



ORGANISEREN VOOR KLANTGERICHTHEID

**ZIJN NEDERLANDSE DIENSTVERLENERS KLAAR OM BELOFTES AAN KLANTEN
CONSEQUENT WAAR TE MAKEN?**

Richard Cramer
Björn Bierhaalder
Deva Rangarajan

INHOUD

1. Achtergrond van het onderzoek
2. Onderzoeksresultaten
 - Algemene bevindingen over belang versus prestatie
 - Verschil tussen C-niveau en senior managers
 - Verschil tussen zakelijke en gemengd zakelijk/consumenten markt
 - Verschillen tussen MKB, grote private en beursgenoteerde ondernemingen
3. Het vervolg

ACHTERGROND



INTRODUCTIE

Wij zijn van mening dat echte klantgerichtheid voor de toekomst van dienstverleners noodzakelijk is. De meeste dienstverleners hebben de ambitie om klantgericht te zijn, maar de dagelijkse realiteit laat zien dat het vervullen van deze ambitie niet zo eenvoudig is als verwacht. We zien een kloof tussen de ambitie en de realisatie.

Er is veel onderzoek gedaan naar klantbeleving. Weinig onderzoek geeft antwoord op de vraag wat er organisatorisch nodig is om klantbeloftes consequent waar te maken. Om klantbeloftes consequent waar te maken, is een organisatie nodig die hierop volledig is ingericht.

Klantgerichtheid begint met het werkelijk begrijpen wat uw klanten echt willen. Dit geldt voor iedereen en dus ook voor ons. Daarom hebben Vlerick Business School en MCH Consultancy samengewerkt in een onderzoek naar de perceptie van beleidsmakers en senior managers. Doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in wat er nodig is om de klantgerichtheid van dienstverleners in Nederland te verbeteren.

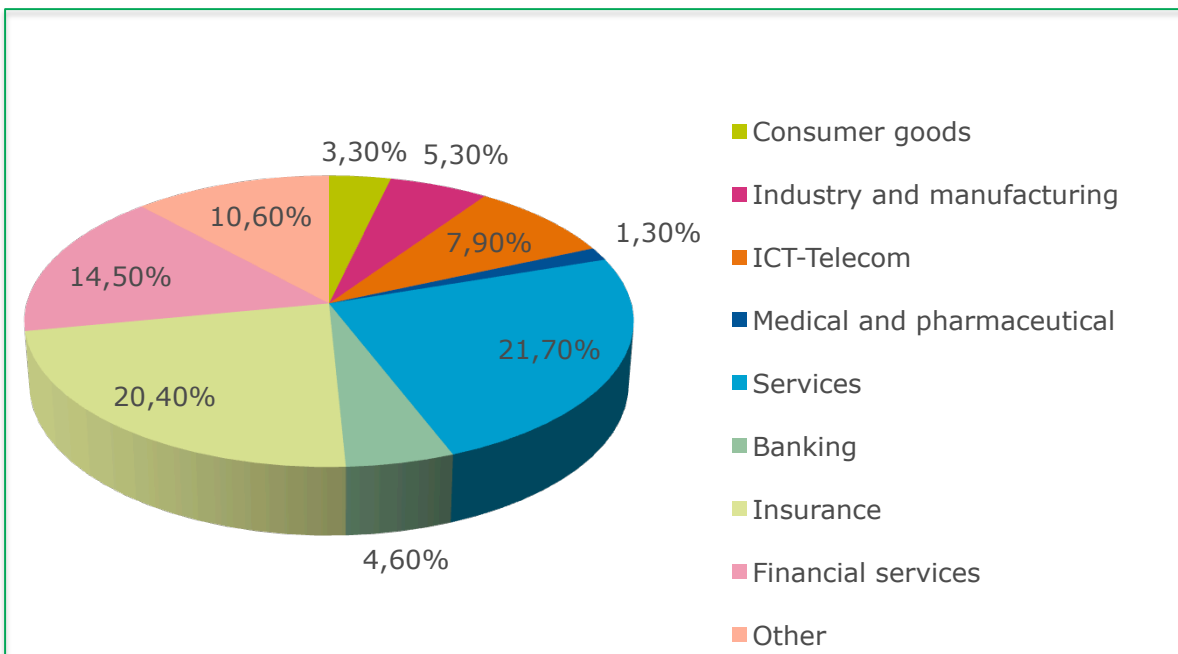
In mei en juni 2014 hebben we een online enquête met meer dan 150 respondenten in Nederland uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek geven goed inzicht in de veranderingen die nodig zijn op weg naar organisatie waarin klanten centraal staan. Dit kwantitatieve onderzoek is de eerste stap van onze reis om te begrijpen wat er nodig is om een echte klantgerichte dienstverlener te zijn die haar servicebelofte aan klanten consequent nakomt.

Richard Cramer

Björn Bierhaalder

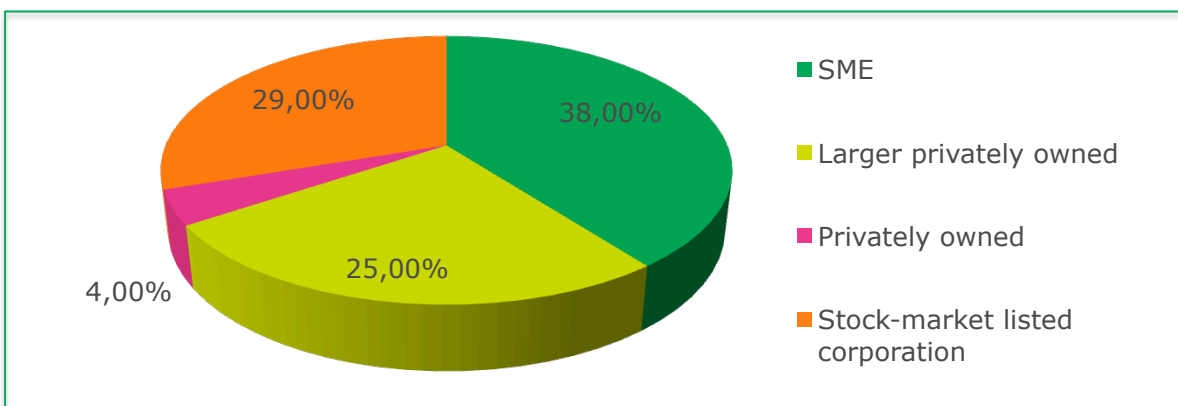
Deva Rangarajan

ACHTERGROND VAN DE RESPONDENTEN NAAR SECTOR EN TYPE ORGANISATIE



In mei en juni 2014 hebben we een online enquête met meer dan 150 respondenten in Nederland uitgevoerd.

De meeste respondenten komen uit de sectoren 'Dienstverlening', 'Verzekeringen' en 'Financiële dienstverlening'. Bijna 40% van de respondenten werkt in de financiële dienstverlening (bankwezen, verzekeringen, financiële diensten).



54% van de respondenten werkt voor een groot privaat of beursgenoteerd bedrijf. De grootste groep respondenten werkt in het MKB.

ERVAREN

BELANG

VERSUS

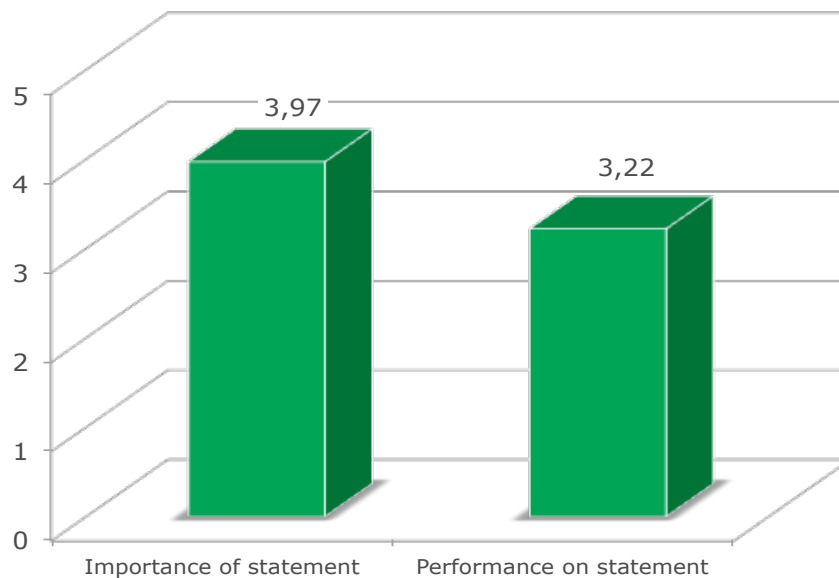
ERVAREN

PRESTATIE

TOTAALOVERZICHT VAN DE SCORES VAN DE ENQUÊTE

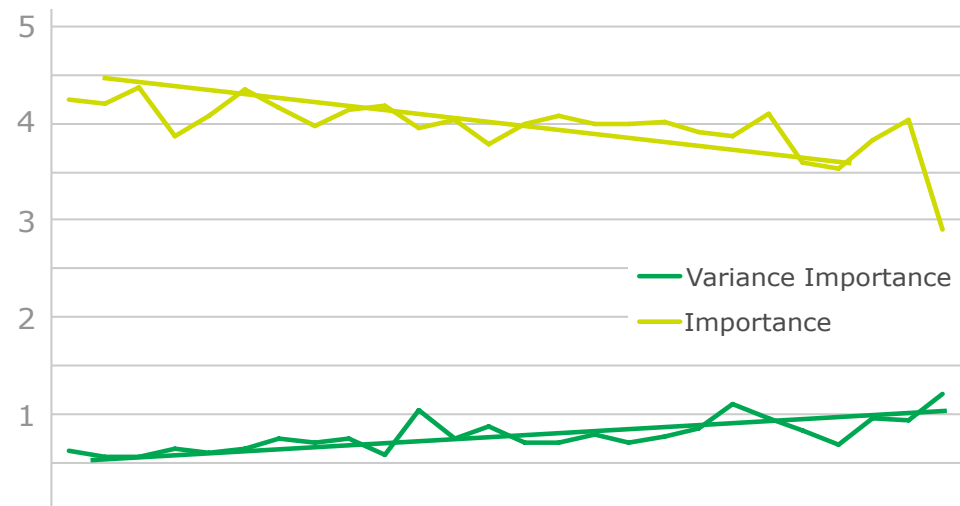


Gemiddelde score op 5-punts schaal



De enquêteresultaten tonen aan dat respondenten het belang van klantgerichtheid hoger scoren dan de feitelijke prestaties. Conclusie is dat de respondenten gemiddeld gezien hun eigen organisaties minder klantgericht ervaren dan ze zouden willen.

Variatie in de scores van ervaren belang



De resultaten van de enquête tonen een negatieve correlatie tussen het ervaren belang en de variantie van alle uitspraken.

Onder respondenten is een gemeenschappelijk begrip van wat het meest belangrijk is voor de klantgerichte organisaties.

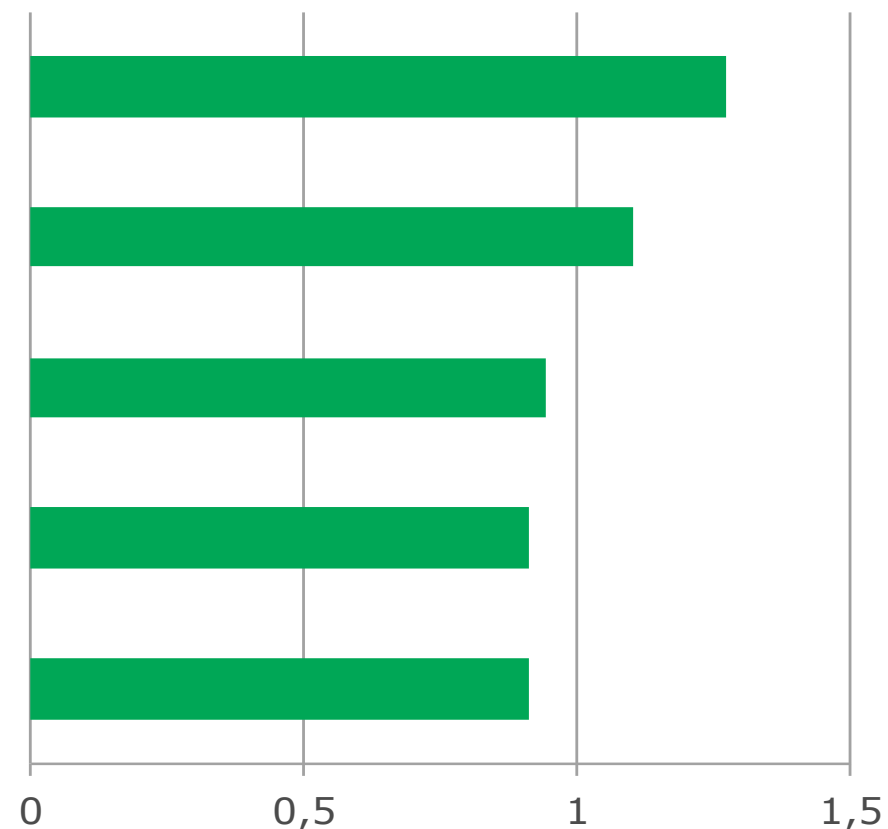
Naarmate de scores op belangrijkheid dalen, nemen de verschillen in perceptie toe.

GROOTSTE VERSCHILLEN TUSSEN ERVAREN BELANG EN ERVAREN PRESTATIES



Uitspraken met het grootste verschil tussen wat respondenten belangrijk vinden en hoe ze vinden dat ze daarin presteren:

1. We hebben een goed CRM instrument voor onze klantgerichte medewerkers en dat helpt ze om productiever te zijn
2. We begrijpen heel goed wat de latente behoeftes van onze klanten zijn
3. We maken gebruik van de bevindingen van klanttevredenheidmetingen om de relatie met onze externe leveranciers beter aan te sturen
4. We hebben een duidelijke en goed gedefinieerde entreestrategie voor onze markten
5. Multidisciplinaire werkgroepen worden vaak gebruikt om problemen en oplossingen voor klanten te bespreken



BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN IN 2 DIMENSIES

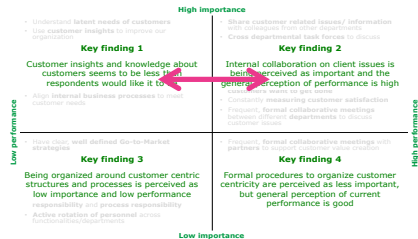
		Belangrijk	
Onvoldoende prestatie	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen van de latente behoeften van klanten Klantinzichten gebruiken om onze organisatie te verbeteren Beschikking hebben over een goed CRM instrument Klanttevredenheidsresultaten gebruiken om de relatie met externe leveranciers beter aan te sturen Waardenproposities hebben voor elk klantsegment Aangemoedigd worden om sociale banden te creëren Interne bedrijfsprocessen richten op klantbehoeften 	<ul style="list-style-type: none"> Delen van klantgerelateerde vraagstukken / informatie met collega's van andere afdelingen Multidisciplinaire werkgroepen om problemen en oplossingen van klanten te bespreken Samenwerken met partners voor het waarborgen van superieure klantwaarde Samenwerken met medewerkers van andere afdelingen om problemen van klanten op te lossen Voldoende kennis hebben over dingen die klanten gedaan willen krijgen Continu meten van de klanttevredenheid Frequent, formeel overleg tussen verschillende afdelingen om problemen van klanten te bespreken 	Voldoende prestatie
	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke en goed gedefinieerde marktentree strategieën Efficiëntie heeft een directe relatie met klantgericht zijn Gedeelde klant gerelateerde KPI's tussen interne afdelingen Organisatieontwerp gebaseerd op klantteams Duidelijk onderscheid tussen klant verantwoordelijkheid en proces verantwoordelijkheid Actief rouleren van medewerkers over de functies / afdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> Frequent formeel samenwerken met partners om meer klantwaarde te creëren Focus op goed gedefinieerde klantsegmenten met specifieke klantbehoeften Klantcontact op ieder niveau van de organisatie Medewerkers geselecteerd o.b.v. hun relationele vaardigheden 	
		Minder belangrijk	

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN OP BASIS VAN 2 DIMENSIES



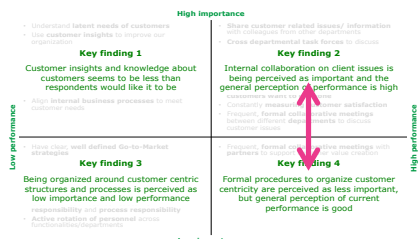
Onvoldoende prestatie	Belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> Understand latent needs of customers Use customer insights to improve our organization Have a good CRM tool <p style="text-align: center;">Bevinding 1</p> <p>Dienstverleners hebben minder inzicht en kennis over klanten dan management zou willen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Share customer related issues/ information with colleagues from other departments Cross departmental task forces to discuss customer <p style="text-align: center;">Bevinding 2</p> <p>Interne samenwerking bij klant vraagstukken is belangrijk en gaat over het algemeen goed</p> <ul style="list-style-type: none"> Have adequate knowledge about the jobs customers want to get done Constantly measuring customer satisfaction Frequent, formal collaborative meetings between different departments to discuss customer issues 	Voldoende prestatie
	Minder belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> Have clear, well defined Go-to-Market strategies Efficiency relates directly to being customer centric <p style="text-align: center;">Bevinding 3</p> <p>Het belang van een organisatie rondom klantgerichte structuren en processen wordt laag ingeschat</p> <ul style="list-style-type: none"> Active rotation of personnel across functionalities/ departments 	<ul style="list-style-type: none"> Frequent, formal collaborative meetings with partners to support customer value creation <p style="text-align: center;">Bevinding 4</p> <p>Sturen op klantgericht gedrag is minder van belang, over het algemeen gaat het goed</p>	

DISCUSSIE OP BASIS VAN DE ALGEMENE BEVINDINGEN



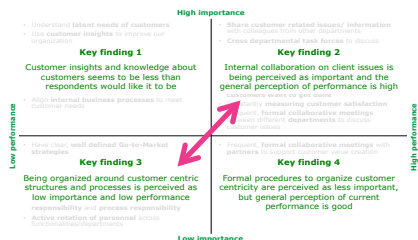
Bevinding 1 vs. Bevinding 2

Interne samenwerking over klantvraagstukken is belangrijk en het lijkt goed te gaan. Kennis over klanten is niet zo adequaat als we willen. In hoeverre is de interne klantgerichte samenwerking gebaseerd op feitelijke kennis over klanten?



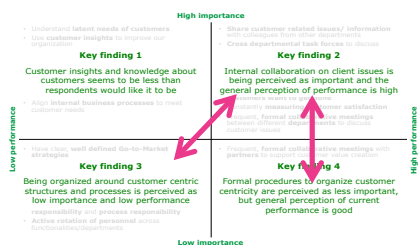
Bevinding 2 vs. Bevinding 4

Interne samenwerking over klantvraagstukken is belangrijk en het lijkt goed te gaan. Sturing op klantgericht gedrag gebeurt, maar wordt niet als belangrijk ervaren. In hoeverre is goede interne samenwerking toeval of het resultaat van bewust beleid?



Bevinding 2 vs. Bevinding 3

Interne samenwerking over klantvraagstukken is belangrijk en het lijkt goed te gaan. Klantgerichte structuren en processen worden minder belangrijk ervaren en niet goed uitgevoerd. In hoeverre vergemakkelijkt een klantgerichte organisatie de interne samenwerking om klantvraagstukken op te lossen?



Bevinding 2 vs. Bevinding 3 & 4

Interne samenwerking over klant issues is belangrijk en het lijkt goed te gaan. Klantgerichte structuren, processen en formele procedures worden minder belangrijk ervaren. In hoeverre is het zijn van een klantgerichte organisatie het resultaat van bewuste organisatie en aansturing?

C-NIVEAU

VERSUS

MANAGERS

VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN EN PERCEPTIES TUSSEN C-LEVEL EN HET MANAGEMENT



	Chief Executive Officer	Business Unit Manager
Belangrijkste aandachtspunt	Klanten begrijpen	Samenwerking verbeteren
Management stijl	Formele structuren	Hands on mentaliteit
Gemiddelde score op belang	3.68	4.06
Gemiddelde score op prestatie	3.06	3.34

- De resultaten van de enquête tonen een verschil in reacties van deelnemers op C-niveau en deelnemers op management niveau. Gemiddeld gaven de respondenten op C-niveau lagere scores voor zowel 'belang' als 'prestatie' dan de managers.
- Het verschil in perceptie over wat belangrijk is met betrekking tot klantgerichtheid (0,38) is groter dan het verschil in perceptie over de huidige prestaties (0,28).
- Beide groepen scoren lager op 'prestatie' dan op 'belang'. In hoeverre hebben CEO's en managers hetzelfde beeld over wat nodig is in vergelijking met de werkelijke prestaties?
- De kloof tussen 'belang' en 'prestatie' is groter bij managers (0,72) dan bij C-niveau (0,62). Waardoor ervaren managers een grotere kloof tussen wat nodig is en dat wat werkelijk wordt gedaan?

DE GROOTSTE VERSCHIL TUSSEN HET ERVAREN BELANG EN DE ERVAREN PRESTATIES



Uitspraken met de grootste verschil tussen de percepties van managers en CEO's, waar managers hogere scores gaven dan CEO's

BELANG

1. We hebben een goed **CRM instrument** voor onze klantgerichte medewerkers en dat helpt ze om productiever te zijn
2. Er is bereidheid onder het personeel om **klantgerelateerde onderwerpen / informatie** met collega's van andere afdelingen / business units te **delen**
3. Er is **klantcontact op elk niveau** van onze organisatie
4. **Multidisciplinaire werkgroepen** worden vaak gebruikt om problemen en oplossingen voor klanten te bespreken
5. Er is een **bereidheid om samen te werken met partners** (leveranciers, tussenpersoon, makelaar, kantoor, zelfs klanten) om **meerwaarde** voor de klant te waarborgen

PRESTATIE

1. We meten continu het **klanttevredenheidsniveau** met ons product/diensten **aanbod**
2. We hebben een goed **CRM instrument** voor onze klantgerichte medewerkers en dat helpt ze om productiever te zijn
3. We **gebruiken** de **klanttevredenheidsresultaten** om de relatie met **externe leveranciers** beter te beheren
4. Er is **klantcontact op elk niveau** van onze organisatie
5. Ons **organisatie** ontwerp is gebaseerd op klantteams

B2B
VERSUS
B2B+B2C
ORGANISATIES

VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN EN PERCEPTIES TUSSEN B2B EN B2B+B2C



	B2B	B2B+B2C	Vershil
Belang	3.77	4.13	-0.36
Prestatie	3.19	3.29	-0.1
Vershil	0.58	0.84	

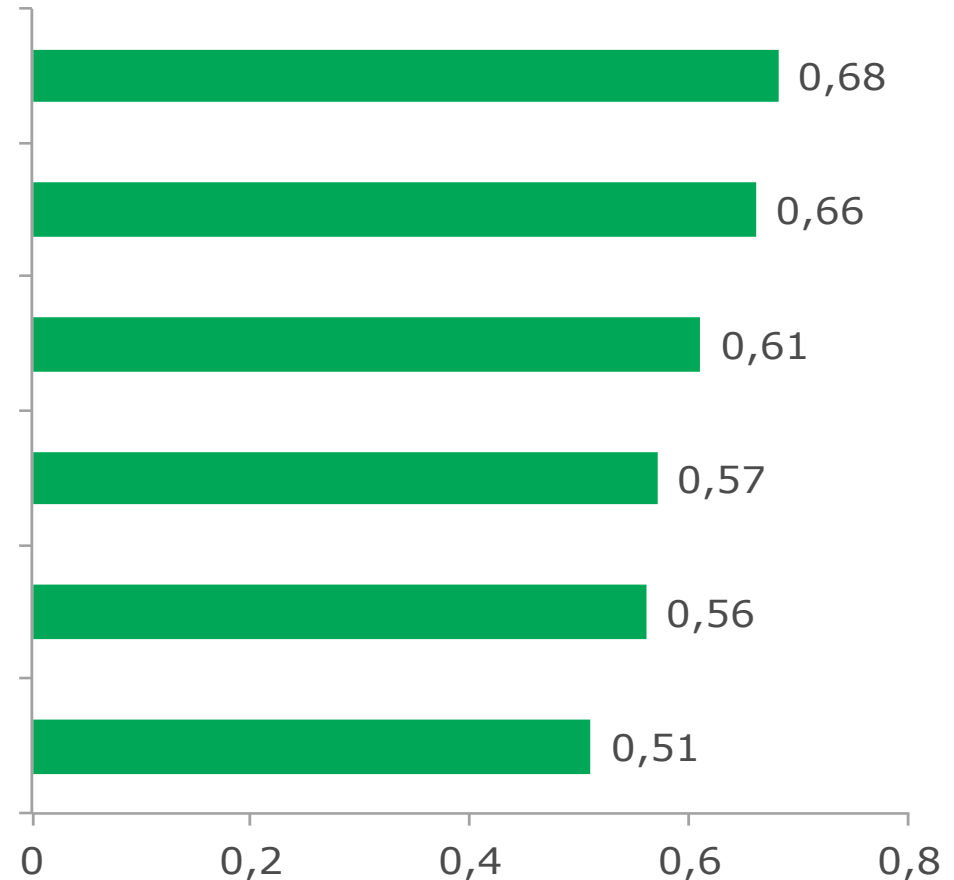
- De resultaten van het onderzoek tonen een verschil aan in reacties van deelnemers uit B2B en B2B+B2C organisaties. Gemiddeld gaven de deelnemers van B2B organisaties lagere scores voor zowel 'belang' als 'prestatie' dan de deelnemers van B2B+B2C organisaties. In hoeverre is **klantgericht zijn meer relevant in een consument georiënteerde omgeving?**
- Het verschil in perceptie over wat belangrijk is met betrekking tot klantgerichtheid (0,36) is groter dan het verschil in opvattingen over de huidige prestaties in het leveren van klantbeleving (0.1).
- Percepties over de 'prestaties' liggen dichterbij elkaar dan percepties op 'belang'. Een mogelijke verklaring is dat feitelijke prestaties objectiever gemeten kunnen.

GROOTSTE VERSCHILLEN IN DE PERCEPTIE TUSSEN B2B EN B2B+B2C



Average size of the gap on a 5 point scale

1. **Efficiëntie** heeft in onze organisatie een directe relatie met meer **klantgericht zijn**
2. We hebben een goed **CRM instrument** voor onze klantgerichte medewerkers en dat helpt ze om productiever te zijn
3. **Multidisciplinaire werkgroepen** worden vaak gebruikt om problemen en oplossingen voor klanten te bespreken
4. We meten continu het **klanttevredenheidsniveau** met ons product/diensten **aanbod**
5. We hebben **duidelijke en goed gedefinieerde marktentree strategieën** voor onze
6. We focussen ons op goed gedefinieerde **klantsegmenten** met specifieke klantbehoeften



MKB
VERSUS
GP & BG
(GROOT PRIVAAT) (BEURSGENOTEERD)

VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN EN PERCEPTIES VOOR VERSCHILLENDE SOORTEN ORGANISATIES



	MKB	Groot privaat	Beursgenoteerd
Belang	3.87	4.16	4.00
Prestatie	3.14	3.20	3.34
Verschil	0.73	0.96	0.66

- De resultaten van de enquête tonen een verschil in reacties van deelnemers uit het MKB, grote private en beursgenoteerde bedrijven. Gemiddeld gaven respondenten van **MKB-organisaties lagere scores voor 'belang' en 'prestatie'** dan respondenten uit grote private en beursgenoteerde bedrijven. Een mogelijke verklaring: de behoefte aan een formeel klantgericht beleid neemt toe wanneer organisaties groter zijn?
- Respondenten van **beursgenoteerde bedrijven** gaven **hogere scores** op hun **prestaties** t.a.v. het leveren van klantbeleving dan respondenten uit andere organisaties. In hoeverre zijn beursgenoteerde organisaties beter in staat om de klantverwachting waar te maken?
- Het verschil **tussen het ervaren belang en de prestatie** is kleiner voor **beursgenoteerde bedrijven** dan bij andere organisaties. In hoeverre zijn beursgenoteerde bedrijven beter in staat om de kloof tussen weten wat er gedaan moet worden en de uitvoering te overbruggen?

HET VERVOLG

BETER BEGRIJPEN WANNEER ORGANISATIE KLAAR ZIJN VOOR KLANTGERICHTHEID



Dit kwantitatieve onderzoek is de eerste stap van onze reis om te begrijpen wat er nodig is om een echte klantgerichte dienstverlener te zijn die haar belofte aan klanten consequent nakomt.

Op basis van onze bevindingen zoals gepresenteerd in dit rapport, hebben we onderwerpen gevonden die interessant zijn om verder te verdiepen. Ook hebben we onderwerpen gevonden die interessant zijn voor verdere uitleg en discussie.

Hiervoor organiseren we **twee bijeenkomsten**, waarin we graag met deelnemers aan het onderzoek in gesprek gaan over de uitkomsten en bevindingen. De bijeenkomsten zijn op

- 18 september 2014 van 16:00u tot 18:00 uur
- 23 oktober 2014 van 16:00u tot 18:00 uur

De locatie voor beide evenementen is Postillion Hotel Dordrecht, Rijksstraatweg 30 in Dordrecht. Als u wilt deelnemen, neem dan contact met ons op. We stellen uw aanwezigheid zeer op prijs!

Dank je wel!

Björn Bierhaalder (bjorn.bierhaalder@mch-consultancy.nl)

Richard Cramer (richard.cramer@mch-consultancy.nl)

Deva Rangarajan (deva.rangarajan@vlerick.com)



DANK JE WEL!

richard.cramer@mch-consultancy.nl
bjorn.bierhaalder@mch-consultancy.nl
deva.rangarajan@vlerick.com

