, 2012).

Tevreden klanten zijn niet altijd trouwe klanten. Volgens Reichheld (2012) is klantloyaliteit de geheime sleutel tot succes. Loyaliteit is de sleutel tot winstgevende groei (Reichheld, 2012). In zekere zin is dat juist. Deze stelling roept net zoveel vragen op als het beantwoordt. Veel organisaties zijn niet eens in staat om klantloyaliteit te definiëren, laat staan die te meten of te managen. Blijven klanten bij een organisatie omdat ze loyaal zijn, of omdat ze onwetend zijn? Of zitten ze vast aan langdurige contracten waar ze graag vanaf zouden willen?

Reichheld begon bijna 25 jaar geleden samen met zijn collega’s van Bain & Company een onderzoek naar het verband tussen loyaliteit en groei. Eerst verzamelden zij data die aangaven dat een toename met 5 procent van het aantal klanten dat een bedrijf voor zich weet te winnen, kon leiden tot een verbetering van de winst met 25 tot 100 procent (Reichheld, 2012). Later konden Reichheld en Bain & Company zien dat bedrijven met de hoogste klantloyaliteit hun inkomsten gemiddeld meer dan tweemaal zo snel wisten te laten stijgen als hun concurrenten.

Loyaliteit is de verbondenheid of betrokkenheid van een koper ten opzichte van een product, dienst, merk of organisatie. Loyaliteit kan zich op twee manieren uiten, in een attitude component en een gedragsmatige component (Ploeg, 2014). Het attitude component uit zich in het doen van aanbevelingen bij anderen, vrienden en collega’s aanmoedigen om ook het product of dienst te gaan gebruiken, mond-tot-mond reclame, de weerstand tegen betere alternatieven of de bereidheid om een meerprijs te betalen. De gedragsmatige component uit zich in de intentie tot herhalingsaankopen en het trouw blijven aan de organisatie.

Volgens Reichheld zijn trouwe klanten winstgevender, om de volgende redenen:

* De kosten van het werven van nieuwe klanten zijn hoog. Als er veel loyale klanten zijn, hoeft het bedrijf minder geld te besteden aan wervingskosten;
* De basiswinst wordt hoger, omdat de acquisitiekosten over een langere periode worden gespreid;
* Een stijging van de omzet per klant: na verloop van tijd geeft een bestaande klant meer geld uit;
* Exploitatiekosten worden lager naarmate iemand langer klant is. De klant kent de organisatie beter en heeft daardoor minder vragen. De kosten van de klantenservice zijn hierdoor lager. Ook kent de adviseur van het bedrijf de klant beter, dus loyale medewerkers zijn ook belangrijk;
* Vervolgorders; tevreden klanten zullen hun tevredenheid laten blijken in hun omgeving. Deze mond-tot-mond reclame kan leiden tot nieuwe klanten en dit is dus gratis reclame voor het bedrijf;
* Hogere prijs; nieuwe klanten worden vaak gelokt met probeerkortingen. Naarmate iemand langer klant is, wordt de klant minder prijsgevoelig en zal dan een hogere prijs betalen. Dit omdat de klant bekend is met de service (Reichheld, 1999).

Bijzonder tevreden klanten kopen meer dan “gewone” tevreden klanten. Ongeveer 20 procent van de klanten zorgt voor maar liefst 80 procent van de omzet. Dit percentage toont aan dat het behoud van bestaande klanten zeer belangrijk is. Klanten zijn dus het eigenlijke “kapitaal” van een onderneming (Wurtz, 1997). Dat is de gedachte achter het streven naar klantentrouw. Klantenloyaliteit is dan ook meer dan alleen een vriendelijk woord aan de balie. Het streven naar klantentrouw kan een complete heroriëntatie op de bedrijfsprocessen tot gevolg hebben. Volgens Curry (2000), komt een groot deel van de omzet, soms wel 90 procent of meer, in een lopend jaar van bestaande klanten. De klantenpiramide van Curry brengt het klantgedrag in beeld. De piramide is gebaseerd op het pareto-effect. Deze stelt dat 20 procent van de klanten 80 procent van de omzet genereren.

 Figuur 3.1.4.1: Klantenpiramide (Curry, 2000)

* Topklanten; dit is 1 procent van het klantenbestand met 50 procent van de omzet;
* Grote klanten; dit is 4 procent van het klantenbestand met 30 procent omzet;
* Middelgrote klanten; dit is 15 procent van het klantenbestand met 20 procent omzet;
* Kleine klanten;
* Inactieve klanten; dit zijn klanten die in het verleden veel hebben gekocht, maar tegenwoordig niet meer;
* Prospects; mensen die een offerte hebben aangevraagd, maar daar niets mee hebben gedaan;
* Suspects; mensen die nog niet van het bedrijf hebben gehoord, maar wel interessant zijn voor het bedrijf.

Volgens Curry (2000) zorgt gemiddeld genomen 5 procent van de klanten voor 75 procent van de winst, zorgt 20 procent van de klanten voor 80 procent van de omzet en kosten 80 procent van de klanten meer dan dat ze opbrengen.

Gemiddeld 5 tot 30 procent van de klanten zit niet op de top van hun omzetniveau en kopen ook bij anderen. Bedrijven kunnen tot wel 400 procent klantomzet winnen ten koste van de concurrentie.

Om succes te hebben moeten drie stappen worden gevolgd:

Stap 1: Bedrijven moeten nieuwe klanten de piramide binnen halen;

Stap 2: Krijg klanten hoger in de piramide;

Stap 3: Houd de klanten in de piramide.

Volgens Curry (2000) zijn inactieve klanten het gemakkelijkst te bewegen. Naast inactieve klanten zijn “prospects” ook makkelijk te bereiken. Zij hebben in het verleden al eens interesse getoond in de producten en diensten van de organisatie.

Retentie- en loyaliteitsprogramma’s zijn erop gericht om een duurzame relatie met de klant op te bouwen (Management Kennisbank, z.j.). Goed opgezette retentie- en loyaliteitsprogramma’s maken volledig onderdeel uit van het product en de complete dienstverlening er omheen. Retentie- en loyaliteitsprogramma’s kunnen bijdragen tot vergroting van retentie (herhalingsaankopen), loyaliteit en klantenbinding.

De meeste retentie- en loyaliteitsprogramma’s, zoals de Bonuskaart van Albert Heijn, AirMiles en Freebees dragen weinig bij aan een sterkere emotionele binding met de klant. Vaak hebben de programma’s wel invloed op het aankoopgedrag van de klant.

### 3.1.5 Klantwaarde

Hoe komt het dat het begrip “klantwaarde” tegenwoordig zo in de belangstelling staat? Het heeft alles te maken met de manier waarop de verantwoordelijkheid voor het realiseren van doelstellingen wordt onderbouwd (Perre & Kuijlen, 2009). Voor bedrijven wordt het steeds duidelijker dat het optimaliseren van de winst niet kan worden gerealiseerd door alleen naar marktaandelen, omzetten of het aantal transacties te kijken. Bedrijven hebben tegenwoordig het inzicht dat het gaat om de kwaliteit van marktaandelen, omzetten en het aantal transacties.

Het grootste verschil met 10 tot 20 jaar geleden is dat in het moderne marketing-denken de rol van informatie over klanten centraal staat. Wat levert een klant netto op en wat wil en ervaart de klant zelf?

Zoals in paragraaf 3.1.3 is beschreven wordt klantwaarde als volgt geïnterpreteerd (Perre & Kuijlen, 2009):

1. Financiële klantwaarde: de waarde van de klant voor de organisatie;
2. Klantbeleving: de toegevoegde waarde van de organisatie voor de klant.

Als Perre en van der Kuijlen over klantwaarde spreken, dan bedoelen zij de waarde van de klant voor de organisatie en de bijdrage aan de organisatiedoelen. In profitorganisaties is de klantwaarde de financiële waarde, het verschil tussen de kosten en de baten en daarom dus de bijdrage aan de winst. Voor non-profit organisaties is dat een andere gemeten bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie.

Naast klantwaarde speelt “klantbeleving” ook een rol bij klanttevredenheid. Onder klantbeleving wordt verstaan: de toegevoegde waarde van de organisatie voor de klant (Perre & Kuijlen, 2009).

In het verleden werd er gevochten om de order en het besparen op de klant (Medema, 2013). Maar in een economie met een langdurige beperkte groei en een keiharde strijd om nieuwe klanten, is het behouden en uitbreiden van bestaande klantrelaties veel belangrijker. Met “klantwaardemanagement” is er daarom vernieuwde aandacht voor klantgericht ondernemen. Volgens Medema (2013) betekent klantwaardemanagement het optimaliseren van de investeringen in klantrelaties, voor een klantportfolio dat structureel meer omzet, retentie en rendement oplevert. Klantwaardemanagement werkt twee kanten op: de waarde voor de klant en de waarde uit de klant.

Het verbeteren van de klantwaarde kan op twee manieren (Medema, 2013):

1. Innoveren voor een meerwaarde van een product of dienst;
2. Organiseren voor een waardevolle klantbeleving.

**Klantwaarde door innovatie**

Innovatie is een begrip dat veelvuldig gebruikt wordt. Vaak wordt er allereerst gedacht aan het ontwikkelen van nieuwe producten die op de markt worden gebracht, of een nieuwe uitvinding. De definitie van innovatie luidt als volgt (InfoNu, 2012): “de geslaagde invoering van nieuwe vormen van toegevoegde waarde”. Dit kan zowel bestaan uit een product als dienst. Productinnovatie vergt vaak een enorme investering in aandacht en geld en heeft een lange doorlooptijd (Medema, 2013). Productinnovatie kent voor elk succes net zoveel terugslag. Volgens Medema is diensteninnovatie een betere optie om de klantwaarde te verbeteren. Innoveren met diensten maakt het mogelijk om relatief snel van een aanbod een klantspecifieke oplossing te maken. Naast de klantspecifieke oplossing biedt diensteninnovatie de gelegenheid om een grotere en langduriger rol te spelen in het bedrijfsproces van de klant.

Perre en Van der Kuijlen (2009) verstaan onder klantbeleving de toegevoegde waarde van de organisatie voor de klant. Klantbeleving wordt vaak gerelateerd aan de consumentenmarkt. Naast de consumentenmarkt is klantbeleving ook zeer belangrijk voor business to business. Met name bij complexe en klantspecifieke vraagstukken, vanwege het geld dat ermee gemoeid gaat en de mogelijke business impact (Medema, 2013).

Een positieve klantbeleving leidt tot een hogere klantretentie en een hoger potentiële klantwaarde. Klantbehoud zorgt voor extra omzet. Naast de extra omzet stijgt het rendement omdat de acquisitiekosten verdeeld kunnen worden over een langere terugverdienperiode. Dit geldt alleen als er aandacht wordt besteed aan de juiste klanten.

De klantwaarde wordt bepaald door: de propositiewaarde, de objectieve kenmerken van het product of de dienst; de merkwaarde, het imago van het product; de rationele waarde en het creëren van waarde door het behouden van klanten (Perre & Kuijlen, 2009).

Het doel van klantwaardemanagement is om de klantwaarde en klantbeleving te optimaliseren. Dit is onderstaand te zien in het klantwaardemodel.

KLANTWAARDE

Waarde van de klant

Merkwaarde

Propositiewaarde

Relationele waarde

Ervaringswaarde

Emotionele waarde

Relationele waarde

 Figuur 3.1.5.1: Het klantwaardemodel: evenwicht tussen de componenten van klantwaarde (Perre & Kuijlen, 2009)

KLANTBELEVING

Waarde voor de klant

Het klantwaardemodel geeft het waarde-evenwicht weer dat tot stand komt tussen een klant en een bedrijf en de klantwaardecomponenten. Dit klantwaardemodel geeft aan dat het evenwicht tussen de klantwaarde en klantbeleving gezien kan worden als een evenwicht tussen hun respectievelijke componenten (Perre & Kuijlen, 2009). Dit betekent eigenlijk dat het verschil tussen de propositiewaarde en de relationele waarde zo klein mogelijk dient te zijn. Hetzelfde geldt voor de merkwaarde en emotionele waarde en de relationele waarde en de ervaringswaarde. De verschillen tussen de waarde-componenten hoeven niet nul te zijn, maar het liefst wel zo klein mogelijk. In de realiteit komt het maar zelden voor dat er een volledige overeenstemming is tussen de waarde-componenten.

De essentie van klantwaardemanagement is het optimaliseren van het klantwaardemodel (Perre & Kuijlen, 2009).

### 3.1.6 Beïnvloedingsaspecten klanttevredenheid

Iedere klant heeft zijn eigen wensen, behoeften en verwachtingen van dienstverlening. Verwachtingen ontstaan op basis van allerlei verschillende aspecten, zoals eerdere ervaringen, ervaringen van andere mensen, persoonlijke behoeften en wensen, gemaakte afspraken, communicatie door de organisatie en berichtgeving in de pers (Thomassen, 2007). Verwachtingen van de klant zijn vaak zeer divers. Verwachtingen veranderen in de loop van de tijd vaak in bijgestelde- of aangepaste wensen naar aanleiding van persoonlijke ervaringen en communicatie.

De tevredenheid van de klant is de uitkomst van zijn wensen en verwachtingen enerzijds en zijn ervaringen met de organisatie anderzijds. Komen de ervaringen van de klant met de verwachtingen overeen dan zal hij tevreden zijn. Zijn de ervaringen beter dan de verwachtingen, dan is de klant zeer tevreden. Als de ervaringen van de klant slechter zijn dan zijn verwachtingen, dan is hij ontevreden.

Volgens Thomassen (2007) zijn er vier factoren die de verwachting van de klant kan beïnvloeden:

* Mond-tot-mondreclame; de informatie die de klant krijgt van andere klanten. Deze informatie kan zowel positief als negatief zijn.
* Persoonlijke behoeften;
* Ervaringen in het verleden;
* Communicatie van organisaties; alle vormen van communicatie met het publiek. Alle reclame-uitingen creëren verwachtingen bij de klant.

Drie aspecten bepalen het imago van een bedrijf. De aspecten zijn: het product of de dienst, de service die geleverd wordt en de prijs. Klanten hebben verschillende verwachtingsniveaus ten opzichte van deze aspecten. Het gewenste niveau is het niveau dat de klant graag heeft. Het aanvaardbare niveau is het niveau dat de klant nog te aanvaarden vindt (Thomassen, 2007).

In het onderstaande schema worden de beïnvloedingsaspecten van klanttevredenheid schematisch weergegeven.

Mond-tot-mondreclame

Marketing en public relations

Ervaringen in het verleden

Persoonlijke behoeften

Figuur 3.1.6.1: Het klanttevredenheidsmodel: beïnvloedingsaspecten klanttevredenheid (Thomassen, De klantgerichte overheid, 2007)

**Klanttevredenheid**

Persoonlijke behoeften

Wensen en verwachtingen

Prijs

Service

Product of dienst

### 3.1.7 Meettechnieken klanttevredenheid

Klanttevredenheid is meetbaar. Er zijn verschillende meettechnieken en meetmethoden die hiervoor kunnen worden gebruikt. Sommige meetmethoden kunnen gecombineerd worden ingezet (Onderzoeksbureau Service Check, 2007):

* Face-to-face: met behulp van een vragenlijst of checklist;
* Telefonisch: de interviewer belt op een vooraf afgesproken tijdstip of maakt afspraken met de respondent;
* Schriftelijk: het opstellen van papieren vragenlijsten;
* Digitaal: vragenlijst via internet, waarbij klanten via de e-mail een uitnodiging ontvangen of bij een bezoek aan een website erop worden geattendeerd.

#### 3.1.7.1 Net Promoter Score

De Net Promotor Score is ontwikkeld door Fred Reichheld, die in 1977 de loyaltypraktijk van Bain & Company heeft opgericht. Reichheld (2012) ontdekte deze methode bij Enterprise Rent-A-Car. De Net Promotor Score is zowel het meten van loyaliteit van klanten als een discipline om de feedback van klanten in te zetten om het bedrijf winstgevend te laten groeien (Advanse, z.j.). De kwestie is niet of bedrijven hun klanten een plezier zouden moeten doen. De essentiële vraag is hoe een bedrijf weet wat klanten vinden en hoe het de verantwoordelijkheid voor die klantervaring op zich kan nemen.

Veel organisaties kennen het verschil tussen slechte- en goede winsten niet. Daardoor raken zij verslaafd aan slechte winsten. De gevolgen van slechte winsten zijn desastreus. Zij ontnemen een bedrijf de kans op waarachtige groei, de soort groei die zowel winstgevend als duurzaam is (Reichheld, 2012). De slechte winsten bezorgen een bedrijf een slechte reputatie. De overige, niet-verslaafde bedrijven, gelukkig zijn er daarvan nog altijd veel, zijn in staat om bedrijven die verslaafd zijn aan slechte winsten achter zich te laten. De effecten van slechte winsten blijven niet beperkt tot het bedrijf zelf. Slechte winsten leveren een vertekend beeld op van de prestaties van bedrijven en daardoor worden investeerders misleid. Bedrijven kunnen zich op één manier houden aan de gouden regel, welke luidt als volgt: “behandel anderen zoals je zelf wilt worden behandeld”. Op deze manier kunnen bedrijven slechte winsten verdrijven.

De oplossing voor slechte winsten zijn goede winsten. Goede winsten worden verdiend met de enthousiaste steun van de klant. Bedrijven creëren goede winsten wanneer zij hun klanten zoveel plezier doen dat zij graag terugkomen (Reichheld, 2012). Dit zijn trouwe liefhebbers van het bedrijf en zij zullen het bedrijf aanbevelen bij vrienden en collega’s.

Welke vraag kan goede winsten van slechte onderscheiden? Volgens Reichheld (2012) is dit heel eenvoudig: “hoe waarschijnlijk is het dat je dit bedrijf zult aanbevelen bij een vriend of collega?”. De Net Promoter Score is gebaseerd op het fundamentele inzicht dat de klanten van een bedrijf verdeeld kunnen worden in drie categorieën (Reichheld, 2012):

* Promotors: dit zijn loyale en enthousiaste klanten. Ze blijven herhalingsaankopen verrichten en moedigen hun vrienden en collega’s aan om ook aankopen bij dit bedrijf te gaan doen;
* Neutrale klanten: klanten die tevreden zijn maar niet enthousiast. Zij kunnen door de concurrentie gemakkelijk worden weggelokt;
* Criticasters: ontevreden klanten die vastzitten in een slechte relatie.

Afhankelijk van het antwoord op de ultieme vraag worden klanten in één van deze categorieën ingedeeld.

Hoe waarschijnlijk is het dat je dit bedrijf zult aanbevelen bij een vriend of collega?

 **Criticasters Neutraal Promotors**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**Zeer onwaarschijnlijk Neutraal Zeer waarschijnlijk**

 Figuur 3.1.7.1.1: Waarderingsschaal Net Promoter Score

Een groeiend bedrijf dat perfect functioneert, zou 100 procent van de klanten van een bedrijf tot promotor maken. De Net Promoter Score van een bedrijf is het percentage promotors minus het percentage criticasters. Zo gemakkelijk is het berekenen van de Net Promotor Score. De moeilijkheid van de Net Promoter Score is om te leren hoe je de ultieme vraag stelt dat er betrouwbare, actuele en bruikbare gegevens uitkomen. Naast het stellen van de ultieme vraag is het ook van groot belang om de Net Promoter Score te verbeteren.

Toen Reichheld (2012) het gedrag van klanten volgens de bovengenoemde waarderingsschaal inrichtte, ontstonden er drie groepen:

1. In het eerste segment kwamen de klanten die het bedrijf beoordeelde met een 9 of een 10. Deze klanten werden benoemd tot promotors, omdat zij zich zo gedroegen. Zij deden de meeste vervolgaankopen en waren goed voor meer dan 80 procent van alle doorverwijzingen.
2. In het tweede segment kwamen de mensen die zowel passief als tevreden waren. Deze klanten worden neutraal genoemd. Zij geven het bedrijf een 7 of een 8. De vervolgaankopen van de neutrale klanten liggen veel lager dan bij promotors, vaak wel 50 procent of meer. Waarschijnlijk lopen deze klanten niet weg, totdat zij een beter aanbod krijgen.
3. De groep die scoort tussen de 0 en de 6 worden criticasters genoemd. Deze groep is verantwoordelijk voor meer dan 80 procent van de negatieve mond-tot-mondreclame. Misschien lijken sommige van deze klanten winstgevend, hun kritiek en houding zijn echter slecht voor de reputatie van een bedrijf.

Metingen alleen zijn niet genoeg voor een bedrijf. Om het aantal promotors van een bedrijf te vergroten en het aantal criticasters te verminderen, moet er een planning worden gemaakt. Ten eerste zal een bedrijf waarde-proposities moeten ontwerpen die zijn gericht op de juiste klanten. Dat impliceert dat je moet zien te komen tot een geschikte segmentering van je klantenbestand (Reichheld, 2012). Vervolgens moet je voor klanten uit elk segment een bijzondere ervaring creëren. Daarna zal je deze proposities van begin tot eind moeten zien waar te maken. Iedere afdeling en medewerker van het bedrijf zal zich voor het gestelde doel moeten inzetten. Als laatste zal je om dit te blijven herhalen de capaciteiten van je bedrijf moeten ontwikkelen. De ervaring van de klant zal keer op keer moeten worden vernieuwd en als het ware steeds opnieuw moeten worden uitgevonden.

#### 3.1.7.2 Meten klanttevredenheid

Er zijn verschillende methoden die worden gebruikt om een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren. De eerste stap die daartoe genomen wordt is definiëren wie de klant is. Er zijn potentiële-, bestaande- en ex-klanten. Naast de drie typen klanten, zijn er volgens Thomassen (1998) twee onderzoeksvormen om klanttevredenheid te meten. Deze onderzoeksmethoden kunnen worden opgesplitst in kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoeksmethoden (Geelen, 2014). Door middel van kwantitatief onderzoek kan een groot aantal respondenten ondervraagd worden. Voorbeelden van methoden van kwantitatief onderzoek zijn:

* Telefonisch onderzoek: er wordt telefonisch contact opgenomen met de klant. Voorwaarde voor een goed telefonisch onderzoek is dat het bestand met telefoonnummers compleet en up-to-date is.
* Online onderzoek: klanten ontvangen een uitnodiging met een link naar een online vragenlijst.
* Schriftelijk onderzoek: tegenwoordig wordt schriftelijk onderzoek minder vaak uitgevoerd. In sommige gevallen is deze methode toch een goed alternatief. Bijvoorbeeld in sectoren waarin men niet of nauwelijks met een computer werkt. Het is eveneens een goed alternatief wanneer geen e-mailadressen of telefoonnummers voor handen zijn, maar wel duidelijk is waar de doelgroep zich bevindt.

(Geelen, 2014)

Door middel van kwalitatief onderzoek kan meer diepgaande informatie achterhaald worden. Kwalitatief onderzoek geeft een beeld van de wensen, ervaringen, meningen of behoefte van een doelgroep (Geelen, 2014). Voorbeelden van methoden van kwalitatief onderzoek zijn:

* Diepte-interviews: een intensief gesprek tussen een interviewer en een respondent. Een diepte-interview is geschikt om ideeën en opvattingen over een bepaald onderwerp te achterhalen.
* Groepsdiscussies: tijdens een groepsdiscussie wordt met een groepje klanten tegelijk gesproken. Onder leiding van de gespreksleider voeren een aantal personen een discussie over klanttevredenheid.

(Geelen, 2014)

Klanttevredenheid wordt niet langer periodiek onderzocht, maar wordt continu gevolgd. Op deze manier kan er direct worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de klant. Het klanttevredenheidsonderzoek zorgt ervoor dat er snel gehandeld kan worden en zorgt voor een klantgerichte organisatie.

### 3.1.8 Doelstelling klanttevredenheid

Inzicht krijgen in de tevredenheid en verwachtingen van klanten met betrekking tot de dienstverlening is de primaire doelstelling van het klanttevredenheidsonderzoek. Volgens Thomassen, In ’t Veld en Winthorst (1996) zijn er meerdere doelstellingen van klanttevredenheidsonderzoeken. Het belangrijkste doel van het bereiken van een hogere klanttevredenheid is het bewaken van de continuïteit van een organisatie. Om de continuïteit zo goed mogelijk te kunnen nastreven, moet er aandacht worden besteed aan alle aspecten (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1996). Er wordt dus gekeken naar klantenloyaliteit (klantenbinding) en klantbeleving (prijs, kwaliteit, imago en behoeften).

Reichheld (2012) geeft 10 redenen waarom klanttevredenheidsonderzoeken doorgaans falen. Deze redenen geeft hij om aan te tonen dat bedrijven vooral de Net Promoter Score moeten gebruiken.

1. Te veel onderzoek, teveel vragen: klanten worden om de oren geslagen met grote bestanden met vragen en antwoorden van klantonderzoeken.
2. De verkeerde klanten reageren: bedrijven moeten zich afvragen hoeveel consumenten eigenlijk voldoende verveeld, eenzaam of plichtsgetrouw zijn om de gedetailleerde antwoorden te geven waar het bedrijf naar op zoek is. Marktonderzoekers streven doorgaans naar een statistisch verantwoorde aselecte steekproef van consumenten. Hun streven is er niet op gericht de enquêteurs met de juiste consumenten te laten spreken.
3. Werknemers weten niet wat ze aan de problemen moeten doen: werknemers die met klanten in contact komen, zijn net als die klanten geweerd tegen lange enquêtes.
4. Te veel enquêtes zijn in feite marketingcampagnes: zonder dat bedrijven de intentie hebben problemen op te lossen of de ervaring van de klant te verbeteren, geven veel ondernemingen enquêteurs de opdracht klanten op te bellen. Het onderzoek is vaak alleen een reclamestrategie.
5. Er is geen verband tussen de scores op de vragenlijsten en de bedrijfsvoering: het verband tussen de uitkomsten van consumentenonderzoek en consumentengedrag is in het beste geval zwak. Als men gedetailleerd onderzoek doet bij individuele klanten die zijn overgestapt naar een ander bedrijf, blijkt dat tussen 60 en 80 procent van hen zichzelf voorafgaand aan de overstap heeft omschreven als tevreden of zeer tevreden klant.
6. Standaardoplossingen komen niet tegemoet aan de behoeften van individuele partijen.
7. Er bestaan geen algemene maatstaven: onderzoeken gebruiken een breed scala aan schalings- en scoremethoden, waardoor benchmarking lastig of onmogelijk is.
8. Veel enquêtes verwarren “transacties” met “relaties”: bij bedrijven heerst verwarring over het doel van klanttevredenheidsonderzoek. Meet men nu de tevredenheid van een klant over een specifieke transactie of wordt de kwaliteit van de klantrelatie gemeten?
9. Onderzoek naar klanttevredenheid maakt klanten ontevreden: als het aankomt op grootschalig onderzoek, denken de meeste managers totaal niet meer aan de gouden regel: “behandel anderen zoals je zelf wilt worden behandelt”. Zelf hebben ze er een verschrikkelijke hekel aan tijdens het eten gestoord te worden. Toch geven zij het bedrijf toestemming om het leven van miljoenen klanten binnen te dringen.
10. Spelletjes en manipulatie ondermijnen de geloofwaardigheid: dit is de belangrijkste reden waarom onderzoek naar de tevredenheid van klanten mislukt. Dat is een gebrek aan geloofwaardigheid.

**Meten volgens de regels**

Volgens Reichheld (2012) moet je de valkuilen van consumentenonderzoek zien te vermijden. Dat is niet eenvoudig. De Net Promoter Score is in wezen misschien gemakkelijk, maar gegevens verzamelen blijft een hele klus. De Net Promoter Scores kunnen worden gebruikt om vast te stellen wat klanten echt vinden. Dezelfde principes kunnen ook gebruikt worden om de aandacht te vestigen op de klant. Er zijn 7 principes opgesteld (Reichheld, 2012):

Principe 1: stel de ultieme vraag en vraag verder niet meer;

Principe 2: kies voor een werkbare omvang en houd je daaraan;

Principe 3: mik op een hoge respons van de juiste klanten;

Principe 4: breng even vaak verslag uit over de relatiegegevens als over financiële gegevens;

Principe 5: hoe fijnmaziger de gegevens, hoe meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers;

Principe 6: streef bij onderzoek naar accuratesse en de afwezigheid van bias;

Principe 7: zorg ervoor dat scores iets zeggen over gedrag.

### 3.1.9 Conclusie klanttevredenheid

In de voorgaande paragrafen is naar voren gekomen dat niet alleen klanttevredenheid een rol speelt in de relatie tussen een organisatie en een klant, maar ook de begrippen klantloyaliteit, klantwaarde en klantbeleving. Tevreden klanten zijn essentieel voor een organisatie. Tevreden klanten blijven in algemene zin langer klant dan ontevreden klanten en dat heeft een positief effect op de winst en omzet. De winst per klant is de klantwaarde, de waarde van de klant (Perre & Kuijlen, 2009). Bedrijven moeten in eerste instantie klanten behouden. Onderzoek toont aan dat gemiddeld genomen 5 procent van de klanten zorgt voor 75 procent van de winst, 20 procent van de klanten zorgt voor 80 procent van de omzet en 80 procent van de klanten kosten meer dan dat ze opbrengen.

De tevredenheid van de klant is het resultaat van zijn wensen en verwachtingen enerzijds en zijn ervaringen anderzijds. De klantbeleving moet goed zijn (Perre & Kuijlen, 2009). Bedrijven zoeken naar nieuwe manieren om klanten te behouden. Loyale klanten zijn geneigd om het uitgavenpatroon sneller te verhogen. Hiernaast zijn de kosten voor het werven van nieuwe klanten hoger dan de kosten voor het behouden van klanten. Het creëren van klantloyaliteit is van groot belang voor het vergroten van de winstgevendheid en het versterken van de concurrentiepositie (Reichheld, 2012).

De aspecten die van invloed zijn op de klanttevredenheid zullen in het klanttevredenheidsonderzoek naar voren komen. Inzicht krijgen in de tevredenheid en verwachtingen van klanten met betrekking tot de dienstverlening is de primaire doelstelling van het klanttevredenheidsonderzoek.

### 3.2.3 Conclusie theoretisch kader

Betreffende de verschillende theorieën en modellen die in de voorgaande paragrafen zijn beschreven en die de basis vormen van dit onderzoek, komt de onderzoeker tot de conclusie dat de Net Promoter Score (Reichheld, 2012) als meetinstrument het beste aansluit bij de onderzoeksvraag: “Op welke wijze kunnen de medewerkers van ING Alphen aan den Rijn de klanttevredenheid verhogen?” De Net Promoter Score zal als leidraad worden gebruikt voor het onderzoek. In de beschreven theorieën is gebleken dat klanttevredenheid nauw verband houdt met klantloyaliteit en klantwaarde. Dit komt onder andere in figuur 3.1.5.1 (Perre & Kuijlen, 2009) naar voren. Naast klantloyaliteit en klantwaarde, heeft medewerkerstevredenheid ook invloed op klanttevredenheid. Gezien de tijdsduur van dit onderzoek zal de medewerkerstevredenheid niet verder worden onderzocht.

Op basis van het theoretisch kader kan onderstaand onderzoeksmodel, zie figuur 3.2.3.1, worden gevormd. Ten opzichte van alle beschreven theorieën, gaat de student alleen de klanttevredenheid, klantloyaliteit en klantwaarde onderzoeken en de beïnvloedingsfactoren hiervan.

Klantloyaliteit

Klantwaarde

Klanttevredenheid

Beïnvloedingsfactoren

Figuur 3.2.3.1 Onderzoeksmodel klanttevredenheid

Naar aanleiding van het theoretisch kader en het onderzoeksmodel zullen de volgende vragen worden uitgewerkt:

1. Wat zijn de oorzaken van de lage klanttevredenheid in 2013?
2. Wat zijn de resultaten met betrekking tot klanttevredenheid in het eerste kwartaal van 2014?
3. Op welke wijze kan de klanttevredenheid worden verhoogd?

In het hoofdstuk twee is beschreven hoe deze vragen worden onderzocht.

# Onderzoeksresultaten

In het hoofdstuk onderzoeksresultaten wordt de onderzoeksopzet die in hoofdstuk 2 is beschreven daadwerkelijk uitgevoerd. Dit hoofdstuk beschrijft gedetailleerd hoe het onderzoek is verlopen en er wordt een analyse gemaakt van de resultaten. In paragraaf 4.1 zullen de oorzaken van de lage klanttevredenheid van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn worden beschreven. Paragraaf 4.2 gaat in op de resultaten met betrekking tot de klanttevredenheid in het eerste kwartaal van 2014. In paragraaf 4.3 wordt de beschrijvende statistiek belicht, per variabele worden de percentages getoond.

## 4.1 Klanttevredenheid 2013

Het klanttevredenheidsonderzoek van ING meet hoe de klant de formule en de service van ING-kantoren beleeft. Uit deze survey en op basis van de kritieke prestatie-indicator van 59,8% is gebleken dat ING Alphen aan den Rijn over het jaar 2013 laag scoort op het gebied van klanttevredenheid. Kritieke prestatie-indicatoren zijn de succesfactoren achter prestatieverbeteringen van een bedrijf (Beek, 2013).

De verschillende oorzaken van de lage klanttevredenheid in 2013 zullen worden toegelicht met behulp van tabellen en grafieken. De data is beschikbaar gesteld door ING Alphen aan den Rijn.

Grafiek 4.1.1: Klanttevredenheid 2013

In grafiek 4.1.1 worden de percentages betreffende de kritieke prestatie-indicatoren getoond van 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013. Op basis van deze criteria beoordelen de respondenten de medewerkers van ING. Zoals in de grafiek wordt aangetoond bedraagt de totaalscore kritieke prestatie-indicator 59,8%, hoewel de doelstelling 65% bedraagt. Wat opvalt is dat de respondenten ontevreden zijn over de snelheid waarmee zij worden geholpen door een medewerker van ING. Daarnaast wordt deskundigheid laag beoordeeld met slechts 58,0%. De respondenten hebben de vriendelijkheid van de medewerker het hoogst beoordeeld, namelijk met een percentage van 69,8. In 2013 hebben 378 respondenten meegewerkt aan het marktonderzoek naar de klanttevredenheid.

Grafiek 4.1.2: Net Promoter Score 2013

Grafiek 4.1.2 geeft een grafische weergave van de aanbevelingsvraag: ““Hoe waarschijnlijk is het dat u de ING aanbeveelt aan familie, vrienden of collega’s naar aanleiding van het kantoorbezoek”? Dit wordt aangegeven op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 buitengewoon onwaarschijnlijk en 10 buitengewoon waarschijnlijk is. De Net Promoter Score wordt berekend door het percentage klanten dat criticaster is af te halen van het percentage promotors: 20,10% − 27,00% = − 6,90%. Uit dit percentage kan worden geconcludeerd dat het ING kantoor in Alphen aan den Rijn in 2013 meer criticasters voortbrengt dan promotors. De landelijke Net Promotor Score doelstelling voor 2014 bedraagt 5%. Voor alle medewerkers van kantoren geldt dezelfde landelijke doelstelling op Net Promotor Score

## 4.2 Klanttevredenheid eerste kwartaal 2014

Uit de grafieken in paragraaf 4.1 is gebleken dat de prestaties veel lager liggen dan op grond van de capaciteiten van de medewerker wordt verwacht. De survey haalt niet de gewenste verbeteringen van de medewerker naar boven. Uiteindelijk gaat het erom dat ING actief werkt aan het continu vergroten van de klanttevredenheid. Door het vergroten van de klanttevredenheid werkt ING actief aan de vergroting van klantentrouw en kun je klanten motiveren om ING aan te raden bij andere potentiële klanten. In de onderstaande grafieken wordt aangetoond dat de klanttevredenheid in het eerste kwartaal van 2014 is verbeterd ten opzichte van 2013.

Grafiek 4.2.1: Klanttevredenheid eerste kwartaal 2014

Grafiek 4.2.1 toont de prestaties met betrekking tot de kritieke prestatie-indicatoren in het eerste kwartaal van 2014. De totaalscore kritieke prestatie-indicator bedroeg 68,1%. De snelheid waarmee de respondenten geholpen werden wordt nog steeds het laagst beoordeeld met een percentage van 54,4%. Wederom wordt de vriendelijkheid van het personeel het hoogst beoordeeld met 77,2%. In het eerste kwartaal van 2014 hebben 114 respondenten meegewerkt aan het marktonderzoek naar de klanttevredenheid.

Grafiek 4.2.2: Net Promoter Score eerste kwartaal 2014

Grafiek 4.2.2 is een grafische weergave van de Net Promoter Score in het eerste kwartaal van 2014. Zoals beschreven in paragraaf 4.1 wordt de Net Promoter Score berekend door het percentage criticasters af te trekken van het percentage promotors (Reichheld, 2012); 21,90% − 18,40% = 3,5%. Dit betekent dat het aantal promotors van ING in het eerste kwartaal van 2014 nauwelijks groter is dan het aantal criticasters, maar er is al een duidelijke verbetering ten opzichte van de NPS-score in 2013.

## 4.3 Beschrijvende statistiek

De variabelen worden gepresenteerd door aan te geven hoe vaak bepaalde scores voorkomen. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 zijn voor het surveyonderzoek verschillende schalen gemaakt. Door toekenning van cijfercategorieën kun je in één oogopslag zien welke antwoorden het meeste voorkomen bij een bepaalde vraag. Voor alleenstaande antwoorden is de categorie “overschotten” bedacht. De percentages zijn berekend aan de hand van het surveyonderzoek naar de klanttevredenheid. Deze percentages houden dus verband met alle respondenten.

Grafiek 4.3.1: Gebruik diensten ING

Grafiek 4.3.1 geeft de percentages weer van het gebruik van de diensten bij ING. De grafiek laat zien dat de meeste bezoekers van het ING-kantoor gebruik maken van de kasbalie. Bij de kasbalie kunnen eenvoudige handelingen worden uitgevoerd, zoals het opnemen en storten van geld. Naast handelingen aan de kasbalie komen veel bezoekers voor het openen van een betaal- of spaarproduct.

Een klant van ING kan op twee manieren geld opnemen. De eerste manier is om geld om te nemen bij de geldautomaat. De tweede manier is om geld op te nemen bij de kasbalie van een ING-kantoor of ING-servicepunt. Voor het storten van geld gelden dezelfde opties. Officieel geldt de regel dat relaties geldbedragen onder de €1.000 moeten opnemen bij de geldautomaat. Aan de kasbalie kan de klant exact aangeven welke coupoures hij wenst te ontvangen, met als gevolg dat veel relaties bedragen onder de €1.000 willen opnemen bij de kasbalie. Dit is één van de oorzaken waardoor de wachttijden in de bankhal flink kunnen oplopen.

Cirkeldiagram 4.3.1: Verwachting bezoek

Het cirkeldiagram toont aan dat het bezoek aan het ING-kantoor bij 75% van de respondenten aan de verwachtingen voldoet. Bij slechts 7,5% van de respondenten voldoet het bezoek aan het ING-kantoor boven verwachting. Wanneer je als medewerker van ING de verwachting van de klant vervult, betekent dat nog niet dat je meerwaarde hebt laten zien. Om aan verwachtingen van de klant te kunnen voldoen, of ze te overtreffen moet je eerst weten wat die verwachtingen zijn. Elke klant heeft zijn eigen wensen en verwachtingen met betrekking tot de dienstverlening. In het cirkeldiagram wordt weergegeven dat bij 75% van de respondenten de ervaringen overeen komen met de verwachtingen. Volgens Thomassen (1998) zullen deze klanten tevreden zijn. 7,5% van de respondenten zullen zeer tevreden zijn, omdat de ervaringen beter zijn dan de verwachtingen (Thomassen).

Werknemers zijn zich niet altijd bewust van het verwachtingspatroon van de klant. Een simpele manier om inzicht te krijgen in het verwachtingspatroon van de klant is hem ernaar te vragen. ING realiseert meer klantwaarde als de verwachtingen en belevingen van de klant helder in kaart zijn gebracht (Oosterloo, 2014).

Het belang van Customer Delight wordt door de medewerkers van ING in Alphen aan den Rijn nog niet genoeg gezien (Thomassen, 2012).

Grafiek 4.3.2: Deskundigheid medewerkers

47,50% van de respondenten vindt de deskundigheid van de medewerkers goed. Een percentage van 20 beoordeelt de deskundigheid zelfs met uitstekend. Toch vindt 7,50% de deskundigheid van de medewerkers matig. Niemand heeft de deskundigheid onvoldoende beoordeeld. Deskundigheid is een subjectief begrip, elke respondent geeft een andere definitie van deskundigheid, waardoor het heel moeilijk is om deskundigheid te beoordelen.

Grafiek 4.3.3: Begrijpelijkheid verstrekte informatie

Grafiek 4.3.3 geeft aan dat ruim 52% de begrijpelijkheid van de verstrekte informatie goed beoordeelt. Veel respondenten gaven aan, dat als zij de verstrekte informatie niet begrijpen, het nogmaals aan de medewerker te vragen. Met name over internetbankieren en contactloos betalen heerst nog veel onduidelijkheid bij de respondenten. De respondenten gaven aan dat de informatie die door ING wordt verstrekt op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd.

Cirkeldiagram 4.3.2: Cirkeldiagram behandeling klant door medewerker

In cirkeldiagram 4.3.2 is af te lezen dat 82,50% van de respondenten zich als klant behandeld voelt. 17,50% beoordeelt dit met redelijk en geen van de respondenten voelt zich niet als klant behandeld. De meeste respondenten gaven aan dat de medewerkers zeer klantvriendelijk en behulpzaam zijn. Zij voelen zich echt gehoord als klant. De hoge scores met betrekking tot de vriendelijkheid van de medewerkers kwamen ook al naar voren in grafiek 4.1.1 en grafiek 4.2.1. De werknemers van ING blinken uit in het realiseren van enthousiasme door “warmte en egostreling” (Thomassen, 2012). De welgemeende aandacht van de medewerker voor de klant wordt zeer gewaardeerd. Naast de welgemeende aandacht worden klanten gewaardeerd en herkend, waardoor zij zich belangrijk voelen (Thomassen).

Cirkeldiagram 4.3.3: Beantwoording klantvragen door medewerker

Cirkeldiagram 4.3.3 laat zien dat bij 80% van de respondenten de vragen naar tevredenheid en volledigheid zijn beantwoord. Bij 12,50% van de respondenten zijn de vragen niet naar tevredenheid en volledigheid beantwoord. Uit de bovenstaande cirkeldiagram kan worden geconcludeerd dat de vragen van klanten aansluiten op de antwoorden die door ING worden verstrekt (Managersonline, 2011). Bij 12,5% van de respondenten is een mismatch ontstaan tussen de informatiebehoefte van de klant en de informatieverstrekking vanuit ING. Het gebeurt regelmatig dat antwoorden worden gegeven vanuit de gedachte van ING, maar niet vanuit de klant (Managersonline). Hierdoor blijft de klant vaak ontevreden achter.

Bovenstaande grafiek toont de percentages met betrekking tot de tevredenheid over de snelheid waarmee de respondenten worden geholpen door een ING-medewerker. De tevredenheid hangt sterk af van het tijdstip waarop de respondent het ING-kantoor heeft bezocht. Aan het begin van de ochtend en aan het einde van de middag zijn er minder klanten die een bezoek brengen aan het ING-kantoor. Op die tijdstippen komt het regelmatig voor dat een bezoeker direct wordt geholpen. Rond het middaguur, tussen 12:00 en 15:00, zijn de wachttijden het langst. De respondenten die rond dit tijdstip een bezoek aan het ING-kantoor hebben gebracht, waren dan ook vaak niet tevreden over de snelheid waarmee zij zijn geholpen.

Grafiek 4.3.4: Snelheid waarmee respondent is geholpen

De grafiek geeft weer dat wachten een dramatische aangelegenheid is (Redactie Verkopersonline, z.j.). Voor ING kan dit leiden tot klantenverlies, negatieve publiciteit en aantasting van de omzet wanneer er veel wachtenden zijn (Redactie Verkopersonline).

Grafiek 4.3.5 geeft een weergave van de aanbevelingsvraag: “hoe waarschijnlijk is het dat je ING zult aanbevelen bij een vriend of collega?” 35% van de respondenten geeft aan ING zeker aan te bevelen bij vrienden of collega’s. Desondanks twijfelt 42,50% van de respondenten of zij ING zullen aanraden bij vrienden of kennissen. 10% van de respondenten raadt vrienden of bekenden af om met ING in zee te gaan.

Grafiek 4.3.5: Aanbevelingsvraag ING (Net Promoter Score)

Grafiek 4.3.6: Cijfer aanbevelingsvraag (Net Promoter Score)

In grafiek 4.3.6 wordt het cijfer betreffende de aanbevelingsvraag weergegeven. De Net Promoter Score op basis van dit surveyonderzoek bedraagt: 27,5% − 10% = 17,5%. De moeilijkheid van de Net Promoter Score is om te leren hoe je de ultieme vraag stelt dat er betrouwbare, actuele en bruikbare gegevens uitkomen (Reichheld, 2012). Het antwoord op de ultieme vraag blijkt branche- en cultuurgebonden (Busker, 2011). Bijvoorbeeld Amerikanen blijken sneller geneigd om een hoog cijfer te geven wanneer ze tevreden zijn dan Nederlanders, die veel bescheidener zijn. Daarom is de Net Promoter Score in Nederland snel negatief. Het aantal respondenten dat ING beoordeelt met een 9 of een 10 is kleiner.

Grafiek 4.3.7: Verbeterpunten ING

In grafiek 4.3.7 worden de percentages met betrekking tot de verbeterpunten van ING weergegeven. 30% van de respondenten geeft aan geen verbeterpunten te hebben voor ING, omdat zij al zeer tevreden zijn over de dienstverlening of omdat zij simpelweg aangeven dat de dienstverlening niet kan worden verbeterd en het vertrouwen in ING nog steeds laag is. 22,5% van de respondenten geeft verbeterpunten die buiten de beïnvloedingssfeer van ING liggen, zoals een hogere rente.

## 4.4 Transcriptie semi-open interview klanttevredenheid

|  |  |
| --- | --- |
| Opdrachtgever | Jade de Leeuw, in opdracht van ING |
| Omschrijving opname | Interview |
| Tijdsduur | 30 minuten |
| Bestandsnaam | Interview klanttevredenheid |
| Soort transcriptie | Globale transcriptieDe transcriptieschrijver heeft de tekst van de verschillende opnames samengevat en uitgetypt. Hierdoor wordt het semi-open interview één samenvattend verhaal. Bij het transcriberen wordt gestreefd naar volledigheid: de geluidsopnames zijn diverse keren beluisterd, om ook de moeilijk verstaanbare passages correct weer te geven. Niet-relevante tekst, zoals herhalingen, zijn weggelaten. De transcriptie blijft zo dicht mogelijk bij de woordkeuze van de ondervraagden.  |
| Uitvoering interview | ING, Alphen aan den Rijn |

Tabel 4.4.1: Transcriptie semi-open interview klanttevredenheid

Start transcriptie

Jade de Leeuw:

Goedemorgen, in het kader van mijn afstudeeronderzoek naar de klanttevredenheid van ING neem ik een semi-open interview af bij de werknemers van ING, zodat er flexibel ingespeeld kan worden op de onderzoekssituatie. Het interview neemt circa dertig minuten van uw tijd in beslag.

Medewerkers ING:

Dat is prima.

Jade de Leeuw:

Hoe belangrijk vindt u de klanttevredenheid van ING?

Medewerkers ING:

Heel belangrijk, want het gaat niet om het eenmalige contact met de klant, maar om terugkerend. Het gaat om de band voor de toekomst. Het is de bedoeling dat de klant zo tevreden is, dat hij terug blijft komen, een structureel tevreden klant. Zonder dat je erbij nadenkt ga je altijd voor een tevreden klant. Het is niet je doelstelling om een klant dwars te zitten of te beperken. Je gaat gewoon altijd voor het goed bedienen.

Als je een hoge klanttevredenheid hebt, dan komen de klanten terug. Voor ING als kantoor is dat heel essentieel.

Jade de Leeuw:

Welke eigenschappen zijn belangrijk om goed met klanten om te gaan?

Medewerkers ING:

Je moet open zijn, een open persoonlijkheid. Je moet oprechte interesse hebben in de klant. Bijvoorbeeld niet de vraag stellen: “hoe gaat het met u? en vervolgens niet het antwoord afwachten, maar verder praten over datgene waar de klant voor komt” (Klatt, 2014). Je spiegelt je vaak aan de klant.

Goed kunnen kijken, goed kunnen luisteren, de signalen die de klant non-verbaal afgeeft zijn ook heel belangrijk. Inlevingsvermogen hebben in de klant, je moet goed kunnen schakelen tussen horen, verwerken en aanbieden, wat wordt verwacht. Je moet sociaal zijn en het echt leuk vinden om met klanten om te gaan. Aanpassingsvermogen en loyaliteit aan je werkgever zijn ook heel belangrijk.

Jade de Leeuw:

In hoeverre voelt u zich verantwoordelijk voor het oppakken van verbeterpunten?

Medewerkers ING:

Zeker verantwoordelijk voor het oppakken van verbeterpunten. Dat herleidt je weer naar het feit dat de klant moet terug willen komen. Dat krijg je alleen maar voor elkaar als de klant tevreden is. Als dat verbeterd kan worden op bepaalde manieren, dan moet iedereen dat aangrijpen en oppakken.

In grote mate verantwoordelijk voor persoonlijke prestaties op dat gebied (Holierook, 2014). Daarin proberen om wat voor collega’s te betekenen. Als een collega iets doet, of iets zegt wat niet klopt, dan probeer je direct of op een geschikt moment die collega daarop attent te maken en ook de klant daarop attent te maken. Daarnaast continu kijken naar de scores met betrekking tot de klanttevredenheid om te kijken wat bij wie past en of jij die klant toevallig te woord hebt gestaan. Kijken hoe je de volgende keer zou handelen naar aanleiding van deze feedback.

Jade de Leeuw:

Hoe kunt u de tevredenheid van de klant positief beïnvloeden?

Medewerkers ING:

In eerste instantie kijken waar de eventuele onvrede vandaan komt. Vervolgens kun je kijken of datgene wat ten grondslag ligt aan die onvrede weggenomen kan worden of kan worden opgelost. Sommige dingen zijn zoals ze zijn en kun je vaak wel toelichten.

Proberen datgene te doen waarvoor de klant komt. Lukt dat niet, dan zo goed mogelijk. Je kan aangeven om een vervolgafspraak in te boeken met iemand die op het gebied waarvoor de klant komt wat meer gespecialiseerd is, dus kun je het zelf niet dan kun je de wegen bepalen naar diegene die het wel kan. Afsluitend als je het gesprek hebt gehad even verifiëren of alles verder naar wens is of dat je verder nog iets kunt doen. Afsluiten met het feit dat je het zelf een prettig gesprek hebt gevonden en hoe de klant dit heeft ervaren. Als laatste, zoals ING graag wil, zou u ons aanbevelen bij vrienden of familie? Maar dat gebeurt lang niet altijd, die vraag moet bij je passen.

Jade de Leeuw:

Bent u zich bewust van de verwachting van de klant? Zo ja, probeert u die verwachting te overtreffen?

Medewerkers ING:

Niet altijd. Je kunt niet in het hoofd van een klant kijken, dus je weet nooit met welke verwachting de klant naar het ING-kantoor komt. Soms wordt er naar de verwachting van de klant en de verwachting van de medewerker zelf gevraagd. De klant moet eerst concreet uitspreken wat hij wil. Aan de hand van het gesprek wat je met die klant aangaat en het stellen van een aantal vragen kom je er redelijk achter. Ook dan hangt het af van de klant in hoeverre hij zich bloot wil geven. Dus het is heel lastig om achter de verwachting van de klant te komen. Achteraf test je dat met vragen als: “is het gesprek naar tevredenheid verlopen?” “Zijn er nog andere zaken die ik voor u kan doen?”

Om de verwachting van de klant te overtreffen gebruik je goede gesprekstechnieken, zoals open vragen stellen, altijd de klant aankijken, kijken naar de signalen die hij verder afgeeft, dat kan geïrriteerd zijn of heel vrolijk en open. Vervolgens vat je het gesprek nog een aantal keren samen om te laten zien dat je luistert, of als je iets mist dat die klant daar nog op in kan spelen. Als het echt een heel prettig gesprek is geweest geef je de klant na afloop nog een hand.

Jade de Leeuw:

Wat zou de werknemer kunnen veranderen om tot een hogere tevredenheid en betrokkenheid van klanten te komen?

Medewerkers ING:

Om tot een hogere klanttevredenheid te komen moet je proberen om iedereen persoonlijk op te halen vanuit de bankhal. Dat lukt niet altijd, maar je kunt een poging wagen door al een beweging te maken dat je de klant wilt gaan helpen. Vooral niet zeggen “nummer K537”, maar heeft u nummer “K537”? Het is niet de bedoeling dat de klant als nummer wordt aangekondigd. Als je geen werkzaamheden hebt aan de adviesbalie, kijk dan of je klanten eruit kunt filteren die in eerste instantie komen voor de kasbalie. Biedt altijd koffie of thee aan en het allerbelangrijkste is dat de klant wordt opgemerkt bij binnenkomst. Laat even zien door oogcontact of een knikje dat je de klant inderdaad gezien hebt.

Kan de klanttevredenheid überhaupt nog hoger? Sommige medewerkers zijn van mening dat 100% niet haalbaar is. Je kunt niet elke klant tevreden stellen. “Nee” zeggen hoort ook bij het vak, maar dan heb je er wel alles aan gedaan om die klant tevreden te stellen.

Jade de Leeuw:

Nu kom ik aan de laatste vraag. Welke lessen hebt u zelf geleerd in verband met het tevreden houden van klanten? Wanneer hebt u dat geleerd?

Medewerkers ING:

Behandel de klant zoals je zelf behandeld wilt worden. Houd jezelf een spiegel voor. Hoe wil ik geholpen worden als ik zelf ergens als klant ben? De hospitality training van ING was heel nuttig. Daarnaast wordt je door de Net Promoter Score en het klanttevredenheidsonderzoek steeds meer bewust van het belang van klanttevredenheid. Het moet automatisme worden. In principe begint het proces elke dag opnieuw. Kijk jezelf aan in de spiegel en vraag jezelf af wat goed gaat en wat beter kan.

Jade de Leeuw:

Is er nog iets dat ik ben vergeten te vragen, wilt u nog iets toevoegen aan het gesprek?

Medewerkers ING:

Zorg ervoor dat de klant altijd op de eerste plek staat. Als je bij ING binnenkomt, stap je in de rol van ING en kies je de manier van benaderen die het beste bij je past. Wees servicegericht en doe net dat stapje extra voor de klant. Als laatste toevoeging: zorg ervoor dat je jezelf blijft.

Jade de Leeuw:

Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking aan mijn onderzoek naar de klanttevredenheid. U hebt mij hier heel erg mee geholpen.

Medewerkers ING:

Graag gedaan. Zeer benieuwd naar de uitkomsten van het onderzoek.

Einde transcriptie

## 4.5 Analyse resultaten interview klanttevredenheid

De resultaten met betrekking tot het interview zijn verwerkt in één samenvattend verslag. De antwoorden die zijn gegeven kwamen erg met elkaar overeen. Zo vindt iedere medewerker de klanttevredenheid bij ING heel belangrijk, omdat het niet gaat om het eenmalige contact met de klant, maar ook voor de toekomst. Klanten moeten terugkomen omdat zij vorige keren goed en vriendelijk geholpen zijn. Eigenschappen die belangrijk zijn om goed met klanten om te gaan zijn: open persoonlijkheid, spiegelen met de klant, oprechte interesse en inlevingsvermogen. Je moet van jezelf sociaal zijn en het echt leuk vinden om met klanten te werken.

Iedere medewerker voelt zich verantwoordelijk voor het oppakken van verbeterpunten. Dit wordt ook vaak in teamverband gedaan. Om de tevredenheid van de klant positief te beïnvloeden wordt geprobeerd datgene te doen waar de klant daadwerkelijk voor komt. Als dat niet lukt dan wordt dat professioneel en klantgericht verteld, zodat de klant toch met een tevreden gevoel de ING bezocht heeft. Met betrekking tot klanttevredenheid zijn er altijd verbeterpunten. De persoonlijke benadering is erg belangrijk. Klanten willen opgemerkt worden en zich gehoord voelen.

De meeste lessen in verband met het tevreden houden van klanten zijn geleerd in de dagelijkse werkzaamheden.

# Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit het onderzoek en wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Vervolgens wordt uitgelegd hoe deze conclusie tot stand is gekomen.

## 5.1 Conclusies onderzoek klanttevredenheid

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord, welke luidt als volgt:

*“Op welke wijze kunnen de medewerkers van ING Alphen aan den Rijn de klanttevredenheid verhogen?”*

ING wil de voorkeursbank van Nederland zijn. Om die doelstelling te behalen dienen zij het vertrouwen bij de klanten verder versterken. Dit kan alleen wanneer het klantbelang centraal wordt gesteld in de dienstverlening van ING (Perre & Kuijlen, 2009). Als ING het klantbelang centraal blijft stellen, werken zij ook aan het verhogen en behouden van de klanttevredenheid, zoals onder andere is gemeten in de Net Promoter Score (Reichheld, 2012). De huidige klanttevredenheid bij ING ligt tegen de gewenste doelstelling van 65% aan. Om de klanttevredenheid te verhogen zullen de volgende oorzaken voor ontevredenheid gecorrigeerd moeten worden:

De snelheid waarmee de klant na binnenkomst van het ING-kantoor wordt geholpen moet onverbiddelijk worden verbeterd. Deze prestatie-indicator vormt de grootste ontevredenheid bij klanten. De lange wachttijden worden vooral veroorzaakt door het persoonlijke contact. De medewerkers van ING willen elke klant die binnenloopt een perfecte ontvangst en goede service bieden. De ontevredenheid over de snelheid wordt veroorzaakt door fouten in het werkproces. Deze problemen kunnen worden opgelost door vast te houden aan het standaard werkproces dat door ING is opgesteld. Binnen dit proces zullen klanten bedragen tot €1.000 moeten opnemen bij de geldautomaat en moeten geldbedragen worden gestort bij de stortingsautomaat. Om dit succesvol te laten verlopen is het van belang dat de alternatieven van de kasbalie worden besproken en dat er in oplossingen wordt gedacht. Daarnaast is het van belang dat een uitgebreide handeling, zoals het openen van een betaalrekening, enkel en alleen gebeurt aan de adviesbalie. Medewerkers van ING moeten het belang van het werkproces zien, op die manier kunnen de lange wachttijden bij de kasbalie worden bestreden.

De lange wachttijden worden ook veroorzaakt doordat de werknemers punten proberen te scoren bij de klanten. Voor diverse handelingen, zoals het openen van een betaalrekening, of het inleggen van spaargeld, worden punten toegekend. Hierop wordt de medewerker en het team als geheel op beoordeeld. Het gevolg hiervan is dat elk gesprek breed wordt getrokken en lang duurt. Het vermoeden bestaat dat bij andere grote bankfilialen van ING dit hetzelfde geval is.

De verwachtingen van de klant moeten worden overtroffen (Thomassen, 2012). Om aan de verwachtingen van de klant te kunnen voldoen, moet de medewerker eerst weten wat de verwachtingen van de klant zijn (Thomassen, 2007). Wanneer de klantverwachtingen zijn vervuld, betekent dat niet direct dat je een meerwaarde hebt geboden (Hoefman, z.j.). Medewerkers van ING bepalen vaak zelf hoe de verwachting van de klant eruit ziet. Soms werken en beredeneren zij situaties volgens een systeem dat succesvol is. De financiële wereld is veranderd en dit verandert ook het verwachtingspatroon van de klant. De klant wordt kritischer en soms ook wantrouwend richting ING. De nieuwe technologische ontwikkelingen zoals internetbankieren en contactloos betalen spelen hier ook een grote rol bij. Een eenvoudige manier om inzicht te krijgen in het verwachtingspatroon van de klant is om ernaar te vragen (Hoefman). De medewerkers van ING zouden kunnen vragen hoe de klant tegen de branche aankijkt, wat hij van ING verwacht en welke ervaringen hij heeft met ING en haar concurrenten.

De ontvangst van de klant door een ING-medewerker is ook een punt van verbetering. De medewerker is het belangrijkste visitekaartje van ING. Zeker in de dienstverlening, omdat het product niet zichtbaar is. De meest persoonlijke ontmoeting vindt plaats in het ING-kantoor. De medewerkers spelen hierbij een belangrijke rol. Om dit te verbeteren moeten de medewerkers de klant persoonlijk ophalen vanuit de bankhal. Het doorklikken van het volgnummersysteem en het bijbehorende nummer omroepen werkt absoluut niet klantvriendelijk. Bovendien heerst er bij de klanten veel onduidelijkheid betreffende het volgnummersysteem. Klanten weten vaak niet of zij komen voor een handeling aan de servicebalie of een handeling aan de adviesbalie. Hierdoor komt het regelmatig voor dat een klant te woord wordt gestaan aan de verkeerde balie, waardoor de wachttijden weer oplopen. Dit is een fout in het werkproces die opgelost kan worden door een herindeling van het nummertjesapparaat of een host die helpt bij het doorverwijzen naar de juiste balie met het juiste nummer.

Het beantwoorden van klantvragen en de manier waarop deze vragen worden beantwoord moet verbeterd worden (Managersonline, 2011). Wanneer klanten tegen de grenzen van de dienstverlening aanlopen horen zij een nee, waar zij een ja verwachten. Niet alle klantvragen zijn direct te beantwoorden of op te lossen, maar het gaat erom hoe de medewerker een nee verkoopt. Als een medewerker op een professionele wijze nee verkoopt aan de klant, kan hij alsnog met een tevreden gevoel het kantoor verlaten, terwijl hij niet heeft gekregen waarvoor hij kwam.

Naast de bovengenoemde oorzaken van klanttevredenheid hebben ook de kredietcrisis en de slechte reputatie van banken invloed op de klanttevredenheid. Het consumentenvertrouwen in banken is afgenomen (Hafkamp, 2009). Het imago komt tot stand door de service die de medewerker biedt en de ervaringen van de klant. Als een klant een klacht heeft naar aanleiding van tekortkomingen in de service, dan wordt deze klacht geregistreerd. De medewerkers van ING hebben zelf de mogelijkheid om de klacht op te lossen en de oorzaak van het probleem te achterhalen.

Voor ING is het van belang dat de doelstellingen met betrekking tot de Net Promoter Score en het klanttevredenheidsonderzoek worden behaald. Door middel van een goede service, kortere wachttijden en een persoonlijke touch zullen klanten meer tevreden zijn en zullen klanten sneller geneigd zijn om nog eens een bezoek te brengen aan het ING-kantoor. Als de medewerkers van ING genoeg aandacht besteden aan de klanttevredenheid, moet het mogelijk zijn om de gestelde doelstellingen met betrekking tot de klanttevredenheid te realiseren.

De Net Promoter Score wordt tegenwoordig door veel grote bedrijven gehanteerd als “Customer Feedback” instrument (Dessel, 2011). Volgens Reichheld (2012) is de Net Promoter Score ook een indicatie van het groeipotentieel en klantloyaliteit van een bedrijf. De scores kunnen sterk verschillen van sector tot sector en van cultuur tot cultuur (Dessel). Volgens Reichheld (2012) scoort een gemiddeld Amerikaans bedrijf minder dan +10% op de Net Promoter Score, terwijl de best scorende bedrijven zich bevinden tussen +50%en +80%. In Nederland blijkt het gemiddelde -8% te zijn voor alle branches (Busker, 2011). Onderstaand worden een aantal tips gegeven over het gebruik van de Net Promoter Score in Nederland (Busker, 2011):

1. Meet de Net Promoter Score per product;
2. Doe onderzoek naar de oorzaken van de score;
3. Benchmark de Net Promoter Score met de branche;
4. Verbeter als eerste de punten die het meeste invloed hebben op de Net Promoter Score;
5. Vraag aan nieuwe klanten van ING of het product of dienst door iemand anders is aangeraden.

# Aanbevelingen

Het laatste en afrondende hoofdstuk van dit onderzoek belicht de aanbevelingen. De aanbevelingen gaan een stap verder dan de conclusies, welke in hoofdstuk 5 zijn beschreven. In dit hoofdstuk wordt aangegeven, wat naar aanleiding van de conclusies, aan te bevelen maatregelen zijn, die leiden tot een hogere klanttevredenheid.

## 6.1 Welke maatregelen leiden tot een hogere klanttevredenheid?

Deze paragraaf richt zich op de aanbevelingen, welke naar aanleiding van dit onderzoek gedaan kunnen worden richting ING Alphen aan den Rijn. Zoals uit het onderzoek naar de klanttevredenheid van ING in 2013 en het eerste kwartaal van 2014 is gebleken, zijn er slechts een aantal kritieke prestatie-indicatoren die positief scoren. De meeste variabelen scoren tegen de neutrale waarde aan of liggen beneden die waarde. Er is absoluut ruimte voor verbetering. Onderstaand worden de belangrijkste punten genoemd, waarop ING de klanttevredenheid kan verhogen.

### 6.1.1 Snelheid

Klanten van ING Alphen aan den Rijn zijn het meest ontevreden over de lange wachttijden voordat zij worden geholpen. Respondenten geven soms aan dat zij 45 minuten hebben gewacht totdat zij werden geholpen. Dit is heel vervelend voor de klant. ING kan hier op verschillende manieren wat aan doen.

Als eerste is het noodzakelijk dat geldbedragen onder de €1.000 bij de geldautomaat worden opgenomen, in plaats van aan de kasbalie. Tevens moeten klanten gebruik maken van de stortingsautomaat als zij geld komen storten. Op deze manier creëer je kortere wachttijden bij de kasbalie.

De inzetplanning moet worden geoptimaliseerd. Op dit moment worden achteraf lijstjes ingevuld over wie, wat gedaan heeft. Het is van groot belang dat men vooraf weet wat er gaat gebeuren, zodat op deze situaties beter ingespeeld kan worden. Het komt weleens voor dat beide medewerkers aan de kasbalie op hetzelfde tijdstip een afspraak hebben met een klant. Daardoor moet één relatie afgebeld worden, want anders is er geen medewerker meer aan de kasbalie. Om dit probleem op te lossen dient de manager iedere maandagochtend de weekplanning door te nemen om te kijken welke afspraken gepland staan. Als op één tijdstip twee medewerkers in gesprek gaan, dient er extra personeel op de vloer aanwezig te zijn. Een ander voorstel is om afspraken in te plannen op vaste tijden, bijvoorbeeld maandag, dinsdag en donderdag tussen 11:00 en 16:00. Zorg dat er op deze tijden extra personeel aanwezig is om de klanten op te kunnen vangen.

Regelmatig is het voorgekomen dat medewerkers aan de kasbalie een betaalrekening openen voor een klant, omdat het op dat tijdstip rustig was. Om de betaalrekening te openen, de klant goed te informeren en om het gesprek breed te trekken, neemt deze handeling al gauw circa 30 minuten in beslag. Hierdoor ontstaat een stagnatie in de doorstroming en lopen de wachttijden aan de kasbalie flink op. Het is van belang dat medewerkers zich houden aan het werkproces dat door ING is opgesteld. Dit betekent dat korte handelingen aan de kasbalie worden verricht, meer uitgebreide handelingen worden verricht aan de adviesbalie.

Lange wachttijden zijn ook te voorkomen door vaker afspraken in te plannen met klanten. Nu gebeurt het regelmatig dat een klant binnenkomt voor het openen van een zakelijke rekening. Twee medewerkers op de werkvloer hebben een “zakelijke skill”. Dit betekent dat zij net dat stapje extra kunnen bieden voor de klant op dit gebied. Deze twee medewerkers zijn niet altijd aanwezig of beschikbaar op het moment dat die klant binnenkomt. Men dient op dat moment een afspraak in te plannen met één van de medewerkers met een zakelijke skill.

### 6.1.2 Ontvangst door ING-medewerker

Niet elke respondent is tevreden over het ontvangst op het ING-kantoor door een medewerker. Vooral als er veel wachtenden zijn, lukt het niet om elke klant op het ING-kantoor op te vangen. Bij binnenkomst in de bankhal staat een volgnummersysteem. Bij klanten heerst veel onduidelijkheid over dit volgnummersysteem. Klanten kunnen hierop aangeven voor welke handeling zij komen, maar zij weten niet welke handeling bij de kasbalie of welke handeling bij de adviesbalie wordt uitgevoerd. Deze onduidelijk heeft ook weer tot gevolg dat klanten aan de verkeerde balie te woord worden gestaan en daarmee lopen de wachttijden weer op.

Op maandagmiddag van 13:00 tot 17:00 heeft ING een hostess. Zij ontvangt de klanten bij binnenkomst en zorgt dat zij het juiste nummer krijgen uit het volgnummersysteem. De suggestie is om iedere dag op de drukste tijden, van 11:00 tot 16:00, een hostess in te zetten ter aanvulling van het eigen personeel. Het voordeel van het inzetten van een gastvrouw is dat zij de klanten kan ontvangen, informeren en begeleiden naar de juiste balie.

Het onthaal is voor de klant het eerste aanspreekpunt binnen ING. Een goed of slecht onthaal laat dan ook indruk achter op de persoon. Een goed klantonthaal is dus van enorm belang. Als de klant op een vriendelijke manier is onthaald, dan is de kans groot dat de klant het ING-kantoor blijft bezoeken en bereid is langer te wachten. Bij een persoonlijk onthaal dienen de medewerkers beter te letten op onderstaande punten:

* Begroet de klant onmiddellijk bij het binnenkomen op gepaste wijze;
* Als de klant bij ING binnenkomt, wil hij zich welkom voelen. Daarom is het belangrijk dat alle medewerkers, indien mogelijk, de klant begroeten;
* Wees continu enthousiast en professioneel; een kop koffie drinken en lachen met collega’s onderling terwijl klanten aan het wachten zijn werkt niet bevorderend;
* Stuur de klant, indien nodig, naar de juiste medewerkers binnen ING door;
* Iets te drinken of lectuur aanbieden kan het wachten iets prettiger maken;
* De medewerker die de klant gaat helpen stelt zich voor met voor- en achternaam; op deze manier voelt de klant zich serieus genomen. Een bijkomend voordeel is dat de medewerker direct de achternaam van de klant weet, welke hij kan gebruiken verder in het gesprek.

### 6.1.3 Verwachtingspatroon

Het verwachtingspatroon van de klant is veranderd. Banken zitten op dit moment in een vertrouwenscrisis (Hafkamp, 2009). Om het verwachtingspatroon te overtreffen is het van belang dat medewerkers veel meer vragen naar de verwachting van de klant. Zij kunnen bijvoorbeeld de vraag stellen hoe de klant tegen de branche aankijkt. Vraag hem wat hij van de dienstverlening en manier van werken vindt. Vraag de klant met name wat hem aanspreekt, maar vraag ook zeker naar de verbetermogelijkheden. Een klant waardeert het als zijn mening wordt gehoord. De klant moet enthousiast raken over de manier van werken van ING. De verwachting is dat de medewerker op deze manier een meerwaarde creëert.

### 6.1.4 Deskundigheid

Van de werknemers van ING wordt verwacht dat zij hun deskundigheid op peil houden en ontwikkelingen binnen het beroep bijhouden. Deskundigheid is een ruim begrip. Iedere klant geeft een andere definitie van deskundigheid. Onderstaand worden aanbevelingen gedaan om de deskundigheid op peil te houden en te vergroten:

* Een collega raadplegen;
* Een probleem voorleggen aan een groep collega’s, waarna anderen hun mening geven;
* Houd vakliteratuur bij;
* Denk na over wat je al kunt en wat je nog wilt leren;
* Als je interessante en relevante informatie tegenkomt, deel dit met collega’s;
* Probeer een collega te helpen die jou raadpleegt; in de praktijk gebeurt dit lang niet altijd;
* Scholing van personeel.

## 6.2 Tips

Een hulpmiddel bij het werken aan verbeteringen met betrekking tot klanttevredenheid is de PDCA-cyclus met vier stappen (Onderzoeksbureau Servicecheck, 2007). PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act. Mijn advies aan de manager van ING in Alphen aan den Rijn is om zo’n PDCA-cirkel te ontwerpen.

### 6.2.1 Plan

ING voert een surveyonderzoek uit naar de klanttevredenheid. De resultaten die uit dit onderzoek naar voren komen dienen te worden gebruikt voor verbeterpunten. Het klanttevredenheidsonderzoek gaat daarmee verder dan alleen het onderzoeken van de klanttevredenheid. Het onderzoek dient de gewenste verbeteringen naar boven te halen. Direct nadat de resultaten bekend zijn dient het verbeterplan opgesteld te worden. In dit plan moeten de kritieke prestatie-indicatoren geformuleerd worden en de normen en gestelde targets.

### 6.2.2 Do

Do is de daadwerkelijke uitvoeringsfase van het plan. Het is belangrijk dat de gewenste verbeteringen niet alleen intern worden gecommuniceerd, maar ook extern richting de klanten. Informeer de klanten over de verbeterpunten die worden opgepakt, hoe dit wordt aangepakt en op welke termijn aan dit probleem wordt gewerkt. Communiceer ook naar de klanten welke verbeterpunten niet kunnen worden opgepakt en waarom zij niet opgelost kunnen worden.

### 6.2.3 Check

Ervaringen en veranderingen in de beleving van klanten kunnen in kaart worden gebracht met herhalingsmetingen. Op deze manier kan worden bepaald of de punten van verbetering effect hebben gehad. In deze fase van de cirkel wordt het plan ook uitvoerig beoordeeld. Zorg ervoor dat er uitvoerig met elkaar wordt gepraat over de KPI-scores en maak een analyse van deze scores.

### 6.2.4 Act

Indien nodig moet het plan, de normen en de targets worden bijgesteld. Niet alle verbeterpunten hebben direct invloed op de klanttevredenheid. Onderzoek dan of de juiste verbeteringen zijn doorgevoerd.

# Literatuurlijst

Advanse. (z.j.). *De Net Promoter Score*. Opgehaald van De Net Promoter Score: http://www.netpromoter.nl/Net-Promoter-Score.html

Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms.* Marketing Science.

Baarda, D., & Goede, M. d. (2007). *Basisboek Interviewen.* z.p.: Noordhoff Uitgevers B.V.

Braster, J. (2000). *De kern van casestudy's.* Assen: Van Gorcum.

Busker, P. (2011, augustus 17). *NPS in Nederland vaak met rode inkt geschreven - 10 NPS-tips*. Opgehaald van storesupport: http://www.storesupport.nl/blog/klantbeleving/nps-in-nederland-vaak-met-rode-inkt-geschreven-10-nps-tips

Curry, J. (2000). *The customer marketing method: How To Implement and Profit from Customer Relationship Management.* New York: The Free Press .

Dessel, G. v. (2011, juni 10). *Net Promoter Score -NPS- Hoe meten?* Opgehaald van checkmarket: https://nl.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score-nps/

Geelen, E. v. (2014, januari 02). *Welke methoden van klanttevredenheidsonderzoek zijn er?* . Opgehaald van Customeyes: http://www.customeyes.nl/kennis/kennisbank/welke-methoden-van-klanttevredenheidsonderzoek-zijn-er/

Haaster, H. v., Wilken, J., Karbourniaris, S., & Hidajattoellah, D. (2013, januari). *Kaderdocument ervaringsdeskundigheid.* Opgehaald van Participatiezorg en ondersteuning: http://www.participatiezorgenondersteuning.nl/CmsData/Reports%20and%20Books/Kaderdocument%2022-05-2013.pdf

Hafkamp, M. (2009, oktober 26). *Klant raadt eigen bank af bij anderen*. Opgehaald van Adformatie: http://www.adformatie.nl/nieuws/bericht/klant-raadt-eigen-bank-af-bij-anderen

Hoefman, M. (z.j.). *In 3 stappen naar ultieme klanttevredenheid*. Opgehaald van verkopersonline: http://www.verkopersonline.nl/artikel/1153/in-3-stappen-naar-ultieme-klanttevredenheid.html

Holierook, N. (2014, mei 6). Klanttevredenheid. (J. d. Leeuw, Interviewer)

Hout, P. v. (2013, september 24). *Alles over het Servqual-model*. Opgehaald van Fmm: http://www.fmm.nl/topics/performance-management/achtergrond/alles-over-het-servqual-model

Klatt, E. (2014, mei 19). Klanttevredenheid. (J. d. Leeuw, Interviewer)

Lindeman, L., & Reulink, N. (2005). *Kwalitatief onderzoek.* z.p.: z.u.

Management Kennisbank. (z.j.). *Klantenbinding betekent klant ondersteuning mét klantloyaliteit*. Opgehaald van Management Kennisbank: http://www.managementkennisbank.nl/NL/crm-internet-marketing-advies/klantenbinding-klantbehoud-klantsegmentatie/klantloyaliteit-klantenbinding-klant-ondersteuning#homeTop

ManagementStart. (2006). *De fundamenten van intrinsieke motivatie*. Opgehaald van managementstart: http://www.managementstart.nl/artikelen/s47.html

Managersonline. (2011, september 9). *Bedrijven beantwoorden klantvragen onvoldoende*. Opgehaald van managersonline: http://managersonline.nl/nieuws/11398/bedrijven-beantwoorden-klantvragen-onvoldoende.html

Medema, H. (2013, november 21). *Klantwaardemanagement: klantgericht maar niet klantgezwicht*. Opgehaald van b2bcontact: http://www.b2bcontact.nl/magazine/klantwaardemanagement-klantgericht-maar-niet-klantgezwicht/

Net Promoter . (2014, februari 9). *De Net Promoter Score*. Opgehaald van Netpromoter: http://www.netpromoter.nl/Net-Promoter-Score.html

Onderzoeksbureau Service Check. (2007, september). *Theorie*. Opgehaald van Klanttevredenheid: http://www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid\_theorie.html

Onderzoeksbureau Servicecheck. (2007). *Verbeteren*. Opgehaald van Klanttevredenheid: http://www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid\_verbeteren.html

Oosterloo, W. (2014, februari 01). *Hoe verhoog ik mijn klantwaarde?* Opgehaald van Customeyes.nl: http://www.customeyes.nl/kennis/kennisbank/hoe-verhoog-ik-mijn-klantwaarde/

Perre, M. v., & Kuijlen, T. (2009). *Ken uw klant. Klantwaardemanagement als motor van uw management.* Schiedam: Scriptum.

Ploeg, R. v. (2014, januari 2). *Wat is loyaliteit en klantloyaliteit?* Opgehaald van Customeyes: http://www.customeyes.nl/kennis/kennisbank/wat-is-loyaliteit-en-klantloyaliteit/

Redactie Verkopersonline. (z.j.). *De wachtende klant, een wandelende atoombom*. Opgehaald van verkopersonline: http://www.verkopersonline.nl/artikel/1413/de-wachtende-klant-een-wandelende-atoombom.html

Reichheld, F. (1999). *Het geheim van loyaliteit. De verborgen kracht achter groei, winst en blijvende waarde.* Schiedam: Scriptum.

Reichheld, F. (2012). *De ultieme vraag. Zou u ons bedrijf aanbevelen? .* Amsterdam: Business Contact.

Smaling, A. (2006). *De probleemstelling bij kennisgericht en praktijkgericht onderzoek.* z.p.: KWALON.

Thomassen, J. (1998). *Waardering door klanten. Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit.* Deventer: Kluwer.

Thomassen, J. (2007). *De klantgerichte overheid.* z.p.: Kluwer.

Thomassen, J. (2012). *De Customer Delight Strategie.* Deventer: Kluwer.

Thomassen, J., Veld, E. I., & Winthorst, H. (1996). *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie.* Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Tilburg University. (2014). *Betrouwbaarheid en validiteit*. Opgehaald van Tilburg University: http://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/vaardigheden/spsshelpdesk/edesk/betrouwb/

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Onderwijs.

Wurtz, W. (1997). *Klantenloyaliteit.* z.p.: Kluwer Bedrijfsinformatie.

#

# Bijlage ǀ Survey ING Alphen aan den Rijn

1. Welk ING-kantoor heeft u onlangs bezocht?
2. Heeft u tijdens uw bezoek een medewerker van het ING-kantoor gesproken?
3. Kunt u aangeven van welke diensten u gebruik heeft gemaakt tijdens dit kantoorbezoek? U kunt meer dan één antwoord geven.
* Geldautomaat/Stortautomaat in het kantoor
* Kasbalie
* Vragen & Antwoorden balie
* Afspraak met een adviseur
* Overig, namelijk
1. In welke mate voelde u zich welkom in het ING-kantoor?
* Uitstekend
* Zeer goed
* Goed
* Matig
* Slecht
1. Voldeed het bezoek aan uw verwachting?
* Bezoek was boven verwachting
* Bezoek voldeed aan verwachting
* Bezoek was beneden verwachting
1. Hoe beoordeelt u, alles bij elkaar genomen, uw bezoek aan dit ING-kantoor?
* Uitstekend
* Zeer goed
* Goed
* Matig
* Slecht
1. Hoe waarschijnlijk is het dat u de ING aanbeveelt aan familie, vrienden of collega’s naar aanleiding van dit kantoorbezoek? Kunt u dit aangeven op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 buitengewoon onwaarschijnlijk en 10 buitengewoon waarschijnlijk is?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Wat zou de ING moeten verbeteren aan het ING-kantoor, zodat het waarschijnlijker is dat u ING aanbeveelt?
2. Wat vindt u zo positief aan dit kantoorbezoek dat u de ING aanbeveelt?
3. Kunt u bij elk onderwerp met betrekking tot de medewerkers van het ING-kantoor aangeven hoe u dat beoordeelt op een schaal van: uitstekend, zeer goed, goed, matig, slecht, geen idee/niet van toepassing.

De ontvangst door de ING medewerker

 De snelheid waarmee de ING medewerker u heeft geholpen

 De deskundigheid

 Het beantwoorden van uw vragen

 De behulpzaamheid

 De aandacht voor uw persoonlijke informatie

 De vriendelijkheid

 De begrijpelijkheid van verstrekte informatie

1. Kunt u bij elk onderwerp met betrekking tot het ING-kantoor aangeven hoe u dat beoordeelt op een schaal van: uitstekend, zeer goed, goed, matig, slecht, geen idee/niet van toepassing.

De netheid

De openingstijden

De privacy

De veiligheid

De wachttijd

Het gebruiksgemak van geld- en stortautomaten

De indeling (is het duidelijk waar u wat kunt doen)

1. Heeft u nog een aanvullende opmerking over uw kantoorbezoek?

# Bijlage ǁ Survey klanttevredenheidsonderzoek

Mijn naam is Jade de Leeuw en in het kader van mijn afstudeerstage aan de Hogeschool Utrecht doe ik onderzoek naar de klanttevredenheid van het ING Advieskantoor in Alphen aan den Rijn. De enquête bestaat uit 9 open vragen en zal ongeveer 8 minuten van uw tijd in beslag nemen. Graag verzoek ik u om elke vraag kort toe te lichten. Bij voorbaat hartelijk dank.

1. Van welke diensten heeft u gebruik gemaakt tijdens uw bezoek aan de ING?
2. Voldoet uw bezoek aan het ING-kantoor aan uw verwachtingen?

1. Wat vindt u van de deskundigheid van het personeel bij ING en kunt u dit toelichten?
2. Wat vindt u van de begrijpelijkheid van de verstrekte informatie?
3. Voelt u zich als klant behandeld? Waarom wel of waarom niet?
4. Zijn uw vragen naar tevredenheid en volledigheid beantwoord?
5. In hoeverre bent u tevreden over de snelheid waarmee u bent geholpen?
6. Zou u ING aanraden aan relaties, vrienden of kennissen? Kunt u dit aangeven op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 zeer onwaarschijnlijk en 10 zeer waarschijnlijk is? Graag uw gekozen cijfer toelichten.
7. Wat kan ING aan haar dienstverlening verbeteren opdat u ING beoordeelt met een 9 of een 10?

# Bijlage ǀǀǀ Interview klanttevredenheidsonderzoek

In het kader van mijn afstudeeronderzoek naar de klanttevredenheid van ING neem ik een half-gestructureerd interview af bij de werknemers, zodat er flexibel ingespeeld kan worden op de onderzoekssituatie. Het interview neemt circa 30 minuten tijd in beslag.

1. Hoe belangrijk vindt u de klanttevredenheid van ING?
* Niet belangrijk, want:
* Minder belangrijk, want:
* Belangrijk, want:
* Heel belangrijk, want:
1. Welke eigenschappen zijn belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan?
2. In hoeverre voelt u zich verantwoordelijk voor het oppakken van verbeterpunten?
3. Hoe kunt u de tevredenheid van de klant positief beïnvloeden?
4. Bent u zich bewust van de verwachting van de klant? Zo ja, probeert u die verwachting te overtreffen?
5. Wat zou de werknemer kunnen veranderen om tot een hogere tevredenheid en betrokkenheid van klanten te komen?
6. Welke lessen hebt u zelf geleerd in verband met het tevreden houden van klanten? Wanneer hebt u dat geleerd?